

**L'AVIS DE L'EXPERT.** Comment la notion marketing d'expérience collaborateur vient-elle faire évoluer les organisations RH ? Quel service porte ce sujet en interne ? Comment le mettre en place efficacement ? Éléments de réponse avec Thomas Chardin, dirigeant fondateur de Parlons RH, qui vient de publier l'édition 2021 du Baromètre de l'expérience collaborateur.

## Expérience collaborateur « Les organisations RH doivent faire leur coming out marketing! »

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH



**THOMAS CHARDIN,**  
dirigeant fondateur  
de Parlons RH.

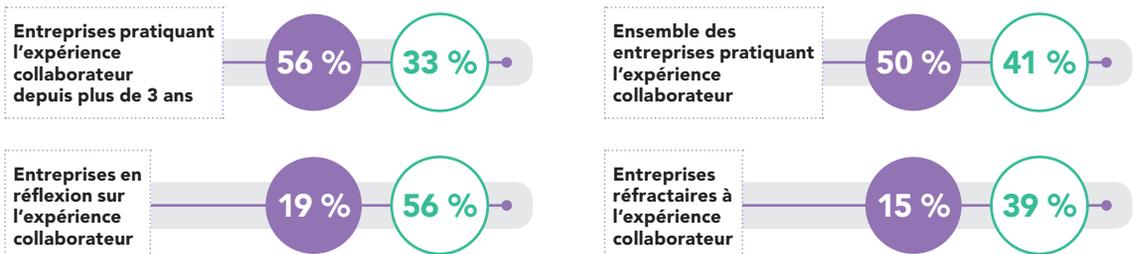
### Comment fonctionnent les organisations RH ayant mis en place l'expérience collaborateur ?

**Thomas Chardin :** L'expérience collaborateur est liée, chez les entreprises qui la pratiquent, à une culture RH d'écoute et de participation, qui met l'accent sur l'évaluation des ressentis. De manière générale, ces organisations sont beaucoup plus proches de leurs collaborateurs

et s'intéressent davantage à la façon dont leurs salariés vivent les événements. Par exemple, à l'heure actuelle, elles évaluent plus souvent le vécu de la crise par leurs collaborateurs, quelle que soit l'ancienneté de la démarche d'expérience collaborateur. D'autre part, ces organisations paraissent davantage équipées en solutions digitales RH. Parmi ces solutions, les outils participatifs pour faire remonter ●●●

### 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





**Les salariés ont besoin de cohérence : si on attend d'un commercial qu'il soit proactif et à l'écoute du client, celui-ci a logiquement les mêmes attentes envers son service RH. »**

●●● les contributions des collaborateurs et pour mesurer leur qualité de vie au travail sont le plus souvent cités, et ceux pour lesquels l'avance sur les entreprises n'ayant pas mis cette démarche en place est la plus flagrante. La gestion des parcours, la mesure de l'expérience apprenant, les problématiques de recrutement et d'onboarding viennent en second.

### Quelle nouveauté apporte la notion d'expérience collaborateur pour la fonction RH ?

**T.C. :** L'expérience collaborateur est un concept marketing. Elle permet en effet de considérer sa population comme composée de segments, à qui il faut s'adresser et avec laquelle il faut agir de manière différenciée. Elle invite également la fonction RH et l'organisation tout entière à s'intéresser à la manière dont les politiques RH, les actions menées, les éléments de communication... sont vécus et ressentis par les collaborateurs. De ce que j'observe, la fonction RH est

extrêmement sensible à la qualité du service qu'elle propose, mais apparaît moins regardante sur la perception qu'en ont ses clients : les collaborateurs. Pour entrer pleinement dans l'ère de l'expérience collaborateur, la fonction RH a donc un « coming out marketing » à faire. Pour réaliser sa mission et répondre au mieux aux attentes de chacun, il est nécessaire de s'appropriier les codes du marketing. C'est un sujet sur lequel la fonction RH a parfois du mal à se positionner, et pour cause : le marketing est parfois mal compris, mal vu, est perçu comme un domaine peu noble, éloigné de l'humain.

### L'expérience collaborateur change-t-elle les organisations RH ?

**T.C. :** L'expérience collaborateur peut-être très utile pour améliorer l'organisation RH en elle-même et sa manière de fonctionner. Le principe de base est de questionner les collaborateurs sur les irritants, c'est-à-dire les éléments frustrants, bloquants, qui leur posent un problème dans leur vie quotidienne dans l'entreprise. De manière générale, et cela paraît évident, on observe que les salariés ont besoin de cohérence : si on attend d'un commercial qu'il soit proactif et à l'écoute du client, celui-ci a logiquement les mêmes attentes envers son service RH. Ce qui ressort des enquêtes internes sur ce sujet sont des enseignements assez basiques :

- **obtenir une réponse rapide** de la part de la fonction RH;
- **avoir un seul point d'entrée** (dans la multitude des canaux de communication et des outils de l'entreprise);
- **que le socle administratif soit fiable** : on ne peut améliorer l'expérience collaborateur que si ces fondations (paie, contrat, gestion administrative, notes de frais, accident de la vie, congés...) sont gérées correctement.



## Qu'est-ce que l'expérience collaborateur ?

Il s'agit d'une démarche de marketing RH fondée sur la prise en compte de l'expérience vécue des salariés. « Aujourd'hui, on voit des fonctions dédiées à l'expérience collaborateur émerger dans certaines entreprises et des titres tel que « responsable de l'expérience collaborateur » peuvent exister, mais c'est encore très limité. Il n'y a pas encore de ligne budgétaire dédiée et de projets transverses spécifiques pérennes sur le sujet. De même, les formations RH à l'heure actuelle sont encore frileuses sur la question des transformations et du marketing au sein de la fonction RH, même si quelques masters proposent des modules en ce sens », précise Thomas Chardin, dirigeant fondateur de Parlons RH.



## Chiffres clés

### QUELQUES RÉSULTATS DU BAROMÈTRE DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

- 43 % des entreprises ont mis en place une politique d'expérience collaborateur, contre 25 % il y a deux ans.
- 70 % des entreprises qui n'ont pas encore mis en place 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.
- 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. Les entreprises qui la pratiquent identifient davantage la communication interne comme fonction à cibler (37 %). Cependant, 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.



**L'expérience collaborateur est un concept marketing qui permet de considérer sa population comme composée de segments, à qui il faut s'adresser et avec laquelle il faut agir de manière différenciée. »**

### Comment mener un état des lieux sur l'expérience collaborateur ?

**T.C. :** Plusieurs techniques existent :

- utiliser des solutions marketing très simples telles que les enquêtes quantitatives appuyées par des outils de sondage ou en utilisant des solutions digitales un peu plus poussées ;
- cultiver les retours formels et informels, individuels et collectifs, par exemple avec des interviews et des *focus group* ;
- rendre ces retours d'expérience ludiques pour inciter les collaborateurs à participer. C'est toute la tendance à la *gamification*.

À l'issue de cet état des lieux, certaines actions simples peuvent être menées (lancement d'outils digitaux simples et gratuits). Certains retours méritent en revanche de créer des projets d'ampleur (tels que la refonte d'un service de paie ou la mise en place d'une vraie culture managériale d'écoute). Cette prise de température doit ensuite s'inscrire dans le fonctionnement normal du service RH, pour lui permettre de s'améliorer en continu.

### Quelles sont les organisations réfractaires à la notion d'expérience collaborateur ?

**T.C. :** Plusieurs raisons expliquent que certaines organisations RH restent imper-

méables aux notions de marketing et d'innovation : la culture de l'entreprise, les réticences de la direction, des managers et/ou de la DRH, certaines contraintes particulières de production... Les éléments mis en lumière dans l'édition 2020 du Baromètre de l'expérience collaborateur à ce sujet sont le manque d'impulsion de la direction, le manque de temps et le poids de l'organisation. ●



### ALLER PLUS LOIN

**Baromètre de l'expérience collaborateur vue par les acteurs RH (2021), Parlons RH en partenariat avec UKG, KPAM-RH, Groupe Crédit Agricole SA, Les Petits Chaperons Rouges, Cornerstone, SD WORX**