

MARKETING RH

# UNE EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ENCORE BALBUTIANTE

L'édition 2019 du baromètre ParlonsRH sur l'expérience collaborateur montre que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser au concept, mais qu'elles peinent à le mettre en pratique. Rares sont celles qui ont sauté le pas et adopté une démarche globale, centrée sur leurs clients internes.

**L**a notion d'expérience collaborateur fait doucement son chemin. Selon le deuxième baromètre ParlonsRH, 73 % des acteurs de la sphère RH<sup>1</sup> disent « bien » ou « très bien » connaître le concept, alors qu'ils n'étaient que 67 % dans ce cas en 2018. En un an, la notoriété de l'expérience collaborateur s'est accrue dans les entreprises. Et plus particulièrement dans les très grosses : + 14 points pour celles qui emploient de 1 000 à 4 999 salariés, et + 10 points pour les plus de 5 000. Les trois quarts (74 %) des professionnels travaillant au sein des directions des ressources humaines affirment, aujourd'hui, avoir une bonne ou très bonne connaissance de ce qu'est l'expérience collaborateur, contre 67 % l'an-

née dernière (+ 7 points). Côté secteurs, comme l'an passé, les plus ouverts au sujet sont les IT, la communication et les médias, mais les banques et les assurances, ainsi que les services aux entreprises, commencent également à s'y intéresser.

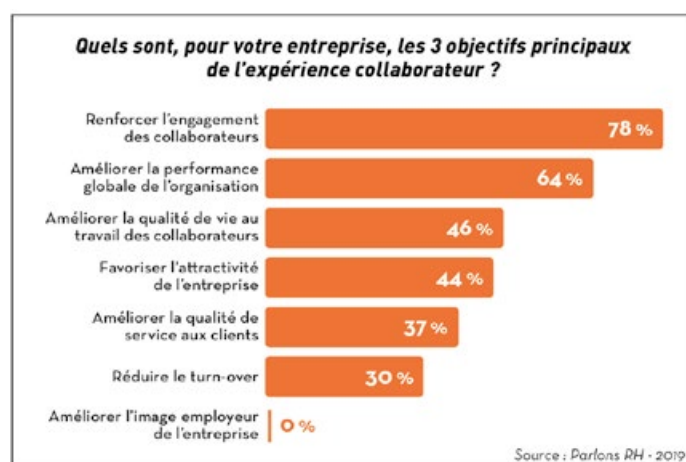
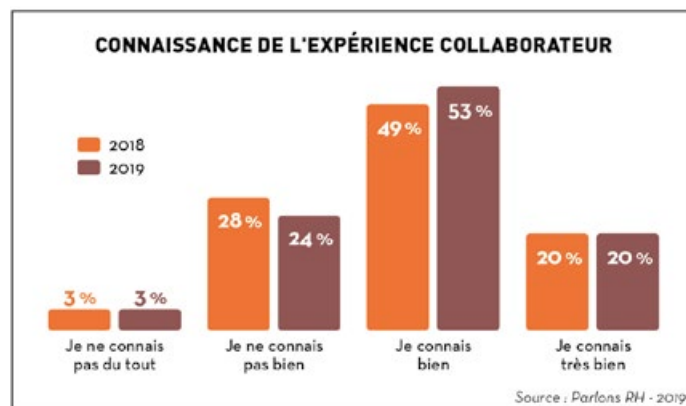
## DES ENJEUX MIEUX PERÇUS

La perception que les DRH ont de l'expérience collaborateur a, par ailleurs, légèrement évolué. Ils sont aujourd'hui 31 % (+ 8 points) à la définir comme « importante », et *in fine*, à la considérer d'une façon plus opérationnelle et un peu moins « stratégique » (62 %, soit - 9 points) qu'il y a un an. Ce changement de regard semble indiquer, selon ParlonsRH, un passage progressif du concept au concret. Toutefois, si elle est à présent mieux connue, et si

ses enjeux sont mieux perçus, l'expérience collaborateur a surtout « progressé dans les esprits », constate Thomas Chardin, dirigeant fondateur de ParlonsRH. « Ce deuxième baromètre confirme dans les grandes lignes les constats dressés dans l'édition 2018 », précise-t-il. Les entreprises sont conscientes qu'elles doivent réinventer la relation qu'elles entretiennent avec leurs collaborateurs, mais elles restent dans l'expectative : les 8 % qui, un an plus tôt, envisageaient de passer à l'acte n'ont toujours pas franchi le pas. La part des répondants qui déclarent avoir « déployé ou initialisé » une démarche d'expérience collaborateur a même légèrement reculé, se situant aujourd'hui à 25 %, contre 27 % en 2018. « On s'attendait à un décalage entre les intentions et

## — LE FAIT — DE LA SEMAINE

LE CLIENT EST ROI,  
MAIS VOUS EN ÊTES  
UN AUTRE



la mise en œuvre, mais on n'imaginait pas que l'écart serait aussi grand. L'envie de passer à l'acte est pourtant là, la réflexion progresse, les professionnels RH ont mûri sur la question, mais on a l'impression qu'ils ne savent pas par quel bout prendre le sujet », remarque le responsable de l'agence de marketing RH.

### TROIS THÈMES PRIORITAIRES

L'enquête met en lumière une grande difficulté à appréhender la notion d'expérience collaborateur. Alors que l'approche devrait être « systémique et holistique », comme le souligne Thomas Chardin, et prendre en compte l'ensemble des ressentis du salarié au cours de son passage dans l'entreprise, depuis son recrutement jusqu'à son départ, les professionnels

l'abordent d'une manière très partielle et fragmentée. Les grandes organisations ont plutôt tendance à privilégier la mesure du bien-être et de la QVT et à communiquer sur leur marque employeur. Les sociétés de taille moyenne mettent plutôt l'accent sur le onboarding et sur la gestion des parcours. Quant aux PME, elles paraissent plus à l'aise sur l'évolution de l'espace de travail. Bref, les pratiques RH liées à l'expérience collaborateur sont loin d'être généralisées. Trois thèmes mobilisent néanmoins près de neuf professionnels RH sur dix : le onboarding, la gestion des parcours et la marque employeur. « On peut y voir une vraie volonté d'attirer et de retenir les collaborateurs », notent les auteurs de l'enquête. Toutefois, l'évaluation des dispositifs mis en œuvre fait la plu-

part du temps défaut. « Près de la moitié des entreprises n'ont pas envisagé d'instaurer des indicateurs sur l'expérience collaborateur. Or, on n'améliore que ce que l'on mesure », rappelle Thomas Chardin. Autre constat, les DRH ne perçoivent toujours pas l'intérêt d'apporter un service différent selon les publics : 87 % disent vouloir s'adresser « uniformément » à l'ensemble de leurs salariés, alors que la segmentation est au cœur d'une politique d'amélioration de l'expérience collaborateur. Néanmoins, lorsqu'on leur demande de hiérarchiser les cibles prioritaires, les hauts potentiels (68 %), les managers (60 %) et les salariés au contact des clients (60 %) figurent en haut de liste. Viennent ensuite les candidats au recrutement et les jeunes (55 %). Les seniors, les stagiaires,

les intérimaires et les freelances sont, quant à eux, placés loin derrière. Visiblement, la dimension marketing de la démarche échappe encore à la plupart des acteurs RH. À noter : si la notion d'expérience collaborateur semble se préciser, celle de la symétrie des attentions<sup>(1)</sup>, sur laquelle elle repose, et qui consiste à porter la même attention aux collaborateurs que celle que l'on veut accorder à ses clients, n'est connue que par 35 % des responsables RH qui, pour la grande majorité d'entre eux (58 %), exercent leurs fonctions dans de grosses organisations. Ceci expliquerait en partie cela... ♦  
NATHALIE TRAN

(1) Professionnels travaillant au sein des directions des ressources humaines (64 %), prestataires RH (25 %), managers, dirigeants, étudiants, enseignants et syndicalistes intéressés par le sujet (11 %). 658 personnes ont été interrogées en ligne entre le 8 octobre et le 16 décembre 2018.