

# Conquérir

Avril / Mai 2021 NS #182

## RH : une expérience collaborateur à repenser



■ **Vietnam** : une économie vigoureuse.

■ **Parcs Automobiles** : l'explosion de l'hybride se confirme.

■ **Développement commercial** : vente à distance en B2B, comment se l'approprier ?

# Miser sur l'expérience collaborateur peut rapporter gros



Thomas Chardin, Parlons RH

Parlons RH, spécialiste du marketing éditorial et digital dédié aux DRH et à leurs partenaires, a publié récemment les résultats de la 4e édition de son baromètre national\* dont le thème était cette année : « *L'expérience collaborateur dans la crise* ». L'occasion pour nous de demander au président-fondateur de Parlons RH, Thomas Chardin, son impression sur les évolutions éventuelles de la gestion des RH alors que se profile la fin de la phase aigüe de la crise du Covid.

Thomas Chardin, en préambule, pose le constat que la majorité des salariés n'ont pas été concernés par le télétravail, en tous cas à temps plein. Par conséquent, la rupture post-Covid ne concernera de ce point de vue qu'une minorité de personnes. Les salariés ont vécu très différemment, on le sait, ces phases de travail à distance. Thomas Chardin relève que ce sont les plus jeunes qui déclarent avoir le plus souffert du manque de contacts sociaux. Alors, quelle attitude l'employeur doit-il manifester lors du retour des travailleurs en présentiel ? « *Il faut plus que jamais écouter les collaborateurs, affirmer Thomas Chardin, et éventuellement adapter l'organisation pour ceux qui ont vécu positivement le travail à distance* ». Faudra-t-il dorloter plus que jamais les salariés à coup d'activités sportives, de tables de ping-pong, de baby-foot et des plus belles cafétérias du monde ? « *Lorsqu'on a de gros budgets, comme dans les grandes entreprises, c'est certainement utile* », répond en substance le président de Parlons RH, *mais ces dispositifs ne concourent pas principalement à la performance des salariés, donc à celle de l'entreprise* ».

## Trouver du sens au travail

« *L'essentiel, plaide-t-il, c'est que chacun trouve du sens à ce qu'il fait au travail* ». De ce point de vue, il faut donc savoir être à l'écoute des collaborateurs, ce qui ne nécessite pas de budget. Y a-t-il une différence de ce point de vue entre grandes entreprises et PME ? « *Certainement, estime Thomas Chardin à l'aune de son expérience, le lien social est beaucoup plus fort dans les PME, et le dispositif d'intégration du collaborateur, depuis*

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

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



son embauche jusqu'à sa sortie des effectifs, que l'on trouve dans les grands groupes, n'y est pas utile».

## Répondre aux mentalités d'aujourd'hui

En revanche, un des points communs résiderait dans le phénomène générationnel. Si la variété du parcours professionnel, la rémunération, l'image, généralement l'apanage des grands groupes, plaident pour ces derniers, les jeunes géné-

rations ont aussi en ligne de mire l'intérêt de leur mission et de celle de leur entreprise. Et cela, est sans doute plus facile à trouver dans une PME. Mais découvre-t-on éventuellement un moyen « d'embarquer » les salariés à travers une expérience collaborateur plus poussée? Où placer le curseur?

Très pragmatique, Thomas Chardin situe le curseur au niveau... qui permet l'efficacité économique et sociale optimale. « L'entreprise n'est pas une démocratie, prolonge-t-il en substance, mais il faut qu'elle s'adapte au contexte et aux

## Espaces de coworking : expansion et évolution

Les confinements ont considérablement bouleversé les habitudes de travail et ont accentué la tendance au travail en distanciel, à domicile, ou dans des espaces partagés de travail disposés et aménagés *ad hoc*. Dans ce contexte, Cushman & Wakefield France a récemment fait réaliser une étude, publiée le 23 mars dernier, sur l'évolution de l'attitude des entreprises, mais aussi des acteurs du coworking, pendant cette période.

Même si le retour à la normale entraînera forcément celui de bon nombre des pratiques antérieures, les inflexions qui se sont manifestées pourraient pour une bonne part persister. A la lumière des résultats de l'étude, les analystes de Cushman & Wakefield France pointent « des stratégies immobilières orientées vers une économie des postes de travail ». Il est vrai que de nombreuses entreprises ont ainsi constaté la flexibilité apportée par les espaces de coworking, puisqu'elles pouvaient souvent faire évoluer rapidement leurs contrats, voire les interrompre, en fonction de leur charge de travail, parfois réduite momentanément à néant.



### Une recherche accrue de services complémentaires

Au-delà de la location basique d'espaces de coworking, les entreprises utilisatrices devraient « probablement augmenter la qualité servicielle de leurs bureaux, pour recréer un cadre [...] [avec des sites] plus tournés vers la convivialité et le bien-être ». Le marché des espaces de coworking n'a pas

pour autant été si facile que cela pour ses acteurs en 2020. Le volume des transactions d'espaces flexibles en Ile-de-France a ainsi diminué de près de 80 %, notamment dans le secteur des surfaces de bureau supérieures à 1000 m<sup>2</sup>. Si l'on décortique de plus près l'offre, Cushman & Wakefield remarque, dans ce contexte baissier, la résilience des bureaux flexibles dits privés, « avec un nombre de prises à bail plus élevé ».

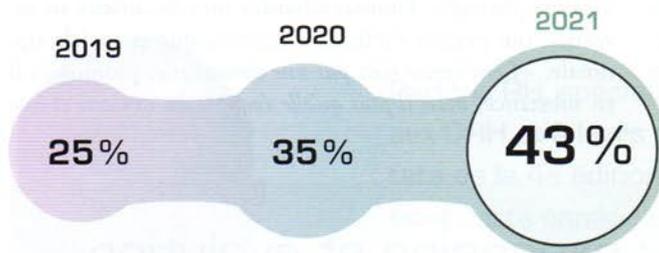
Selon l'expert immobilier, « les bureaux privés plug & play/work et serviciels » répondent, en effet, à une demande significative de la part des utilisateurs finaux, qui souhaitent obtenir de la flexibilité certes, mais aussi de la personnalisation, avec « un espace à soi et pour soi ».

Quant à l'évolution chiffrée des professionnels du secteur, elle est disparate et ne répond pas seulement de la localisation géographique des sites, « mais aussi de la perspicacité de l'offre servicielle et de l'adéquation des équipements professionnels proposés ». Selon Magali Marton, directrice des études, « les acteurs des espaces flexibles

seront le fer de lance d'un changement de paradigme vers un immobilier d'entreprise hybride de plus en plus tourné vers le système hôtelier, axé sur le bien-être des individus et des services de plus en plus développés ; leur montée en puissance sur le marché immobilier induira indéniablement un repositionnement de certains opérateurs sur ce segment, y compris les classiques. » ■

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

Professionnels RH en entreprise



mentalités d'aujourd'hui». La pratique de « l'expérience collaborateur » se répand plutôt sous forme de ruissellement des plus grandes structures vers les plus petites.

On trouve cependant encore une grosse proportion de réfractaires à ces évolutions, puisque 57 % des répondants à l'enquête diligentée par Parlons RH, n'ont pas encore à ce jour initié de politique d'expérience collaborateur. Cependant, 70 % de ceux qui ne l'ont pas encore fait envisagent de s'y mettre à court ou à moyen terme. Ceux qu'il nomme les réfractaires ne pratiquent en général pas le télétravail, non plus que les réunions à distance ou les horaires personnalisés. Et du coup, pendant une crise comme celle que l'on a vécue, 97 % des « modernes » affirment avoir facilement mis en place le télétravail, qui s'est avéré à un moment obligatoire, contre 75 % de celles qui ont un mode de fonctionnement plus « traditionnel ».

Pour autant, résume Thomas Chardin, il faut se garder des excès et passer du tout pyramidal au tout horizontal, en s'intégrant néanmoins de plain-pied dans le XXI<sup>e</sup> siècle. ■

\*En partenariat avec SD Worx, Groupe Crédit Agricole SA, UKG, Cornestone, Les Petits chaperons rouges et KPAM-RH.

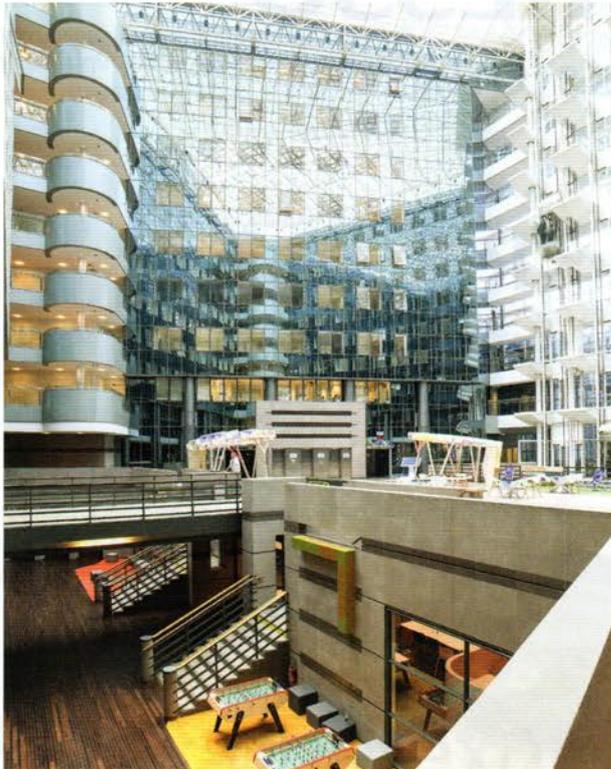
## FDJ : une expérience collaborateurs d'avant-garde



Virginie Guibout-Pironneau, FDJ

La Française des Jeux (FDJ) se veut particulièrement volontariste en matière de ressources humaines et de ce qu'on nomme aujourd'hui « l'expérience collaborateurs ». Tout un symbole du reste, la DRH s'appelle désormais DECT (Direction expérience collaborateur et transformation). Nous nous sommes entretenus précisément avec Virginie Guibout-Pironneau, responsable de l'entité transformation au sein de cette DECT, afin d'en savoir plus sur la stratégie de la FDJ en la matière, ce alors qu'un prochain retour plus massif des collaborateurs s'annonce dans les entreprises en général.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, voici quelques informations sur l'organisation du groupe et ses principaux pôles. FDJ est donc le leader français des jeux d'argent. En monopole sur la loterie, la firme est en concurrence sur le marché du pari sportif en ligne. On peut jouer, comme on le sait, dans des points de vente agréés, mais aussi en ligne. FDJ a été privatisée en novembre 2019, et son introduction en Bourse fut un succès considérable. FDJ compte environ 2 500 collaborateurs. En France métropolitaine, ils se répartissent entre trois sites, ceux de Vitrolles (300 à 400), Villepinte-Paris-Nord (200 à 300) et Boulogne-Billancourt, siège social (900 à 1000). Des établissements se situent aussi aux Antilles et en



© FDJ

Atrium FDJ siège social

Polynésie française, mais aussi par le biais d'une filiale en Angleterre (300 collaborateurs). Au total, un nombre de salariés très significatif, essentiellement des cadres.

FDJ est soucieuse de pouvoir recruter les meilleurs talents et de les fidéliser. C'est pourquoi, dès avant la privatisation, un plan stratégique 2015-2020 permit « un investissement massif dans le digital, bien sûr vis à vis des clients, mais aussi des collaborateurs », rapporte Virginie Guibout-Pironneau.

Cet apprentissage des moyens digitaux comme un usage préalable des outils de communication à distance (visioconférences...) facilita grandement le passage d'une très grande partie des équipes au télétravail au moment du premier confinement. Au demeurant, un accord interne de télétravail avait été signé un peu avant par les partenaires sociaux — en octobre 2019 — qui prévoyait la possibilité de deux jours de travail flexibles par semaine. Cependant, Virginie Guibout-Pironneau reconnaît que ce dispositif n'était pas pleinement exploité par tous les collaborateurs avant mars 2020. Le télétravail devint alors la norme dans les grandes ou moyennes structures, comme à la FDJ.

Progressivement, l'obligation — ou tout au moins la forte incitation — à télétravailler va s'estomper. Reviendra-t-on à FDJ au fonctionnement d'avant? Pas au 100 % présentiel, répond clairement Virginie Guibout-Pironneau. « Il peut être important pour les collaborateurs de se voir physiquement, mais cela n'est pas forcément utile tout le temps », assure-t-elle. Cependant, il faut que tous — managers comme collaborateurs — puissent s'adapter à un mode de fonctionnement hybride, en partie présentiel, en partie distanciel. C'est pourquoi le

pôle « transformation » veille à fournir l'ensemble des éléments et la formation nécessaire à tous pour gérer au mieux cette évolution (kits destinés aux managers pour gérer les réunions hybrides, newsletters spécifiques, échanges d'expériences entre managers...).

« Nous ne faisons pas de dogmatisme, souligne Virginie Guibout-Pironneau, nous accompagnons l'activité des équipes ». Cela étant, qu'est-ce qui optimise l'expérience collaborateurs? « Il faut améliorer le vécu des collaborateurs dans toutes ses relations au sein de la FDJ, ambitionne-t-elle, et en particulier réduire les irritants auxquels sont exposés les salariés, à commencer d'ailleurs par les futurs embauchés ».

A cet égard, Virginie Guibout-Pironneau évoque les dispositifs qui ont été mis en place dans le contexte très spécifique que nous vivons pour accueillir les nouveaux entrants, alors que leur intégration ne pouvait plus se réaliser physiquement, ce qui est évidemment très perturbant, d'ailleurs à la fois pour eux, comme pour leurs futurs managers.

En tous cas, les irritants doivent être réduits au maximum à FDJ, puisque le « taux d'engagement » des collaborateurs y était très élevé (92 %) en juin 2020, pourtant un moment encore très perturbé.

C'est même plus qu'en juin 2019 (87 %). Preuve certaine du bon suivi des salariés pendant le premier confinement. Ce taux d'engagement calculé à partir d'une enquête menée par un institut de sondages, porte principalement sur quatre critères : la qualité de la vie au travail, la satisfaction vis à vis du management, la connaissance de la stratégie et l'adhésion qui lui est portée, enfin la confiance dans l'entreprise.

Quid de l'expérience collaborateurs *in situ* et alors qu'ils sont moins amenés que par le passé à venir au bureau? « Ils doivent s'y sentir plus que jamais bien lorsqu'ils viennent », insiste Virginie Guibout-Pironneau. Si la pratique est celle du « flex office », en tous cas à Boulogne et à Villepinte, les espaces sont organisés par métier, comportant « des plateaux-projets, des zones silence, ou encore collaboratives... »

« Le schéma d'environnement de travail est à la carte, selon les besoins des collaborateurs », résume la responsable de l'entité Transformation. Des services pratiques (conciergerie, systèmes de réservation variés, cafétérias, salles de sport ouvertes entre 12 h et 14 h, mais aussi après 18 h 30) sont également en place sur les deux sites mentionnés. ■



Autre vue, atrium

© FDJ