

BAROMÈTRE

QUATRIÈME ÉDITION / 2021

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

VUE PAR
LES ACTEURS RH

PARLONS
RH

NOS PARTENAIRES

 CRÉDIT
AGRICOLE S.A.
— Le bon sens a de l'avenir. —

 **sdworx**
For life. For work.

 **UKG**
Our purpose is people

 LES PETITS
CHAPERONS
ROUGES
by Grandir

 **Cornerstone**

 **kpam** RH

EDITO

La crise sanitaire, le stress test des pratiques RH



Dans les ressources humaines comme dans bien d'autres domaines, la crise sanitaire a joué un rôle de révélateur. D'un côté, les entreprises les plus conservatrices ont dû affronter la remise en cause de leurs organisations et de leurs procédures rigides. Elles ont subi de plein fouet l'explosion de l'espace physique de travail, sacro-sainte incarnation de leurs hiérarchies. De l'autre, des entreprises de tous secteurs et de toutes tailles, acquises à une gestion des ressources humaines agile et innovante, ont pu mettre en pratique leur avantage comparatif : une gestion intelligente du capital humain.

La crise liée à la pandémie de Covid-19 n'est pas une crise comme les autres. Elle n'est pas seulement un choc économique ; elle est également un choc RH. Dans une crise économique « normale », l'enjeu RH porte sur l'emploi et la gestion des restructurations. Ici, il s'est agi de faire vivre une communauté de travail en tout ou partie à distance, avec des enjeux brûlants de management, de formation, d'activité partielle, d'engagement des collaborateurs dans un contexte totalement incertain. 64% des DRH et responsables RH estiment qu'ils travaillent plus ou beaucoup plus qu'avant la crise, et la moitié se disent « épuisés », selon l'enquête RH Gereso parue en janvier 2021¹.

Notre baromètre le montre : dans cette épreuve, les entreprises qui ont mis en œuvre l'expérience collaborateur étaient en moyenne mieux préparées et se sont montrées plus réactives que les autres. C'est encore plus vrai si on les compare aux entreprises les plus réfractaires, celles qui n'envisagent nullement de mettre en œuvre une telle politique.

On voit ainsi se dessiner une typologie des entreprises au regard des RH en général et de l'expérience collaborateur en particulier :

- Des « EX players », entreprises pratiquant l'expérience collaborateur, modernes et tournées vers l'innovation, déterminées à poursuivre et approfondir leur démarche ;
- Des entreprises intéressées par la notion, en recherche, mais au profil déjà proche des précédentes ;
- Des entreprises demeurées au XX^e siècle, peu intéressées par l'expérience collaborateur, en retard en matière de pratiques RH.

Comment les « réfractaires » et les « EX players » ont-ils vécu la crise ? Comment les a-t-elle transformés ? Après avoir, en 2018 et 2019, repéré l'émergence de la notion d'expérience collaborateur, puis, en 2020, identifié les principaux freins à son développement, penchons-nous sur la façon dont l'expérience collaborateur a franchi le stress test de la crise sanitaire – un bouleversement RH sans précédent dans l'histoire récente.

T. Chardin



Thomas Chardin

DIRIGEANT FONDATEUR DE PARLONS RH



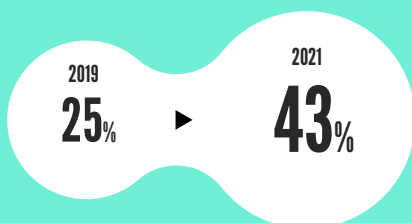
► AVERTISSEMENT – L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR RENVOIE À :

1. l'ensemble des ressentis du collaborateur tout au long de son parcours au sein de l'entreprise ;
2. la démarche de marketing RH qui consiste à mesurer et améliorer de façon itérative ce vécu des collaborateurs.

Tout au long de cette étude, nous utilisons l'expression « expérience collaborateur » dans ce dernier sens : celui d'une démarche de marketing RH fondée sur la prise en compte de l'expérience vécue des salariés. Une entreprise qui « pratique l'expérience collaborateur » est une entreprise qui a déployé une démarche de ce type.

Le baromètre 2021 en bref

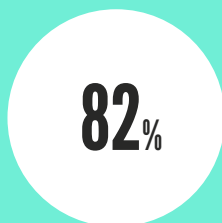
PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉDITION 2021 DU BAROMÈTRE
NATIONAL DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR :



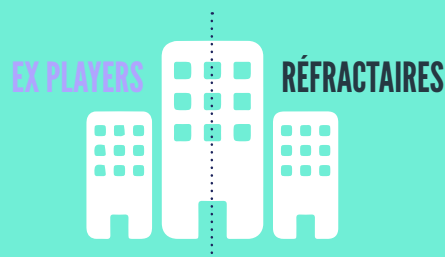
L'expérience collaborateur continue son ascension: 43% des entreprises ont mis en place une politique d'expérience collaborateur, contre 25% il y a deux ans.



70% des entreprises qui ne pratiquent pas l'expérience collaborateur envisagent de le faire à plus ou moins long terme.



L'expérience collaborateur a été un atout dans la crise, pour 82% des entreprises qui la pratiquent.



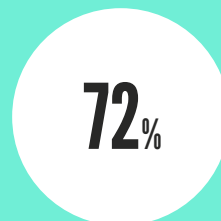
Deux profils d'entreprises se détachent :
les «EX players» et les «réfractaires»

(pratiquantes de l'expérience collaborateur) (non-pratiquantes qui n'envisagent pas d'adopter la démarche)

Mieux préparées, les «EX players» ont mieux affronté les défis RH de la crise.



Le confinement accélère le changement : 85% des entreprises pratiquant l'expérience collaborateur ont changé leur organisation de travail à l'issue de la crise.



Pratiquants et non-pratiquants, tout le monde est d'accord : la formation des managers au management à distance est la priorité RH de l'après-crise, pour 72% des entreprises.

SOMMAIRE

2 **EDITO** La crise sanitaire,
le stress test
des pratiques RH

P.

3 Le baromètre
2021 en bref

P.

5 Méthodologie
et échantillon

P.

6 L'irrésistible ascension
de l'expérience
collaborateur

P.

8 L'expérience collaborateur,
une stratégie gagnante
dans la crise

P.

10 Les EX players, pionniers
de l'organisation hybride...

P.

11 ... et champions
de la résilience

P.

12 Les EX players
sont plus proches
de leurs salariés...

P.

14 ... et plus prompts
à tirer des leçons
de la crise

P.

15 Portrait-robot des
« EX players », entreprises
à forte performance RH

P.

16 Et maintenant ?

P.

18 La crise,
un accélérateur RH

P.

19 **PARLONS
RH**
La Team

P.

19 Un grand merci
à chacun des partenaires
pour cette édition

P.

Méthodologie et échantillon

L'enquête a été effectuée via un questionnaire en ligne entre le 12 octobre et le 11 décembre 2020. 518 personnes ont répondu à nos questions. L'échantillon se décompose ainsi :

- **342 répondants sont des professionnels des ressources humaines** travaillant au sein de la DRH d'une entreprise ou d'une organisation ;
- **114 sont des prestataires RH ou travaillent dans une entreprise de services RH** (conseil RH, recrutement, formation, paie, etc.) ;
- **62 répondants n'entrent dans aucune de ces deux catégories.** Il s'agit de salariés n'occupant pas une fonction RH, de dirigeants d'entreprises, d'enseignants ou de chercheurs en RH.

La répartition de l'échantillon est stable depuis 2018. Comme les années précédentes, nous utilisons tantôt l'échantillon entier (pour mesurer l'opinion générale de la sphère RH), tantôt le segment des professionnels RH en entreprise (pour analyser la vision des entreprises en général, hors prestataires RH).

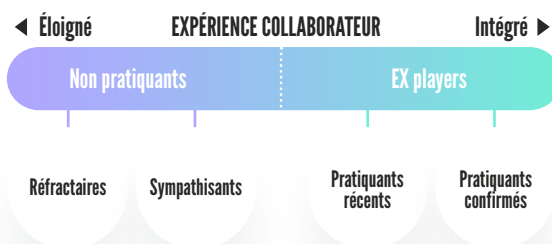
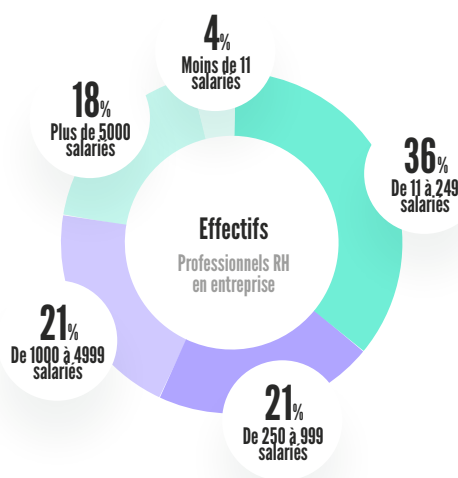
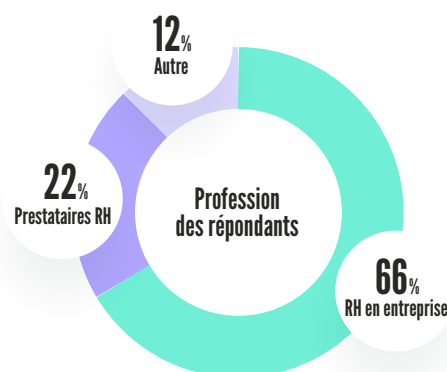
► UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF DE LA FONCTION RH

La répartition de l'échantillon par effectifs des entreprises est conforme en ordre de grandeur à ce qu'elle était les trois dernières années. Les TPE de moins de 11 salariés sont peu représentées : elles ne disposent généralement pas d'un service RH structuré. L'échantillon couvre l'ensemble des secteurs de l'économie.

Comme l'année dernière, nous avons divisé l'échantillon en «praticants» et «non-praticants» de l'expérience collaborateur. Nous avons cependant affiné notre catégorisation :

- Au sein des «praticants», que nous appelons cette année également «EX players», nous distinguons les **praticants «confirmés»** (qui ont mis en place l'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans) et les **«praticants récents»** (moins de 3 ans).
- Au sein des «non praticants», nous distinguons les **«réfractaires»**, dont l'entreprise n'envisage pas de mettre en œuvre la pratique de l'expérience collaborateur, et les **«sympathisants»**, qui réfléchissent à mettre en œuvre la démarche ;

Nous comparons les pratiques RH de ces différents ensembles avant et après la crise.





L'irrésistible ascension de l'expérience collaborateur



Commençons par faire le point sur les principaux indicateurs suivis par notre baromètre.

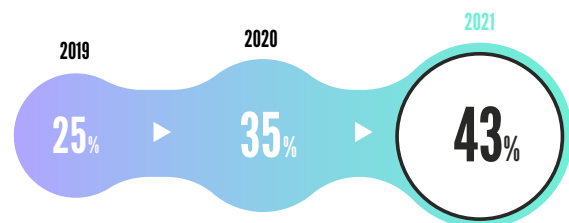
Malgré le contexte de crise sanitaire, les entreprises ont continué à déployer des politiques d'expérience collaborateur. En trois ans, la proportion d'entreprises «pratiques» est passée d'un quart à 43%. La lame de fond se poursuit donc, malgré les aléas de la conjoncture.

L'écart se creuse entre les entreprises de plus de 1 000 salariés (53% de pratiques, et même 61% au-dessus de 5 000) et les moins grandes (35% pour les entreprises entre 11 et 1000 salariés).

Sur un an, la connaissance de l'expérience collaborateur gagne 3 points à 74% chez les professionnels RH en entreprise. La dimension «marketing» de la démarche (le fait qu'elle cible chaque public de façon spécifique) est toujours bien comprise; mais cette compréhension ne progresse pas (+1 point à 55%). En temps de crise, enfin, l'expérience collaborateur apparaît un peu moins souvent comme stratégique (-8 points), et un peu plus souvent comme «importante» ou «utile» (+9 points). Personne ne la juge pour autant «inutile» ou «contraignante».

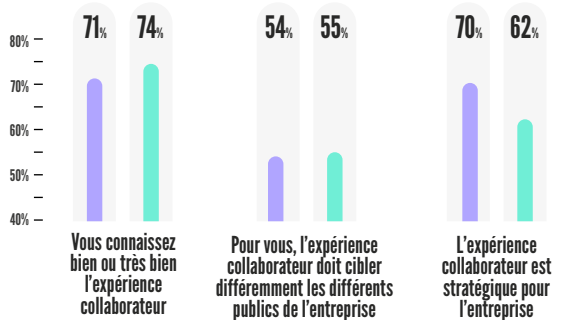
Entreprises ayant déployé ou initialisé une politique RH d'expérience collaborateur

Professionnels RH en entreprise



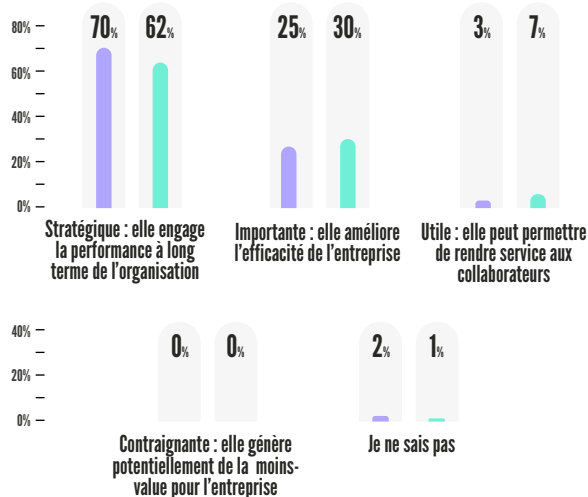
Perception de l'expérience collaborateur 2020-2021

Professionnels RH en entreprise



Pour vous, l'expérience collaborateur est...

Professionnels RH en entreprise



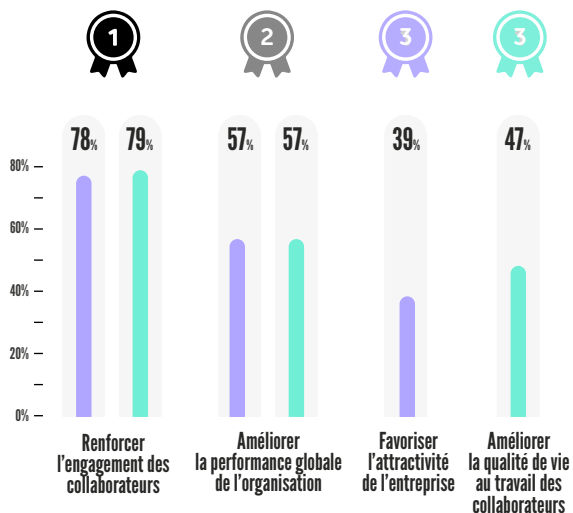
Le classement des objectifs principaux attribués à l'expérience collaborateur par l'ensemble des répondants reste stable. L'engagement des collaborateurs et la performance globale de l'entreprise restent les finalités premières de la démarche. Un changement cependant : la troisième place du podium, pour laquelle l'attractivité de l'entreprise et qualité de vie au travail étaient au coude à coude depuis la première édition de ce baromètre, est attribuée sans ambiguïté à la QVT (+9 points). On peut y voir sans doute l'effet de la crise, qui met en avant les problématiques RH internes et renvoie au second plan les soucis de recrutement.

Un effet que l'on retrouve dans le tableau des activités RH prioritairement concernées par le sujet « expérience collaborateur ». Le recrutement descend du podium et dégringole à la 6^e place (-13 points). Il est remplacé par les carrières et la mobilité, suivies de près par la communication interne. La formation gagne 8 points : en contexte de confinement, former les collaborateurs améliore leur expérience, que ce soit pour maîtriser les outils de travail à distance ou pour mettre à profit le temps d'activité partielle.

L'intégration reste la première activité RH associée par les répondants à l'expérience collaborateur, devant le management, qui recule légèrement. L'image superficielle de l'expérience collaborateur demeure donc dans la crise, et ce d'autant plus que les entreprises pratiquantes identifient davantage la communication interne comme fonction à cibler (37% et 3^e marche du podium pour ce segment). La remontée de la formation, le maintien de la gestion des carrières et des mobilités préparent-ils une prise de conscience du fait que l'expérience collaborateur se pense avant tout comme une démarche de long terme ?

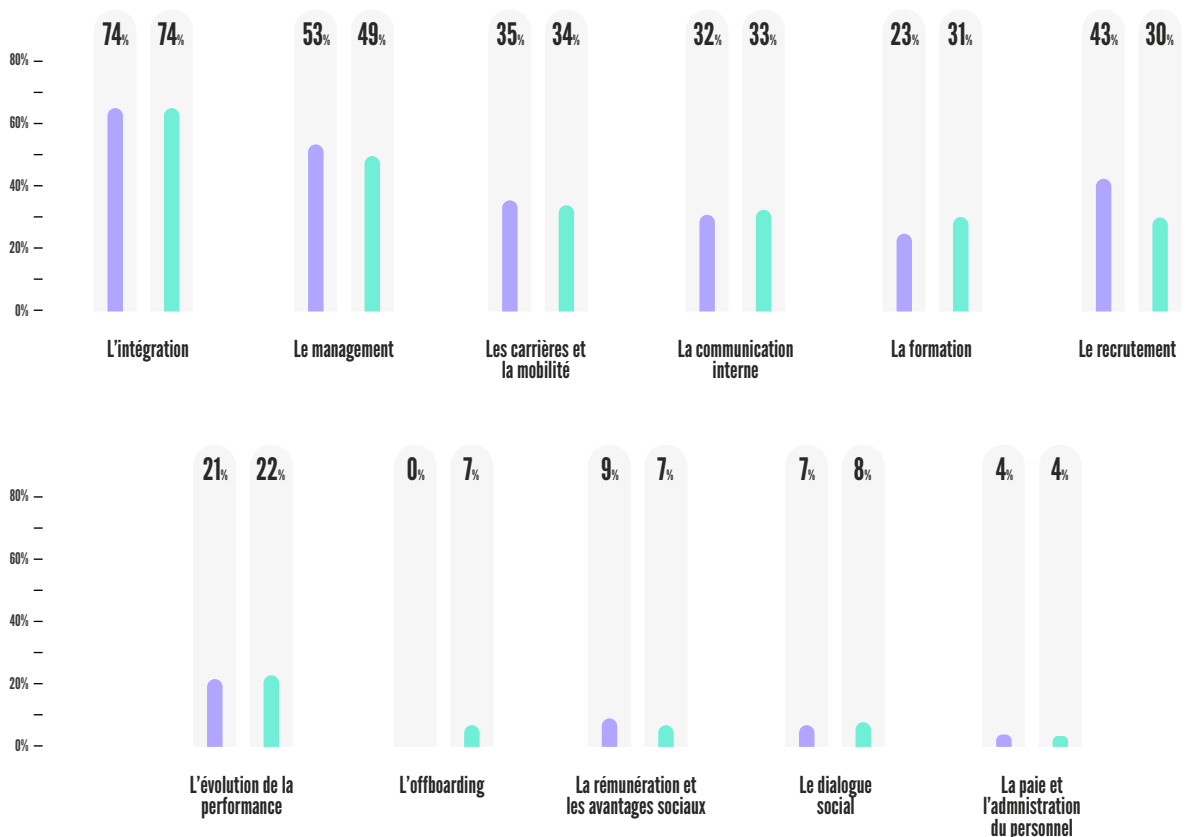
Les 3 objectifs principaux de l'expérience collaborateur : Podium 2020 versus podium 2021

Professionnels RH en entreprise



Dans votre entreprise, parmi ces 11 activités RH, quelles sont les 3 activités qui sont ou seraient prioritairement concernées par le sujet « expérience collaborateur » ?

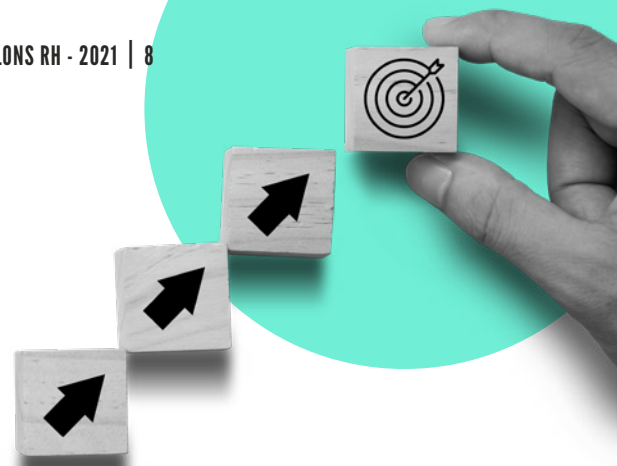
Professionnels RH en entreprise





L'expérience collaborateur,

une stratégie gagnante dans la crise

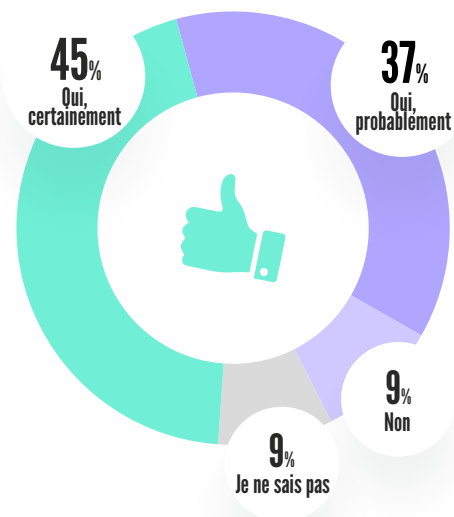


Si l'expérience collaborateur tient ses promesses, elle doit permettre d'affronter plus efficacement les moments de tension, en particulier une crise RH comme a été – et comme est encore – la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19. Qu'en a-t-il été sur le terrain ? Nous avons posé la question aux entreprises de notre échantillon qui ont déjà déployé ou initié une démarche d'expérience collaborateur.

Les résultats sont très clairs : pour plus de 8 entreprises «pratiques» sur 10 (82%), l'expérience collaborateur a permis de mieux traverser la première partie de la crise sanitaire au printemps 2020. Près de la moitié (45%) l'affirment même avec certitude.

Le bénéfice de l'expérience collaborateur dans la crise est souligné de la même manière par les entreprises de toute taille, avec un enthousiasme particulier des TPE de moins de 11 salariés (96%). Les services aux entreprises, les secteurs énergie/industrie/construction, le secteur informatique et communication, mais aussi le secteur santé/pharmacie se montrent les plus unanimes. Les secteurs banque et assurances et commerce, transport et logistique sont les moins affirmatifs, tout en restant à un bon niveau de satisfaction globale. Aucun secteur ne se distingue par une déception massive vis-à-vis de l'expérience collaborateur.

Pensez-vous que votre démarche d'expérience collaborateur vous a été utile pour affronter la crise épidémique du printemps 2020 ?



► SÉVERINE LOUREIRO

Conférencière, auteure et professionnelle de l'Expérience Collaborateur

82% des entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur estiment que la démarche les a aidées à traverser le 1^{er} confinement. Ce chiffre me paraît logique. L'expérience collaborateur consiste à fluidifier les interactions avec l'entreprise, à faire en sorte de réduire les irritants dans la relation à l'organisation. Les entreprises qui avaient conduit, en amont, une réflexion sur comment rendre les interactions plus fluides, plus «delightful», partaient de moins loin dans la course à l'adaptation au confinement. Celles qui n'avaient pas entrepris de démarche ou de réflexion de ce type ont dû rattraper leur retard dans l'urgence.

C'est d'autant plus vrai qu'une démarche d'expérience collaborateur va souvent de pair avec le recours à des outils digitaux, qui permettent de faciliter les processus RH. Les entreprises engagées dans une démarche d'expérience collaborateur avaient plus de chances d'être «équipées». Quand les salariés se sont retrouvés chez eux, ces entreprises avaient déjà les bons outils et les bonnes pratiques, que ce soit pour mettre en place les conditions à un télétravail efficace, ou pour recruter à distance, par exemple.



► **UNE DÉMARCHE QUI SE RENFORCE AVEC LES ANNÉES**

L'image de l'expérience collaborateur comme soutien dans la crise est d'autant plus forte que la démarche est ancienne : 92% des EX players confirmés (entreprises qui ont déployé la démarche il y a plus de 3 ans) estiment que l'expérience collaborateur a été utile dans la crise, dont 64% « certainement ». Seuls 73% de celles qui ont franchi le pas il y a moins d'un an portent le même jugement, dont seulement 32% de « certainement ».

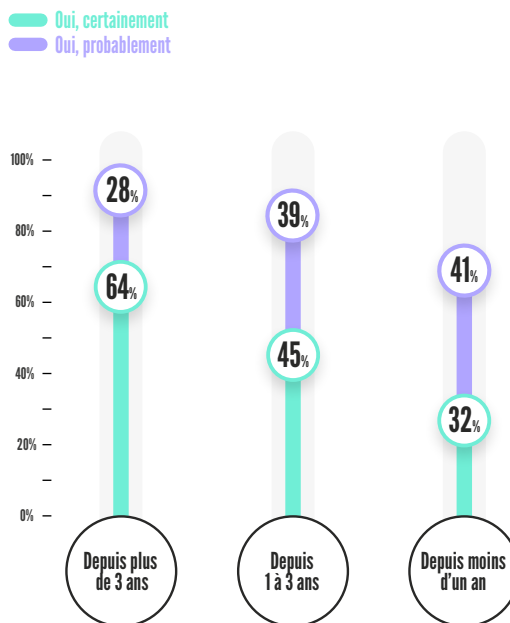
On retrouve des résultats similaires lorsqu'on pose la question symétrique : la crise a-t-elle nui à votre démarche d'expérience collaborateur, ou l'a-t-elle au contraire renforcée ? Une majorité d'entreprises pratiquantes estiment que leur politique RH d'expérience collaborateur s'est trouvée confortée par la crise (56%). Mais plus du quart (26%) juge que la période a au contraire fragilisé la démarche.

En regardant dans le détail, on constate là encore que les entreprises qui ont franchi le pas le plus récemment ont vu l'expérience collaborateur davantage mise en difficulté (37%), tandis que les pratiquantes confirmées ne sont que 15% à le déplorer.

On le voit : l'expérience collaborateur est une stratégie RH de long terme, d'autant plus efficace qu'elle est bien implantée dans l'entreprise et intégrée par les parties prenantes.

Pensez-vous que votre démarche d'expérience collaborateur vous a été utile pour affronter la crise épidémique du printemps ?

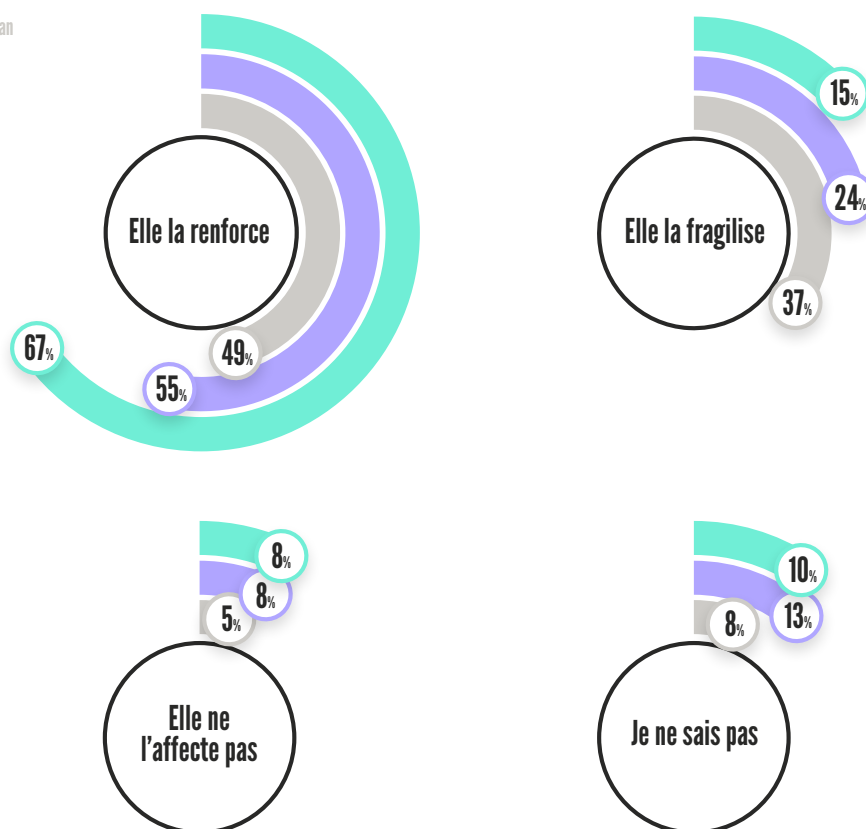
EX players, suivant l'ancienneté de la démarche



De quelle façon la crise épidémique affecte-t-elle votre démarche d'expérience collaborateur ?

En fonction de l'ancienneté de la démarche dans l'entreprise

Plus de 3 ans (red)
1 à 3 ans (blue)
Moins d'un an (grey)



Les EX players,

pionniers de l'organisation hybride...

Les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur – les «EX players» – avaient déjà des pratiques RH plus avancées avant la crise, en matière de gestion du temps de travail. La corrélation est d'autant plus manifeste que la démarche d'expérience collaborateur est ancienne dans l'organisation.

On distingue ainsi plusieurs profils d'entreprises :

- Les EX players, et parmi eux, le segment des EX players confirmés (ceux qui pratiquent depuis plus de 3 ans) ;
- Les nouveaux convertis, qui ne pratiquent pas encore et réfléchissent à mettre en œuvre la démarche ;
- Les réfractaires, pour qui l'expérience collaborateur n'est ni en projet, ni en réflexion.

Le secteur énergie, industrie et construction est un peu surreprésenté parmi les répondants n'ayant pas mis en œuvre l'expérience collaborateur. Celui de l'informatique, communication et médias est quant à lui sous-représenté. Mais pour les autres secteurs, on n'observe pas de vraie distorsion : les services aux entreprises, notamment, sont équitablement répartis entre réfractaires et pratiquants.

Dans la crise sanitaire, les entreprises ont d'abord traversé l'épreuve du premier confinement, avant d'être soumises à un régime variable et imprévisible de télétravail plus ou moins imposé. Dès le début de la crise, 94% des entreprises se déclaraient impactées par des changements structurels, selon une enquête des Editions Tissot conduite sur le vif en avril 2020¹. Dans ce contexte d'incertitude, l'agilité RH est un atout considérable. On constate qu'avant même le début de la crise, plus les entreprises étaient avancées dans la démarche d'expérience collaborateur, plus elles avaient recours à des pratiques flexibles. On pense au télétravail et aux réunions à distance, qui ont connu depuis un tel essor ; mais aussi à des pratiques comme les horaires flexibles ou le flex office, qui facilitent la vie d'entreprise en temps d'épidémie.

Ainsi, 72% des entreprises pratiquantes confirmées de l'expérience collaborateur avaient déjà recours aux horaires flexibles, aux réunions à distance ou au télétravail. C'est respectivement 21, 45 et 56 points de plus que les entreprises réfractaires. Les pratiquantes confirmées sont la seule catégorie de notre échantillon à avoir majoritairement (54%) testé le flex office. Les réfractaires ne sont que 11% à avoir envisagé cette modalité.

Notons que si l'industrie est par nature moins propice au télétravail, toutes les entreprises comportent des fonctions de back office susceptibles d'adaptations des horaires et de travail à distance.

Les raisons qui empêchent une entreprise d'être innovante dans ses pratiques RH peuvent toutefois être nombreuses : culture de l'entreprise, réticences de la direction, des managers et/ou de la DRH, contraintes particulières de production... Selon l'édition 2020 de ce baromètre, les responsables sont clairement désignés : manque d'impulsion de la direction, manque de temps, poids de l'organisation. Une chose est sûre : les entreprises les moins préparées ont eu davantage de difficultés RH dans la crise.

Pratiques RH pré-crise et pratique de l'expérience collaborateur dans les entreprises

- Pratiquants de l'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans
- Ensemble des pratiquants de l'expérience collaborateur
- En réflexion sur l'expérience collaborateur
- Réfractaires à l'expérience collaborateur





... et champions de la résilience

Comment ces différentes catégories d'entreprises ont-elles réagi à l'épreuve du premier confinement ?

L'une des premières contraintes RH a été, immédiatement après l'annonce du confinement de mars 2020, l'organisation du télétravail (pour les salariés qui n'étaient ni en activité partielle à 100%, ni en présentiel obligatoire). Premier constat : la quasi-totalité des pratiquants confirmés (expérience collaborateur en place depuis plus de 3 ans) ont jugé que l'exercice ne présentait pas de difficulté majeure, contre seulement les trois quarts des entreprises réfractaires. Les premières

sont même majoritaires (56%) à avoir vécu le passage au télétravail comme « très facile », contre 22% pour les secondes.

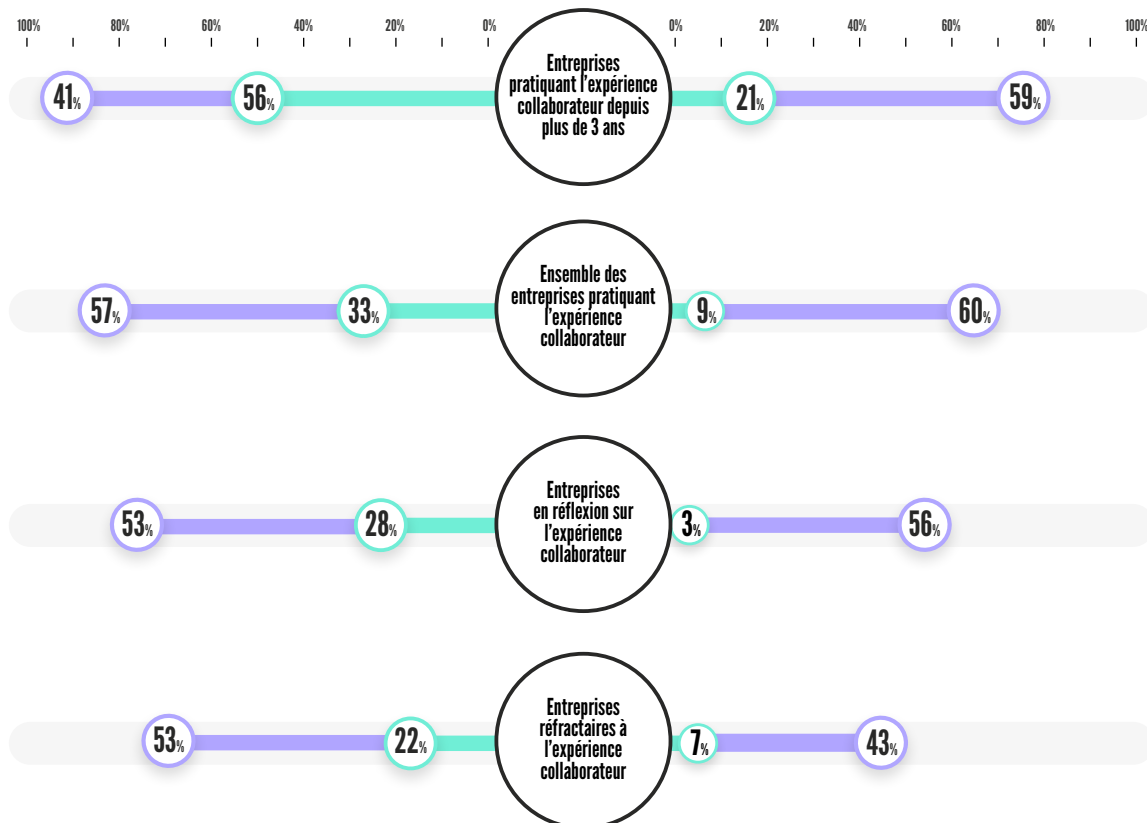
Au-delà du défi organisationnel du télétravail, l'enjeu RH majeur aura été de maintenir le lien social entre les salariés. Là encore, les pratiquants confirmés ont été les plus nombreux (80%) à estimer y être parvenus sans trop de difficultés – contre seulement la moitié des réfractaires. Ces derniers ont été trois fois moins nombreux que les pratiquants confirmés de l'expérience collaborateur (7% contre 21%) à juger cette tâche « très facile ».

Au cours du confinement, le déploiement du télétravail vous a paru :

Très facile
Assez facile

Pendant le confinement, le maintien du lien social entre les équipes a été :

Très facile
Assez facile





Les EX players sont

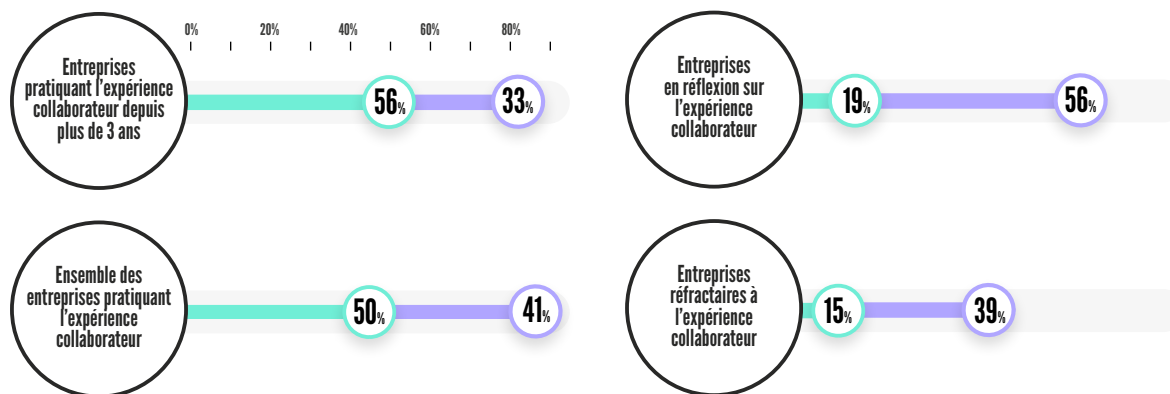
plus proches de leurs salariés...

Les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur s'intéressent davantage à la façon dont leurs salariés vivent les événements. Concrètement, on observe que :

- Les entreprises pratiquantes évaluent plus souvent le vécu de la crise par leurs collaborateurs, quelle que soit l'ancienneté de la démarche d'expérience collaborateur (9 entreprises sur 10, contre les trois quarts des entreprises en réflexion et la moitié des réfractaires).
- Les entreprises pratiquantes ont davantage recours à des outils et à des procédures dédiés à l'évaluation. On monte à 56% chez les pratiquantes confirmées, contre 15% chez les réfractaires. Celles-ci se déclarent pourtant à 30% équipées pour le faire (voir page 15) : une partie d'entre elles n'a pas cru bon d'en faire usage dans le contexte de la crise.

Pendant le confinement, votre entreprise a-t-elle mis en place des mesures pour évaluer la façon dont les collaborateurs vivaient la situation ?

— Oui, avec des outils et procédures dédiés
— Oui, de manière informelle



► BRUNO MEYRONIN

Directeur Conseil & Stratégie chez Korus et professeur senior à Grenoble École de Management

Le baromètre de satisfaction collaborateur est en train de devenir un *must have*, et non plus seulement un *nice to have*. C'est une bonne chose, même si certaines entreprises n'ont pas encore franchi le pas – alors que la nécessité de mesurer la satisfaction client ne fait pas question. Le prochain objectif est maintenant de savoir sortir de la métrique pour faire de l'évaluation un véritable outil de

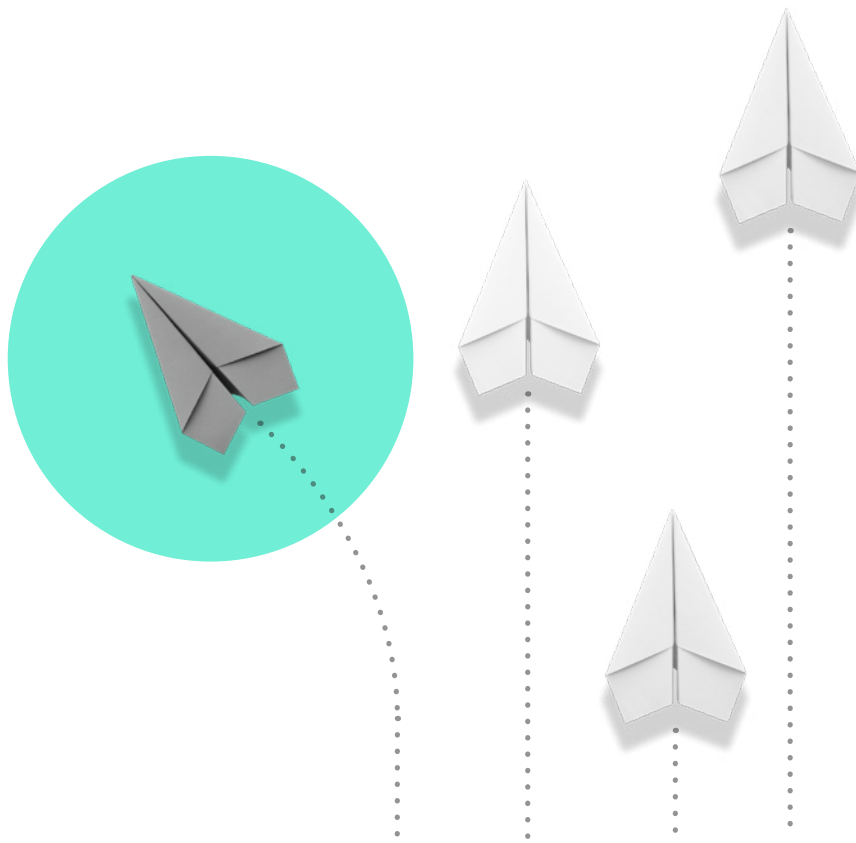
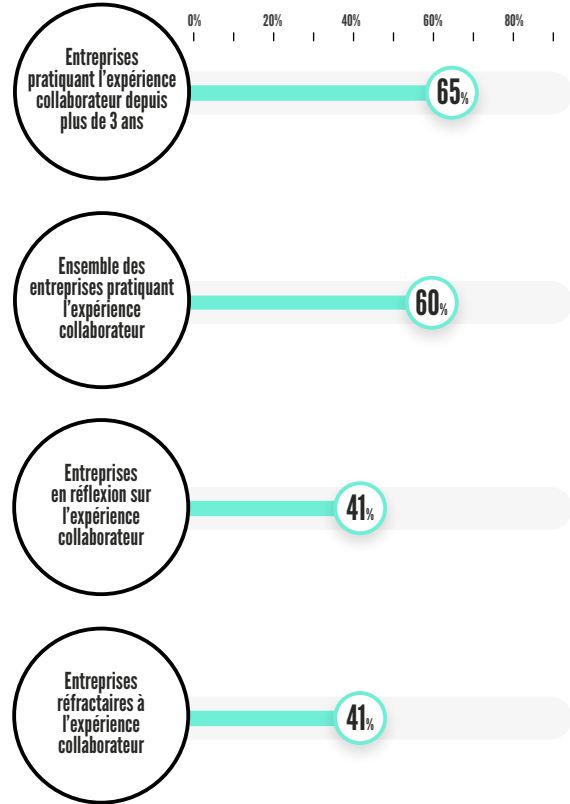
management. Il ne s'agit pas de le traduire en objectifs à atteindre pour le manager – tel niveau de satisfaction des collaborateurs sur tel ou tel sujet... Il faut en faire un outil de réflexion entre managers, qui permette d'aller plus loin dans l'amélioration de l'expérience collaborateur. C'est beaucoup plus compliqué, et on en est encore loin.

► **LES ENTREPRISES PRATIQUANTES ANTICIPENT DAVANTAGE LES CARRIÈRES**

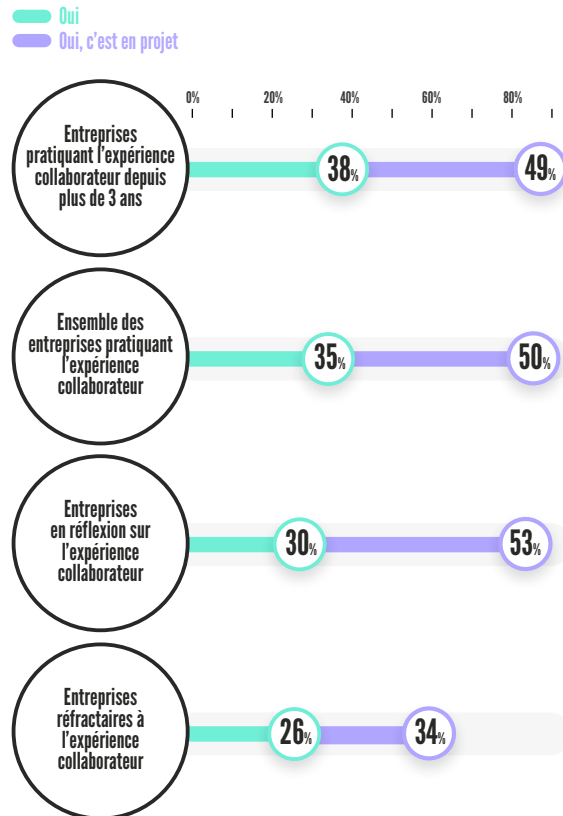
Les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur sont également plus nombreuses à avoir proposé une gestion dynamique des carrières et des compétences à leurs salariés en activité partielle : formation, évaluation, anticipation des parcours.

Les deux tiers des EX players confirmés ont mis en place des politiques de ce type, contre seulement 41% des entreprises réfractaires. On notera cependant que les entreprises en réflexion n'ont pas été plus nombreuses que les réfractaires à agir sur les compétences et les carrières cette année. On retrouve l'approche superficielle de l'expérience collaborateur : les entreprises qui réfléchissent à mettre en œuvre l'expérience collaborateur envisagent prioritairement les dimensions «écoute» et «QVT», avant de penser «formation» et «gestion des parcours». Par ailleurs, les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur sont davantage outillées pour conduire des démarches d'évaluation et d'accompagnement. Elles disposent d'outils numériques pour gérer les parcours et les compétences dans 34% des cas, contre 29% des entreprises «en réflexion». (voir page 15)

Entreprise ayant mis en place, pour les salariés en activité partielle, des politiques de formation, d'évaluation des compétences, d'anticipation des parcours

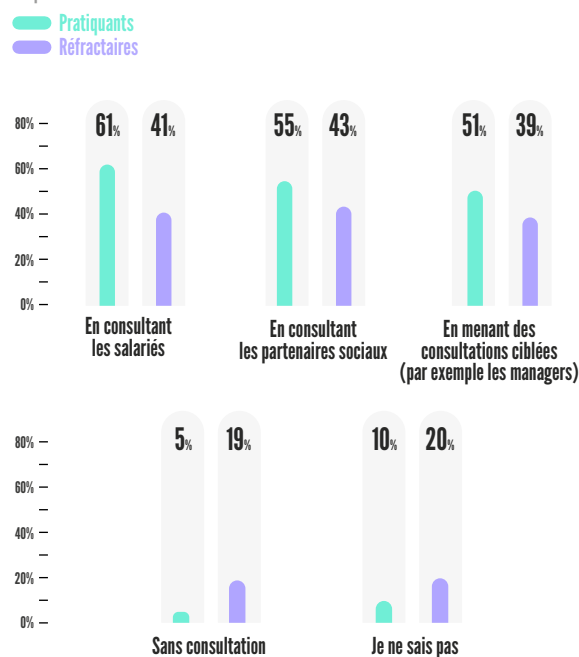


À l'issue du confinement, votre entreprise a-t-elle apporté des changements à l'organisation du travail ?



Si oui, comment avez-vous procédé ou allez-vous procéder ?

3 réponses maximum



... et plus prompts à tirer des leçons de la crise

Pendant le premier confinement, tout le monde était à l'unisson : plus rien ne serait jamais comme avant. On allait sortir de là transformés, et les pratiques allaient changer. Puis, le déconfinement est arrivé, et certains ont été plus pressés que d'autres de reprendre exactement comme avant. Selon une enquête de juin 2020¹, 85% des DRH interrogés considéraient comme souhaitable de pérenniser le télétravail, et 93% d'entre eux prédisaient que cela changerait radicalement les pratiques managériales. Pour les deux tiers, il y aurait des retombées positives en matière de productivité. Mais pour 59% d'entre eux, tout cela se ferait... sans investissement supplémentaire, ou presque ! Et seuls un quart avaient franchi le pas de changer leur organisation de travail. Les DRH sont donc d'accord sur le diagnostic, mais pas sur les moyens à mettre en œuvre.

En matière de ressources humaines, le contraste des attitudes face au changement est réel. Si 85% des entreprises pratiquantes de l'expérience collaborateur (et 87% chez les pratiquantes confirmées) ont déjà modifié leur organisation de travail ou envisagent de le faire, il s'en trouve tout de même 6 sur 10 chez les entreprises réfractaires. C'est moins, mais c'est tout de même une bonne majorité. Le réel est têtu, et l'épidémie s'installe. Il reste tout de même, dans cette catégorie, 40% d'entreprises qui ne jugent pas utile de changer quoi que ce soit à leur organisation.

Les EX players les plus expérimentés, là encore, sont les plus nombreux à être déjà passés à l'acte : 38% d'entre eux ont déjà modifié leur organisation de travail, contre un peu plus d'un quart des réfractaires. On voit ici que l'attitude face au changement RH et l'attitude face à l'expérience collaborateur sont directement corrélées.

Parmi les entreprises qui ont modifié ou vont modifier leur organisation de travail, 61% des pratiquantes de l'expérience collaborateur sur 10 ont consulté les salariés au préalable, contre 41% chez les entreprises réfractaires. Chez ces dernières, il s'en est trouvé 19% pour mettre en œuvre les changements sans consulter personne – contre 5% chez les EX players.

L'expérience collaborateur est donc bien liée, chez les entreprises qui la pratiquent, à une culture RH d'écoute et de participation.

1. Enquête ANDRH/BCG, Le télétravail post-covid vu par les DRH.



Portrait-robot des « EX players »,

entreprises à forte performance RH

Qui sont les EX players ? Et en face, qui sont les « réfractaires », ces entreprises qui n'envisagent pas du tout de déployer une démarche d'expérience collaborateur ?

Les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur sont plus souvent des grands groupes de plus de 1 000, plus encore 5 000 salariés, même si la démarche se rencontre dans les entreprises de toutes tailles. Elles sont très présentes dans les services aux entreprises. On les rencontre également dans le secteur informatique, télécommunications, communication, médias ; elles sont plus rares dans l'industrie et la construction.

À l'inverse, les réfractaires sont un peu plus souvent des PME et des entreprises de 250 à 1 000 salariés. La différence est cependant moins marquée : la réticence à l'expérience collaborateur est assez bien répartie suivant les tailles d'entreprise. Les réfractaires, elles aussi, sont fortement représentées parmi les services aux entreprises – un secteur qui apparaît donc très polarisé. Les entreprises qui réfléchissent à l'expérience collaborateur ou s'appêtent à la mettre en œuvre sont rares dans ce secteur : les acteurs des services aux entreprises ont pour la plupart déjà choisi leur camp. Les réfractaires sont rares dans le secteur financier, dans le secteur informatique/télécommunications/communication/médias, mais aussi dans le commerce, transport et logistique.

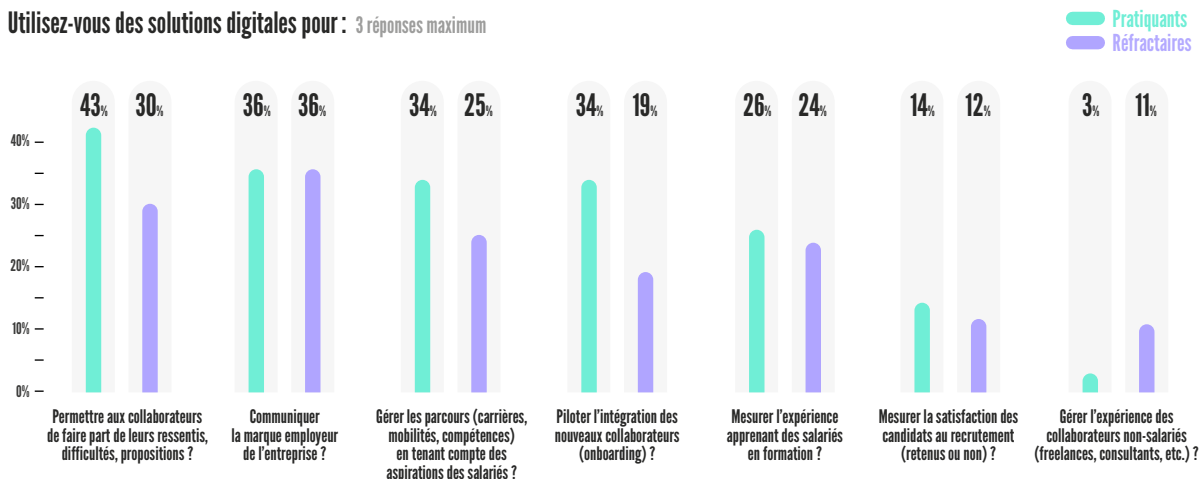
On l'a vu tout au long de ce baromètre, EX players et réfractaires se sont distinguées par leurs pratiques RH avant et

pendant la crise. On peut avoir un aperçu de leurs priorités en matière de RH en regardant leurs réponses à la question des outils numériques. Cette année, nous avons posé la question différemment : les répondants ne pouvaient citer que trois outils au maximum. Cela nous permet de savoir dans quels domaines les entreprises sont les mieux outillées, et quelles sont leurs priorités en matière de digitalisation.

Globalement, les EX players paraissent davantage équipés en solutions digitales RH. Seule exception : réfractaires et pratiquants sont à égalité en matière d'outils de communication de la marque employeur. Si les réfractaires sont dubitatifs vis-à-vis des outils du marketing RH et de l'innovation RH en général, ils n'en souhaitent pas moins diffuser une image positive de leur entreprise en tant qu'employeur. Faut-il y voir un début de prise de conscience ? Plutôt une dissonance cognitive inquiétante, sauf à considérer la marque employeur exclusivement comme de la communication-sédution de recrutement.

Les EX players mettent l'accent sur l'écoute et l'évaluation des ressentis. Les outils participatifs pour faire remonter les contributions des collaborateurs et pour mesurer leur qualité de vie au travail sont les plus souvent cités, et ceux pour lesquels l'avance sur les réfractaires est la plus flagrante. La gestion des parcours, la mesure de l'expérience apprenant, les problématiques de recrutement et d'onboarding viennent en second.

Utilisez-vous des solutions digitales pour : 3 réponses maximum



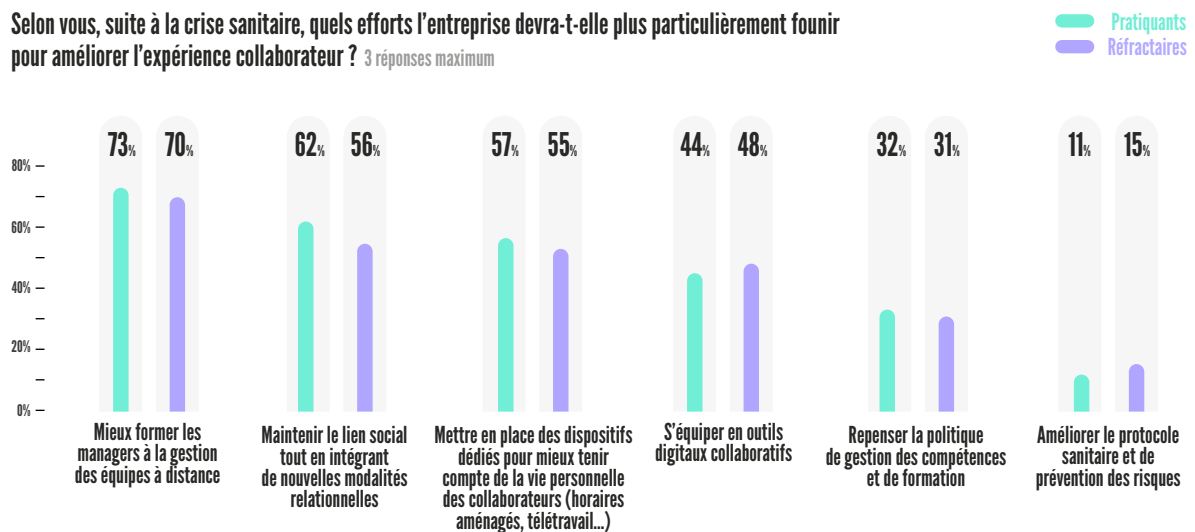
Et maintenant ?

Que faire à présent ? Quelles sont les priorités RH pour améliorer l'expérience des salariés au travail ? Une des surprises de ce baromètre est de constater qu'il y a un relatif consensus sur la question. Qu'ils soient pratiquants de l'expérience collaborateur ou peu tentés par la démarche, les répondants estiment que la première urgence est de former les managers à la gestion des équipes à distance (72% en moyenne, 73% des pratiquants et 70% des réfractaires). La crise sanitaire et les confinements successifs ont donc bien fait prendre conscience à tous des difficultés humaines et managériales créées par la situation. Mais aussi de la nécessité d'acquérir, sur le long terme, la capacité de faire vivre la communauté de l'entreprise dans des conditions différentes.

Le maintien du lien social et l'importance d'innover en matière de modalités relationnelles viennent en second. C'est le sujet sur lequel les EX players ont le plus d'écart avec les réfractaires (6 points), mais ces derniers sont majoritaires à avoir mentionné ce point. La conciliation vie personnelle/vie professionnelle vient en troisième sur le podium : là encore, la crise a conduit beaucoup d'entreprises à une prise de conscience.

Les réfractaires sont plus nombreux à estimer urgent de s'équiper en outils digitaux collaboratifs : peut-être parce qu'ils sont en retard sur ce point.

Selon vous, suite à la crise sanitaire, quels efforts l'entreprise devra-t-elle plus particulièrement fournir pour améliorer l'expérience collaborateur ? 3 réponses maximum



► BRUNO MEYRONIN

Directeur Conseil & Stratégie chez Korus et professeur senior à Grenoble École de Management

Il y aura une façon post-pandémie de redéfinir l'expérience collaborateur. Une redéfinition qui, à mes yeux, devrait se faire autour de l'éthique du *care* : prendre soin de soi et prêter attention à l'autre. C'est une dimension qui a été considérablement renforcée par la pandémie. Une telle évolution serait cohérente avec l'accent mis sur le management par les répondants : il faudra, aussi, que les managers prennent soin d'eux. Il ne faut pas oublier l'expérience manager, les managers sont aussi des collaborateurs !

Dans le même temps, il y a eu des évolutions importantes dans l'organisation du travail, avec des bénéfices que les Français ont très bien mesurés et plébiscités. Le télétravail partiel se généralise. De nouvelles façons de travailler s'installent durablement, et c'est une excellente chose. Cela implique un renforcement de la « nouvelle » posture du manager : plus à l'écoute, favorisant le pouvoir d'agir (et donc la confiance) et veillant au sens du collectif, en opérant sur trois lieux qui plus est : le domicile (via le distanciel), le bureau mais aussi les tiers-lieux qui vont se développer.



► **SÉVERINE LOUREIRO**

Conférencière, auteure et professionnelle de l'Expérience Collaborateur

72% des entreprises identifient la formation des managers au management à distance comme priorité RH post-crise. La majorité des managers n'avaient jamais eu à manager à distance. Même ceux qui étaient considérés comme de bons managers par leur équipe ont rencontré des difficultés dans cette période. Manager à distance, ce n'est pas le même métier. Je ne suis pas surprise que les entreprises aient identifié cette thématique, mais je m'interroge un peu sur l'après. Le sujet n'est déjà plus le management à distance : c'est le management en organisation hybride, le management de la flexibilité.

Il va falloir gérer des salariés qui ne seront pas tous là à la même heure ni les mêmes jours. On savait manager dans un cadre : le cadre a explosé, il y a désormais plusieurs

cadres. Et toutes les entreprises devront s'y mettre : ce sera un enjeu de marque employeur. Demain, dans une équipe de 5 personnes, un manager aura possiblement à s'adapter à 5 modes d'organisation. Il va falloir réinventer des rituels, tout en gérant la flexibilité. On ne peut pas envisager que le travail hybride soit la reproduction du mode de travail de l'entreprise 100% à distance.

Rapidement, il va donc falloir former des managers, mais aussi les recentrer sur leur rôle : un manager doit passer l'essentiel de son temps à l'accompagnement de ses collaborateurs. Souvent, les managers passent beaucoup de temps à gérer leurs propres projets, ils doivent à la fois produire et encadrer. Il faut rééquilibrer ces deux temps, au profit de l'encadrement.





un accélérateur RH



On dit souvent de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 qu'elle fonctionne comme un accélérateur de changement, en matière de conscience écologique, en matière de conscience sociale (l'importance de certains métiers notamment), en matière de conscience économique (la dépendance à certains pays). C'est vrai aussi dans le domaine RH, en matière de formation – avec le passage à marche forcée au e-learning, et bien sûr en matière d'organisation du travail.

Dans nos baromètres précédents, nous avons montré que la démarche « expérience collaborateur » était en plein essor. La crise va-t-elle jouer son rôle d'accélérateur ? Une chose est sûre, la dynamique ne s'est pas ralentie, avec 43% de répondants professionnels RH en entreprise déclarant que leur organisation a déployé l'expérience collaborateur – +8 points sur un an, +18 points sur 2 ans ! Certes, la part encore importante des entreprises qui n'envisagent pas du tout de s'y mettre (22% de l'échantillon) laisse penser que des freins importants sont encore à lever.

Pourtant, le consensus affiché sur le tableau final des priorités à venir incite à l'optimisme : il y a bel et bien eu un déclic pendant cette crise. Des préoccupations, des usages, des outils considérés par certains comme futiles ou peu sérieux se sont imposés comme de vrais sujets, concrets, incontournables. Comment retenir l'attention de mes collaborateurs à distance ? Comment les engager ? Comment les aider à concilier leurs temps personnels et professionnels ? Comment instaurer cette agilité

RH sans laquelle les mois, voire les années qui viennent, risquent de voir émerger des défis insurmontables ? Comment relever le défi de l'organisation hybride ?

Il y a fort à parier qu'à l'issue de cette crise, les outils de l'expérience collaborateur vont apparaître aux professionnels RH comme plus concrets, plus pragmatiques, et plus faciles à « vendre » à leur hiérarchie que par le passé. C'est ce qu'on peut retenir de ces deux derniers graphiques, avec lesquels nous concluons ce baromètre.

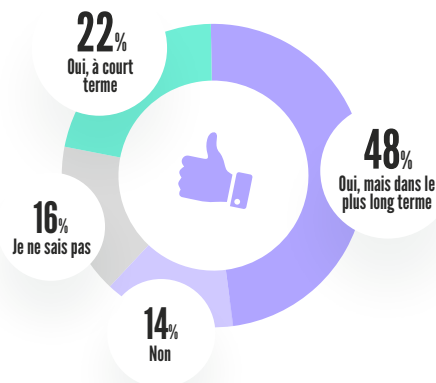
Interrogés sur les projets de leur entreprise en matière d'expérience collaborateur, les non-pratiquants ont été nombreux (43%, soit 22% de l'échantillon total) à se faire peu d'illusions sur la question : l'entreprise n'agirait pas. C'est ce que nous avons appelé, tout au long de ce baromètre, les entreprises « réfractaires ». Mais les professionnels RH ont leur opinion propre, qui n'est pas celle de leur entreprise. Lorsqu'on leur demande leur avis sur ce qu'il faut faire, ils sont très clairs : à court ou moyen terme, il faut mettre en place une politique d'expérience collaborateur.

La prise de conscience se traduira-t-elle par une progression de l'expérience collaborateur dans les entreprises – en même temps que par un approfondissement des pratiques ? Les professionnels RH arriveront-ils à lever les freins que nous avons identifiés dans l'édition 2020 de ce baromètre, à commencer par le manque de volonté de la direction ? Nous l'espérons, nous le croyons, et nous le vérifierons dans nos prochaines éditions !

Pensez-vous qu'une démarche d'expérience collaborateur vous aurait été utile pour affronter la crise épidémique du printemps 2020 ?



La crise liée à l'épidémie de Covid-19 vous incite-t-elle à mettre en place une démarche d'expérience collaborateur dans votre entreprise ?



PARLONS RH La Team

Ce baromètre a été réalisé par l'équipe de Parlons RH, en mobilisant plus particulièrement :



Thomas Chardin
RÉDACTEUR EN CHEF



Ferhat Dendoune
CHEF DE PROJET



Delphine Grosset
CRÉATION GRAPHIQUE



Thomas Larrède
RESPONSABLE DU
PÔLE SOCIAL MEDIA
MANAGEMENT



Lydie Lacroix
RÉDACTRICE



Bertrand Serieyx
ANALYSTE
ET RÉDACTEUR

Un grand merci à chacun de nos partenaires pour cette édition :



Anne Vonbank
RESPONSABLE EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR GROUPE
CRÉDIT AGRICOLE S.A.



Jean-Marie Mozziconacci
DIRECTEUR GÉNÉRAL
SD WORX



Göze Kacmaz
MARKETING MANAGER
WESTERN EUROPE UKG



Sacha Tikhomiroff
DIRECTEUR GÉNÉRAL
FRANCE DES PETITS
CHAPERONS ROUGES



Corinne Bidallier
AREA VICE PRESIDENT
FRANCE DE
CORNERSTONE



Frédéric Balletti
DIRECTEUR KPAM-RH
EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR

À PROPOS DE PARLONS RH

Parlons RH est l'agence de marketing éditorial et digital dédiée à 100% à l'écosystème RH : DRH, managers, prestataires RH, organismes de formation, cabinets de recrutement et de conseil RH, éditeurs de solutions, associations RH. Nous permettons à ces acteurs d'intégrer le content marketing et les médias sociaux dans leur stratégie de communication.

Nous améliorons la visibilité et l'image de leur offre RH dans les différents domaines des Ressources Humaines et du management : formation, évaluation, recrutement, rémunération, mobilité, succession, paie, gestion des temps, outplacement, coaching, communication RH, marque employeur, etc.



3 bis, rue du Docteur Foucault
92000 Nanterre

09 83 40 04 98

contact@parlonsrh.com



www.parlonsrh.com



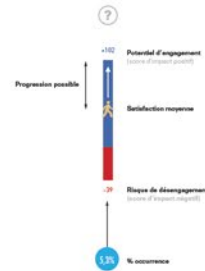
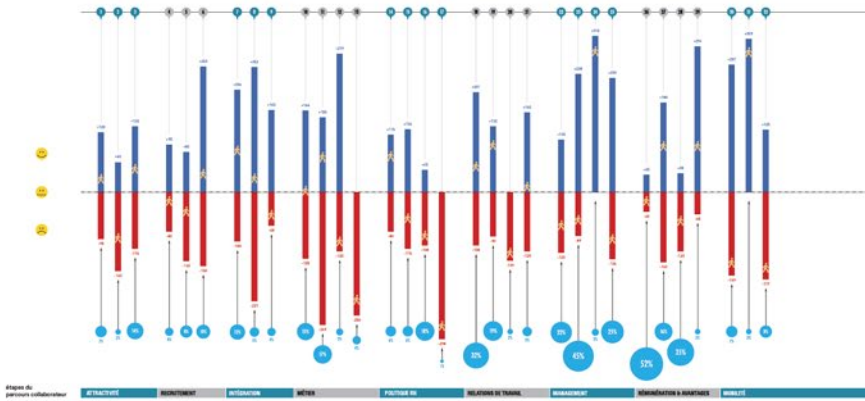
Votre projet Expérience Collaborateur commence ici.

Modéliser, c'est le point de départ nécessaire pour poser un diagnostic objectif, irréfutable, et faire émerger les priorités d'action, mais aussi les signaux faibles.

kpam RH

Spécialiste de l'expérience collaborateur

www.kpam.fr 07 87 58 26 07



KPAM RH propose

- les modélisations **les plus précises** grâce à une méthodologie unique d'analyse des verbatim.
- des modélisations robustement **quantifiées**.
- des modélisations qui débouchent sur **des plans d'action** et des priorités claires.

Les 150 Expériences Collaborateurs déjà modélisées par KPAM RH (France, International) vous permettront de vous benchmarker.

Développez le potentiel de vos collaborateurs avec Cornerstone

Relevez les défis de 2020 et placez les compétences au cœur de vos programmes de développement et des approches RH.

Nous sommes le leader européen et mondial de la gestion du capital humain et convaincu que la réussite des entreprises repose sur le développement de leurs compétences.

Cornerstone vous fournit la technologie, le contenu et l'expertise pour vous aider à développer le potentiel de vos collaborateurs. Parlons-en !



csod.fr

info_FR@csod.com



DES PLACES EN CRÈCHE POUR DES SALARIÉS SEREINS ET MOTIVÉS !

50% DES PARENTS

n'auraient pas trouvé de place en crèche **sans leur employeur***

Vous souhaitez :

- Réduire l'**absentéisme** et **diminuer** votre turn over,
- Favoriser l'**inclusion professionnelle** des jeunes et des femmes,
- Favoriser la **mobilité** et les montées de **carrière** de vos talents,
- Optimiser les conditions de **télétravail**,
- Développer une marque employeur différenciante pour **attirer les talents** ?

Améliorez la performance de votre entreprise en réservant des places en crèche pour vos salariés !

Les Petits Chaperons Rouges, **pionniers des crèches d'entreprises** en France, vous accompagnent dans la mise en place de solutions parentalité, avec un réseau de plus de **1700 crèches partout en France**. Nous sommes le seul réseau de crèches à bénéficier de la certification **Crèch'Expert** délivrée par le cabinet d'audit SGS Qualicert, leader mondial de la certification. L'exigence d'un service de **qualité** est au cœur de notre démarche.

Plus de **1400 clients**, de la PME aux grands groupes, nous font confiance pour les accompagner dans **l'optimisation de leur politique sociale**.

Enfants heureux, PARENTS SEREINS, SALARIÉS MOTIVÉS !

*baromètre FFEC 2020

GRUPE
CRÉDIT
AGRICOLE



UNE EXPÉRIENCE CANDIDAT D'EXCEPTION

IMMERSIF - RESPONSIVE - ACCESSIBLE

DÉCOUVREZ SANS TARDER
NOS NOUVEAUX
SITES DE RECRUTEMENT SUR

[DECOUVERTE.GROUPECREDITAGRICOLE.JOBS](https://www.decouverte.groupecreditagricole.jobs)



Externalisation de la paie et gestion administrative du personnel



En France, SD Worx propose à ses clients des solutions de paie, gestion des temps, digitalisation de process RH, dashboards RH... afin d'améliorer l'expérience RH des collaborateurs. Les différents niveaux de services (externalisation partielle, totale, BPO...) proposés par SD Worx France, associés à la mise à disposition de systèmes d'information modernes et souples, permettent de répondre aux entreprises dont les effectifs sont supérieurs à une centaine de salariés.

Dans le monde, plus de 68 000 petites et grandes entreprises font confiance aux 75 années d'expertise de SD Worx. 4 600 collaborateurs de SD Worx sont répartis dans dix pays : la France, la Belgique (siège), l'Allemagne, l'Autriche, l'Irlande, le Luxembourg, l'île Maurice, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suisse.

Le réseau de partenaires de SD Worx permet par ailleurs de compléter la présence dans plus de 130 pays apportant ainsi des services tous les mois à 4.6 millions de salariés.

En 2019, SD Worx a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 767,6 millions d'euros.



www.sdworx.fr



UKG

Our purpose is people

UKG HR Service Delivery (anciennement PeopleDoc) fait partie de l'une des plus grandes sociétés de cloud spécialisées dans les RH au monde. La devise de UKG est simple : Our Purpose Is People. En d'autres termes, nous sommes convaincus que mettre l'humain au premier plan est facteur de succès pour les entreprises. Notre solution UKG comprend les 3 grands domaines du HR Service Delivery : UKG People Assist (Employee Case Management), automatisation des processus et UKG Document Manager (Employee File Management). Sa mission est de permettre aux Ressources Humaines, aux managers et à leurs collaborateurs d'augmenter leur productivité, d'accroître l'engagement, de gérer la conformité à l'échelle locale et/ou internationale ainsi que de relever les défis de demain. Avec plus de 12 000 collaborateurs à travers le monde, la société figure parmi les meilleures entreprises dans lesquelles travailler (classement Best Place to Work). Pour en savoir plus, visitez le site [UKG.com](https://www.ukg.com).



PARLONS RH
L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR VUE
PAR LES ACTEURS RH

ÉDITION 2021

www.parlonsRH.com