

L'approche par l'expérience collaborateur a-t-elle vraiment révolutionné le management des ressources humaines ? Nous avons des raisons solides de le croire. En suivant l'évolution des données disponibles sur le sujet, notamment celles du baromètre réalisé tous les ans par Parlons RH depuis 2018, l'émergence de l'expérience collaborateur semble bel et bien suivre la « courbe de l'innovation » d'Everett Rogers, conquérant successivement les différentes catégories de population de professionnels RH. Quelques explications.

LA GRANDE STAGNATION DES RH SUR L'EXPÉRIENCE AU TRAVAIL

Ecouter ses salariés et leur faciliter la vie, c'est bon pour l'entreprise comme pour les collaborateurs. L'idée n'est pas neuve, et remonte au moins aux années 1930 dans la littérature. Depuis un siècle, elle revient sous des aspects différents à chaque génération. Il serait abusif de dire qu'aucun progrès n'a eu lieu. Mais une large part de l'évolution est due aux progrès techniques et au cadre légal et réglementaire. Beaucoup plus, certainement, qu'à celle des pratiques et représentations RH.

Pour les historiens, quand une injonction ou une interdiction revient souvent, il n'y a qu'une explication possible : la déviance ou le délit visé a largement cours dans la société. De même, si l'injonction à tenir compte du ressenti des collaborateurs revient si souvent, cela ne peut signifier qu'une chose : sur le terrain, cette prise en compte n'a pas vraiment lieu. La nécessité d'améliorer l'expérience au travail est un lieu commun. Mais ce lieu commun n'est pas vraiment traduit en actes. Pourquoi ?



THOMAS CHARDIN DIRIGEANT FONDATEUR DE PARLONS RH- VICE PRÉSIDENT DU LAB RH- CO-FONDATEUR DE HR TECHNOLOGIES FRANCE



La réponse classique à cette question est fataliste : c'est la nature humaine. Les patrons empruntent les beaux discours des consultants pour améliorer leur image – vis-à-vis de l'extérieur et/ou vis-à-vis d'eux-mêmes. Mais sur le terrain, le « pragmatisme » l'emporte. Seules quelques success stories maintiennent les espoirs à flots, mais on les explique généralement par l'action de personnalités exceptionnelles ou par des équilibres culturels ponctuels et fragiles.

PASSER DE L'ART À LA MÉTHODE

Et si nous nous étions trompés sur toute la ligne tout ce temps ? Si le problème n'était pas à chercher dans le manque de conviction réelle des dirigeants, mais dans le maintien inexplicable d'une approche amateuriste et intuitive dans une démarche qui mérite, de toute évidence, des outils et des méthodes ? Nul ne songerait à laisser la paie, le recrutement, la gestion administrative ou la formation à la seule intuition du DRH. Il y a des outils, des méthodes, des process.

L'amélioration de l'expérience collaborateur, en revanche, qu'on l'appelle « satisfaction », « qualité de vie » ou « bonheur au travail », a longtemps été considérée implicitement comme relevant du seul bon vouloir du DRH ou du dirigeant, de sa bienveillance visionnaire et souveraine. C'est la notion d'expérience collaborateur qui va venir lever les barrières mentales à la professionnalisation de cette activité.

Comment ? Par la genèse même de la notion : l'expérience collaborateur est fondée sur l'idée de la « symétrie des attentions » entre client et collaborateur. Soignez vos salariés, ils soigneront vos clients. Or, il y a bien longtemps qu'on ne laisse plus la réponse aux besoins des clients au hasard ou à l'intuition. Toute une batterie d'outils et de méthodes existent : ceux du marketing. Pourquoi les utiliser dans un cas et pas dans l'autre ? A la symétrie des intentions (satisfaire les clients/satisfaire les collaborateurs) répondait naturellement la symétrie des outils (marketing client/marketing RH).

UNE INNOVATION RH À LA CONQUÊTE DE SON MARCHÉ

Conceptuellement, tout était donc en place il y a une dizaine d'années. Mais les organisations et les pratiques ne changent pas du jour au lendemain par la simple force des idées. La véritable innovation qu'est l'expérience collaborateur a commencé à se diffuser à partir du milieu des années 2010, et n'a pas encore achevé sa conquête des entreprises et des professionnels RH.

Nous avons commencé à mesurer la perception et la mise en œuvre de la notion dans notre premier baromètre national de l'expérience collaborateur, paru en 2018. Depuis, nous avons eu la chance de pouvoir, année après année, chroniquer l'émergence de cette démarche novatrice et son appropriation progressive par les entreprises françaises et leurs professionnels RH.

La théorie de la diffusion de l'innovation élaborée par l'Américain Everett Rogers dans les années 1960 nous donne une grille de lecture très utile pour suivre le processus. Rogers distingue d'abord 5 phases dans le processus d'adoption des innovations :

1. La prise de conscience (je sais que l'innovation X existe, mais je ne sais rien dessus) ;
2. La phase de persuasion (je m'intéresse à X et je me renseigne) ;
3. La décision (je mesure le coût et les

bénéfices et je décide ou non d'adopter X) ;

4. La mise en œuvre (j'acquiesce et je déploie X, j'évalue son efficacité) ;
5. La confirmation (je décide de conserver X, parce que X me donne satisfaction mais aussi parce que mes pairs l'adoptent).

Everett Rogers définit également 5 publics, qu'il faut convertir successivement pour que le déploiement de l'innovation soit un succès. La petite minorité des innovateurs ouvre le bal : ce sont les amateurs de l'innovation en soi, qui expérimentent tout (environ 2-3% d'une population donnée). Viennent ensuite les adoptants précoces ou premiers adeptes (« early adopters »), ouverts à la nouveauté et qui retirent du prestige social de la promotion des innovations (environ 12-13%). Suivent alors la majorité précoce, qui adopte les innovations pour leur utilité mais préfère attendre les premiers retours (1 tiers environ) ; la majorité tardive, qui attend que l'innovation ait fait ses preuves pour l'adopter (1 autre tiers) ; et les retardataires, rétifs à la nouveauté, mais qui finissent par s'y rallier quand elle n'est déjà plus très neuve (autour de 15%). Ces pourcentages ne sont bien sûr que des ordres de grandeur.

UNE TRANSITION INACHEVÉE

Aux débuts de notre baromètre, en 2018, la grande majorité des répondants se situait entre les stades 1 (prise de conscience) et 2 (persuasion), relativement à l'expérience collaborateur. Presque tout le monde (97%) en avait entendu parler. Mais les innovateurs et les premiers adeptes étaient déjà entrés dans la danse, suivis de quelques autres : on était à un quart d'entreprises « pratiquantes » de l'expérience collaborateur environ. La majorité précoce et la majorité tardive formaient une grande masse des « croyants mais non pratiquants », écrivions-nous à l'époque. Une minorité de réfractaires se dessinait déjà.

7 ans plus tard, 2 entreprises répondantes sur 3 se disent « pratiquantes » de l'expérience collaborateur. Dans le même temps, la compréhension de cette démarche comme processus RH outillé s'est approfondie et répandue. Dans la majorité des organisations, nous en sommes à la phase 4 de Rogers : l'expérience collaborateur a été mise en œuvre, mais on l'évalue encore.

Du point de vue des publics, un tableau très net se dégage. L'avant-garde de l'expérience collaborateur – les innovateurs et les premiers adeptes – est formée par les pratiquants confirmés (14%). 52% de pratiquants récents les suivent : on y trouve la majorité précoce, qui a déjà tout entière franchi le pas, et la majorité

tardive qui est encore au milieu du gué – certains (20%) étant encore sur l'autre rive. Les retardataires, enfin, restent sur leurs positions.

Pratiquants confirmés (Innovateurs + premiers adeptes)	Pratiquants récents (majorité précoce + une partie de la majorité tardive)
14%	52%
Non-pratiquants intéressés (reste de la majorité tardive)	Réfractaires (Retardataires)
20%	14%

L'HEURE DE VÉRITÉ

Il y a deux moments dangereux dans le parcours d'une innovation. Le plus risqué est le passage des premiers adeptes à la majorité précoce. C'est l'instant où l'étincelle initiale de l'innovation peut s'éteindre devant les réticences du grand public, non convaincu de son utilité ; le moment, où une majorité choisit ou non de franchir l'étape 3 – la décision d'adopter. L'expérience collaborateur a passé avec succès cette première épreuve.

Mais il y a un deuxième passage délicat : c'est celui de la confirmation. Ce n'est que lorsque l'innovation a véritablement fait ses preuves, lorsque chacun perçoit qu'il est risqué de ne pas l'adopter, que la majorité tardive et les retardataires finissent par embarquer. Dans le cas de l'expérience collaborateur, cette étape n'est pas encore franchie. Il y a des raisons d'être inquiets : les entreprises pratiquantes elles-mêmes restent sous-équipées en matière de solutions digitales de pilotage de l'expérience collaborateur. Seule une courte majorité d'entre elles (55%) est outillée pour mesurer le bien-être et la qualité de vie au travail des salariés, par exemple.

Mais il y a aussi de bonnes raisons d'espérer. Les éditions successives de notre baromètre ont montré que les entreprises pratiquantes de l'expérience collaborateur sont plus résilientes que les autres, se sont montrées plus agiles pendant et après la crise sanitaire, et anticipent mieux les grandes transformations environnementales, technologiques et sociétales. Sont-elles vraiment plus performantes que les autres ? C'est le sujet de la prochaine édition du baromètre, réalisée en partenariat avec Cornerstone, et dont la publication est prévue à l'automne. Or la réponse à cette question est essentielle : elle prédit en partie la capacité des professionnels

RH « pratiquants » à convertir les autres à cette innovation capitale qu'est l'expérience collaborateur, et à convaincre ceux qui l'ont déjà adoptée d'approfondir la démarche.

Rappelons que le modèle d'Everett Rogers a été conçu en partie pour comprendre pourquoi certaines innovations médiocres réussissent, et pourquoi d'autres plus utiles échouent. S'équiper et se processor pour mesurer et améliorer l'expérience des collaborateurs au travail est une démarche évidente et une innovation majeure : je n'en démordrai pas. Mais ce n'est pas pour cela qu'elle a gagné d'avance. Les DRH ont un rôle capital à jouer pour en convaincre non seulement leurs codirs, mais aussi l'ensemble de la sphère RH. Contrairement à ce qu'on semble penser aux plus hauts niveaux outre-Atlantique, la performance d'une société est globale, répandre des bonnes pratiques bénéficie à tous, et l'économie n'est pas un jeu à somme nulle.

