

**6<sup>e</sup> BAROMÈTRE NATIONAL PARLONS RH  
DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR**



L'EXPÉRIENCE  
COLLABORATEUR EN 2023:

# **PLEINS FEUX SUR LES MANAGERS**



**ÉDITION  
2023**

EN PARTENARIAT AVEC

**ÜKG**

Our purpose is people

ÉDITO

# Le manager, cordonnier mal chaussé de l'expérience collaborateur

2023 : les entreprises gèrent bon an mal an les injonctions contradictoires de l'hybridation, de la pénurie des talents et du risque économique. Les services RH sont à la manœuvre, dans un contexte où le capital humain se fait rare, cher et stratégique. Les collaborateurs naviguent entre aspiration au sens, besoin de sécurité et de perspectives, préservation de leur vie privée. Et au milieu, les managers sont, bien souvent, à la peine.

L'expérience de l'entreprise, pour le collaborateur, c'est d'abord la fréquentation quotidienne de son manager de proximité, mais aussi les conséquences sur son cadre de travail des choix globaux du management. On dit souvent qu'un salarié quitte son manager et non son employeur. Mais de quel manager parle-t-on ? « Mon chef était toxique » n'a pas le même sens que « le management était catastrophique ». Dans les deux cas, cependant, l'entreprise est en faute. Et une approche des RH par l'expérience collaborateur vise à la prévenir, précisément, contre ce genre de faute.

Sur ce front, la 6<sup>e</sup> édition du *Baromètre national de l'expérience collaborateur* apporte son lot de bonnes nouvelles. Les deux tiers des entreprises interrogées déclarent désormais avoir mis en place une démarche de ce type. Elles n'étaient qu'un quart il y a 4 ans. Dans ce domaine comme dans bien d'autres, la crise sanitaire aura joué son rôle d'accélérateur. Tout le monde, manifestement, ne donne pas le même sens ni le même contenu à l'expression « expérience collaborateur ». Mais près de 6 entreprises « pratiquantes » sur 10 en perçoivent bien la puissance méthodologique, de l'écoute systématique des attentes à la production ciblée d'une offre de services RH en réponse.

Les précédentes éditions de ce Baromètre l'avaient laissé entendre : le manager occupe une place à part dans le dispositif de l'expérience collaborateur. Cette année, nous avons voulu en savoir davantage. Nous avons découvert un manager fortement associé au déploiement de la démarche, plus

rarement à sa conception. Nous avons aussi constaté à quel point la pratique de l'expérience collaborateur était corrélée à l'attention portée à l'expérience manager : cette dernière ne fait l'objet d'aucune évaluation spécifique dans 83% des entreprises réfractaires à la démarche « expérience collaborateur » – contre un peu plus du quart des entreprises qui la pratiquent.

La relation entre managers et performance RH est à double sens. Les managers sont les premiers responsables RH de l'entreprise. Ils sont aussi, eux-mêmes, des collaborateurs, et la qualité de leur ressenti du travail se répercute sur leurs équipes. Chez Parlons RH et chez UKG, nous en sommes convaincus : l'approche par l'expérience collaborateur est le meilleur moyen de s'assurer que le management ne soit pas le problème, mais la solution.

Un grand merci aux 700 répondants de ce Baromètre, aux 4 grands témoins, aux 4 experts RH qui ont permis de dégager cet état des lieux de l'expérience collaborateur dans les pratiques RH en 2023. Et tous nos vœux de courage et de motivation aux managers de tous horizons.



**THOMAS CHARDIN**  
Dirigeant fondateur  
de Parlons RH



**PHILIPPE RAYNAUD**  
Country Manager  
Western Europe, UKG



# Le baromètre 2023 en bref



## 66%

**des entreprises** ont déployé une démarche d'expérience collaborateur. Elles étaient 25% en 2019.

## L'écart se creuse entre entreprises pratiquantes et réfractaires

+6 pts en 2 ans

en matière de connaissance de l'expérience collaborateur : 27 points d'écart.

## 58%

**des entreprises pratiquantes** ont une approche « marketing RH » de l'expérience collaborateur, avec le développement d'une offre de service RH ciblée

## ...mais 59%

**des entreprises pratiquantes** ne sont pas équipées d'une solution digitale pour recueillir les attentes, difficultés et propositions des collaborateurs.



## 48%

**des entreprises pratiquantes** considèrent le **manager** comme un relais de la politique d'expérience collaborateur sans l'associer à son élaboration.

## Les managers

sont le principal canal d'écoute des salariés

66% des pratiquants

55% des pratiquants

...mais l'écoute est plus souvent organisée et centralisée par

## le DRH



## 83%

**des réfractaires** ne font rien pour mesurer l'expérience manager, contre 27% des entreprises pratiquantes.

## La réticence de la direction

est le premier frein au développement de l'expérience collaborateur dans les **entreprises réfractaires** (63% citent cet obstacle).

## SOMMAIRE



2

ÉDITO

**Le manager,**  
cordonnier mal chaussé  
de l'expérience collaborateur

3

Le baromètre 2023

**en bref**

5

Échantillon et  
**méthodologie**

6

PARTIE 1

L'expérience collaborateur,  
**pied au plancher**

7

PARTIE 2

**Des perceptions  
différentes**  
de l'expérience collaborateur

13

PARTIE 3

Les entreprises pratiquantes  
**gagnent en maturité**  
sur l'expérience collaborateur

19

PARTIE 4

**Le manager,**  
**rouage essentiel**  
de l'expérience collaborateur

24

PARTIE 5

L'expérience manager :  
**le parent pauvre**  
de l'expérience collaborateur ?

29

PARTIE 6

Les non-pratiquants  
**freinés par  
leur direction**

33

CONCLUSION

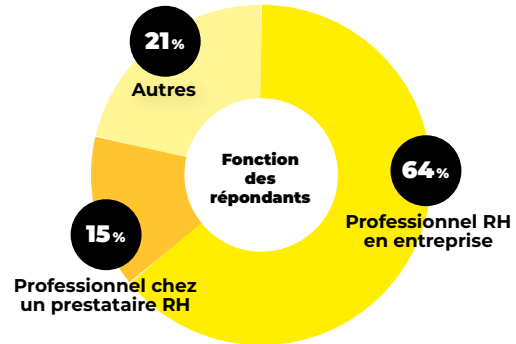
**c'est mieux**  
que si c'était moins bien

# Échantillon et méthodologie

## ▶ PRÈS DE 700 RÉPONDANTS

683 professionnels ont répondu à notre questionnaire en ligne, entre le 5 décembre 2022 et le 16 février 2023. L'échantillon se compose de :

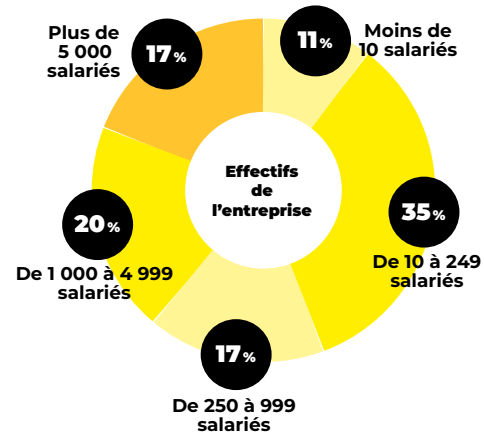
- ▶ 64% de professionnels des ressources humaines évoluant au sein de la DRH d'une entreprise ou d'une organisation ;
- ▶ 15% de prestataires RH ou de collaborateurs d'une entreprise de services RH (conseil RH, recrutement, formation, paie, etc.) ;
- ▶ 21% des répondants sont des professionnels n'occupant pas une fonction RH. 22% d'entre eux sont des managers.



La répartition des répondants entre ces trois catégories a peu varié depuis la première édition de ce *Baromètre* (2018). Nous utilisons différents périmètres dans l'étude : parfois l'ensemble des répondants (pour mesurer l'opinion générale de la sphère professionnelle), parfois le segment des professionnels RH en entreprise (pour connaître la vision des entreprises hors secteur des services RH).

## ▶ DES ENTREPRISES DE TOUS SECTEURS ET DE TOUTES TAILLES

Comme les années précédentes, les TPE (moins de 10 salariés) sont moins représentées dans notre échantillon que dans la démographie des entreprises françaises. Les répondants se concentrent entre PME de 10 à 249 salariés (35%), ETI de 250 à 4 999 salariés (37%) et grandes entreprises de 5 000 salariés et plus (17%). Tous les secteurs de l'économie figurent au sein de l'échantillon.



## ▶ PRATIQUANTS ET NON-PRATIQUANTS

Pour les besoins de l'étude, nous divisons l'échantillon entre ceux qui ont déployé une démarche d'expérience collaborateur (appelés les « **pratiquants** ») et ceux qui ne l'ont pas fait (les « **non-pratiquants** »).

Chaque catégorie est à son tour subdivisée comme suit :

- Parmi les **pratiquants**, ceux qui ont déployé leur politique d'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans sont appelés **pratiquants confirmés**, s'y ajoutent les **pratiquants récents** (politique déployée depuis 1 à 3 ans) et les **nouveaux convertis** (depuis moins d'un an) ;
- Parmi les **non-pratiquants**, nous distinguons 3 sous-groupes :
  - ▶ les « **réfractaires** », qui n'envisagent aucune démarche autour de l'expérience collaborateur,
  - ▶ les « **sympathisants** », qui se disent en réflexion sur le sujet,
  - ▶ les « **futurs pratiquants** », qui s'apprennent à passer à l'action.

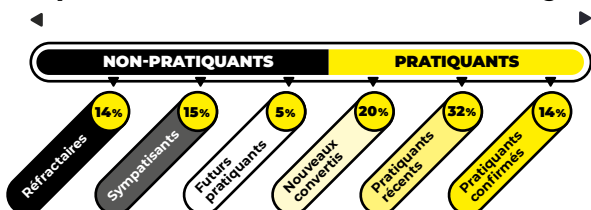
À chaque fois que cela nous paraît pertinent, nous comparons les pratiques RH et management de ces différents groupes et sous-groupes.

## Secteur d'activité

Professionnels RH en entreprise



## Loin de la démarche expérience collaborateur vs Démarche expérience collaborateur intégrée



**PARTIE 1**

# L'expérience collaborateur, pied au plancher



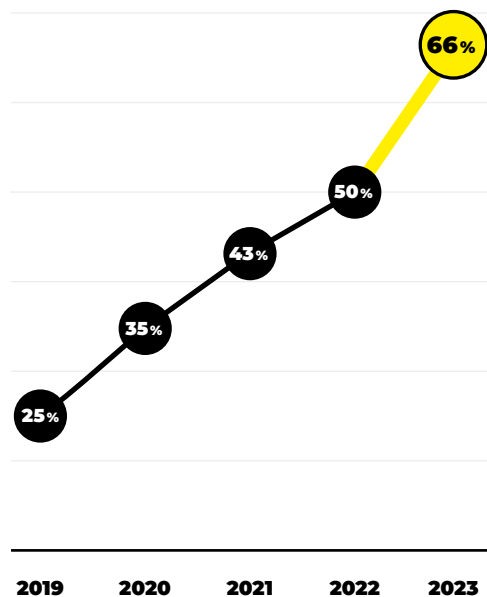
En 2023, la pratique de l'expérience collaborateur dans les organisations a poursuivi sa croissance ininterrompue depuis 2019. La pente s'est même accentuée nettement. L'année dernière, les pratiquants de l'expérience collaborateur représentaient la moitié de l'échantillon des professionnels RH en entreprise. Nous en sommes aujourd'hui aux deux tiers, soit 16 points de plus qu'en 2022 ! En 4 ans, la proportion d'entreprises se revendiquant de la démarche est donc passée de 25% à 66%. La dynamique s'est poursuivie au-delà de l'épisode Covid. Elle s'accélère même en sortie de crise pandémique.

Rappelons que l'année dernière, moins de 4% des répondants (soit 8% des non-pratiquants) affichaient l'intention ferme de déployer une politique d'expérience collaborateur. 19% (ou 42% des non-pratiquants) se disaient « en réflexion » sur ce sujet. La majorité de ces réflexions, manifestement, a débouché sur de l'action.

La taille de l'entreprise reste fortement corrélée à la pratique de l'expérience collaborateur. Nous passons de 59% de pratiquants entre 10 et 249 salariés à 69% entre 1 000 et 5 000, et même 74% au-delà de 5 000 collaborateurs. Tous les secteurs du privé franchissent la barre des 50%, à l'exception de l'industrie et de la construction. Comme les années précédentes, les services aux entreprises, le secteur informatique, communication, télécommunications et médias, la banque et l'assurance affichent les meilleurs résultats.

## 1 Entreprises mettant en pratique une politique d'expérience collaborateur

Professionnels RH en entreprise



# “

## Regard d'expert



**SÉVERINE LOUREIRO**

Conférencière, auteure, Responsable  
Expérience Collaborateur & Engagement

À mon sens, la corrélation entre taille de l'entreprise et pratique de l'expérience collaborateur témoigne d'un frein lié à une croyance : celle que s'engager dans une démarche visant à améliorer l'expérience collaborateur serait « un truc de grands groupes », comme je l'entends parfois. Certaines petites entreprises avec de forts enjeux d'attractivité souffrent d'un manque de notoriété ; pour d'autres, les enjeux de rétention sont cruciaux. Ces entreprises ne sont pas celles qui ont le moins besoin des leviers de l'expérience collaborateur, au contraire !

# Des perceptions différentes de l'expérience collaborateur

## PARTIE 2

Cet essor de l'expérience collaborateur comme politique RH dissimule une diversité d'opinions et de pratiques en la matière. Tout le monde n'en a pas la même définition.

### ► LA CRISE SANITAIRE, CAMPAGNE DE PUB POUR L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ?

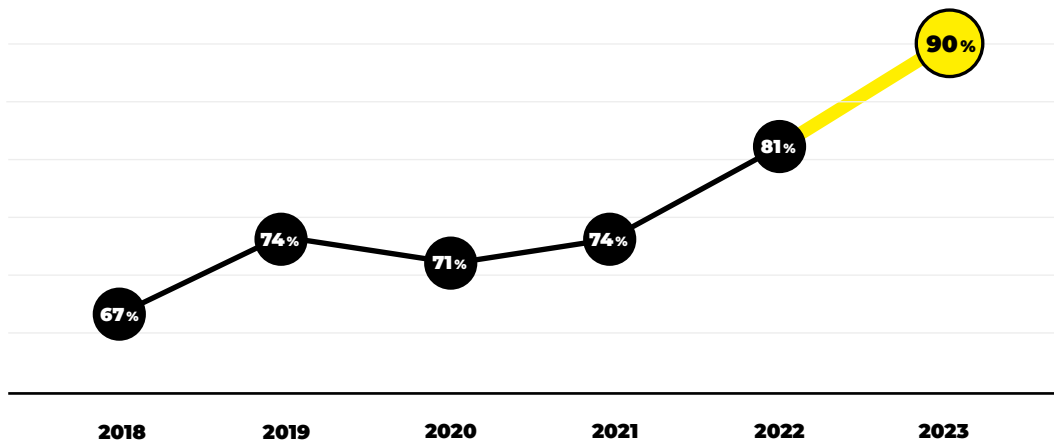
La connaissance de l'expérience collaborateur (dans les entreprises pratiquantes ou non) a très sensiblement progressé depuis la première édition de ce *Baromètre*. En 2018, les deux tiers des professionnels RH en entreprise (67%) déclaraient connaître « bien » ou « très bien » la notion. Ils sont désormais **90% en 2023**. Qui plus est, **l'essentiel de la progression s'est effectué depuis la crise sanitaire** : ils n'étaient encore que 71% en 2020. Dans le même temps, les professionnels RH en entreprise ont rattrapé et même dépassé les experts RH, qui ne sont « que » 85% à connaître le sujet en 2023.

Comme nous l'avons montré dans nos 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> éditions, les organisations qui ont le plus innové en matière de RH,



### 2 Connaissent bien ou très bien l'expérience collaborateur

Professionnels RH en entreprise

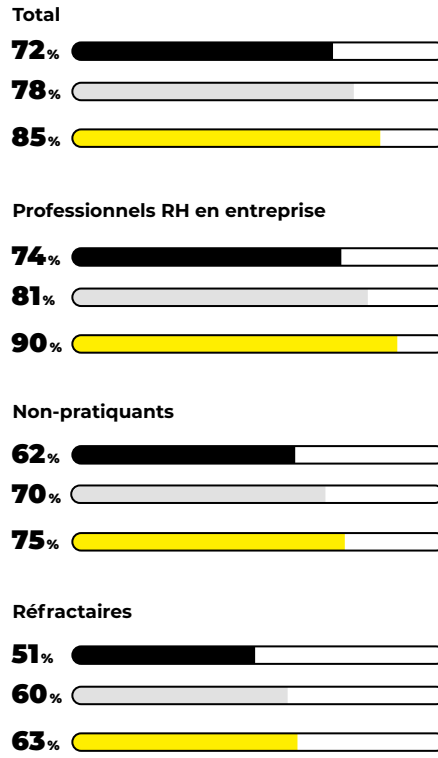


qui sont aussi celles qui ont le plus adopté l'expérience collaborateur, ont mieux résisté à la crise sanitaire. Les confinements puis l'hybridation du travail qui en a découlé ont démontré l'importance du facteur humain en entreprise. Globalement, **la crise sanitaire a fonctionné comme une démonstration** publique grande nature **de l'utilité de l'expérience collaborateur**. Cela explique en grande partie la croissance spectaculaire de cette notion depuis 2021, aussi bien en notoriété qu'en mise en pratique.

Dans le même temps, le degré d'importance de la notion a été revalorisé. Après avoir oscillé pendant 5 éditions entre 61% et 71%, la part des professionnels RH en entreprise qui perçoivent l'expérience collaborateur comme « **stratégique** » frôle désormais les **80%**. Les leçons de la crise sanitaire et des transformations qui ont suivi semblent faire leur chemin. L'expérience collaborateur apparaît moins souvent comme une simple option opérationnelle et de plus en plus comme une démarche globale et structurante.

L'affaire est-elle pliée pour autant ? Pas sûr. La connaissance de l'expérience collaborateur a progressé dans toutes les catégories, mais **l'écart entre pratiquants et réfractaires s'est accru**, passant de 21 points à 27 points entre 2021 et 2023. Les professionnels évoluant dans des organisations qui n'ont pas et ne souhaitent pas mettre en œuvre l'expérience collaborateur ne sont encore que 63% à déclarer connaître la notion. Par comparaison, parmi les non-pratiquants, les sympathisants sont connaisseurs à 80%, les futurs pratiquants à 86%. Sur l'évaluation du caractère stratégique de l'expérience collaborateur, l'écart demeure entre réfractaires et pratiquants confirmés : les premiers sont 70% à partager cet avis, alors que les seconds sont 86%.

**3 Connaissent bien ou très bien l'expérience collaborateur**



2021 2022 2023





### ► UNE COMPRÉHENSION DIVERSE

Les professionnels RH en entreprise connaissent donc presque tous l'expérience collaborateur ; mais qu'entendent-ils exactement par cette expression ? Rappelons que nous avons notre propre définition de cette notion. Il s'agit pour nous d'une **démarche de marketing RH** qui implique la **mesure et l'analyse des feed-back des collaborateurs** en vue de définir une **offre RH ciblée** qui **améliore leur expérience au travail**.

Les années précédentes, nous avons cherché à savoir si les répondants percevaient bien comme nous la dimension « marketing » de la notion, en leur demandant si, à leurs yeux, l'expérience collaborateur impliquait un ciblage différencié des publics de l'entreprise. Au fil des années, la part de ceux qui partagent cette vision est montée à 55%. En 2023, nous avons choisi d'affiner la question, en donnant le choix entre

#### 3 descriptions de l'expérience collaborateur :

- « Une politique RH spécifique, basée sur l'écoute, l'évaluation des besoins et l'amélioration des services RH à destination des collaborateurs ». C'est la réponse qui correspond le mieux à notre vision ;
- « Toute politique RH qui tient compte du feed-back des collaborateurs ». Ici, l'écoute est présente, mais pas nécessairement l'action qui en découle ; elle ne s'insère pas dans un processus systématique de feed-back, analyse, action et évaluation ;
- « Toute politique RH qui place l'humain au cœur de la stratégie ». Cette réponse s'avère beaucoup plus vague ; elle renseigne davantage sur l'approche générale des RH du répondant que sur les politiques concrètes qu'il promet.

## “ Regard d'expert



**SÉVERINE LOUREIRO**  
Conférencière, auteure, Responsable  
Expérience Collaborateur & Engagement

C'est le risque majeur que je vois à la « popularité » récente et affichée de l'expérience collaborateur : ne pas y voir (et en faire) autre chose qu'une intention. Bien entendu que l'humain est au cœur de la démarche, mais « toutes les politiques RH » ne visent pas l'amélioration des perceptions des collaborateurs sur leur job, leur environnement de travail, ou leur entreprise. Seule une démarche volontariste, structurée et tournée vers cet objectif, alimentée par l'écoute des collaborateurs, peut être qualifiée de stratégie RH d'expérience collaborateur.

#### 4 Pour vous, à titre personnel, une stratégie RH d'expérience collaborateur, c'est...

Professionnels RH en entreprise

**Une politique RH spécifique, basée sur l'écoute, l'évaluation des besoins et l'amélioration des services RH à destination des collaborateurs**

**49%**

**Toute politique RH qui place l'humain au cœur de la stratégie**

**41%**

**Toute politique RH qui tient compte du feed-back des collaborateurs**

**10%**

La réponse la plus spécifique, et selon nous la plus juste, arrive en tête : **48% des professionnels RH en entreprise** considèrent bien l'expérience collaborateur comme un **ensemble articulé de politiques RH** qui incluent l'écoute des salariés, l'analyse de leurs demandes et la production de services RH pour répondre (dans la mesure du possible) à ces demandes. Ce score ne peut pas être comparé aux 55% de personnes qui prenaient acte l'année dernière du ciblage différencié des publics dans le cadre de l'expérience collaborateur ; on ne peut pas parler de recul de la compréhension. 10% de l'échantillon assimile l'expérience collaborateur au fait d'écouter les salariés et d'en « tenir compte ». Au total, 58% des professionnels RH en entreprise voient donc dans l'expérience collaborateur une politique précise se fondant sur l'analyse des feed-back.

En revanche, pour 41% des professionnels RH interrogés, l'expérience collaborateur peut désigner toute politique qui « place l'humain au cœur de la stratégie ». 4 répondants sur 10 ont donc une vision extrêmement « passe-partout » de l'expérience collaborateur. Il est à craindre que cette opinion dissimule un management néo-paternaliste entretenant le maintien d'une structure hiérarchique archaïque sous un florilège de bonnes intentions claironnées. Attention, nous ne disons pas que c'est ce que pensent tous ces répondants. Mais n'importe quelle politique RSE interne qui s'intéresse à la qualité de vie au travail et aménage des bureaux conviviaux peut entrer dans cette définition. Le plus étonnant est que l'on ne décèle pas de différence significative entre les pratiquants et les non-pratiquants sur ce point.

Alors, 48% de « bonnes réponses », est-ce satisfaisant ? D'un certain point de vue, c'est un taux élevé. L'expérience collaborateur reste un concept de marketing RH relativement récent, et notre définition est très spécifique. Que près de la moitié de l'échantillon en partage une définition aussi précise est plutôt une bonne surprise. Il ne reste pas moins que l'autre moitié continue à n'y voir au mieux, une attention soutenue accordée aux retours des collaborateurs ; au pire, une déclaration d'intention.

► **LE POIDS DE LA PÉNURIE DES TALENTS**

Une autre raison justifie également l'accroissement de la dimension stratégique de l'expérience collaborateur dans les perceptions des répondants. Il s'agit du contexte de la pénurie de talents, qui constitue la grande problématique RH du moment. On la discerne en filigrane dans l'évolution des objectifs attribués à l'expérience collaborateur.

Certes, le trio de tête ne change pas par rapport à 2022 : engagement des collaborateurs, performance globale de l'entreprise, amélioration de la qualité de vie au travail (QVT). Les réponses, dans l'ensemble, se partagent entre « **bénéfice RH** » (engagement, attractivité, réduction du turnover, image employeur) et « **bénéfice business** » (performance, qualité de service au client). Nous constatons que les réponses « business » reculent cette année, tandis que les réponses « RH » progressent pour la plupart. Si l'on isole les professionnels RH qui mettent en pratique l'expérience collaborateur, l'effet est encore plus net.

Dans un contexte où de plus en plus de compétences-clés sont difficiles à obtenir et à retenir, l'impératif d'attraction et de rétention devient presque impossible à distinguer d'un objectif économique. Les pratiquants de l'expérience collaborateur l'ont, manifestement, encore mieux compris que les autres.

Cette année, nous constatons en outre le net recul d'une réponse en particulier : l'objectif d'amélioration de l'hybridation du travail (cette réponse passe de 24% à 17%). Le sujet apparaît donc de moins en moins comme un bonus RH et de plus en plus comme une modalité normale d'organisation.

# 66

## Regard d'expert



**SÉVERINE LOUREIRO**  
Conférencière, auteure, Responsable  
Expérience Collaborateur & Engagement

Je reste étonnée de constater que l'objectif d'attractivité de l'entreprise ne se classe qu'en 4<sup>e</sup> position. Cela m'interroge sur le lien que les répondants font entre expérience collaborateur et marque employeur, trop souvent perçues comme des sujets distincts qui sont d'ailleurs souvent confiés en interne à des équipes différentes voire des directions différentes (RH vs Communication). Si j'avais eu à répondre à la question, j'aurais sans aucune hésitation évalué au même poids l'objectif d'engagement et celui d'attractivité.

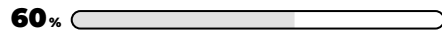
Au passage, j'aurais aussi évalué avec le même poids l'objectif d'amélioration de la qualité de service aux clients. Rappelons qu'à l'origine, le concept d'expérience collaborateur vient du nécessaire miroir avec l'expérience client.

**5** **Quels sont, pour votre entreprise, les 3 objectifs principaux de l'expérience collaborateur ?**

**Renforcer l'engagement des collaborateurs**



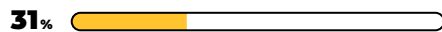
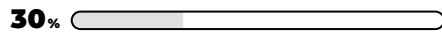
**Améliorer la performance globale de l'organisation**



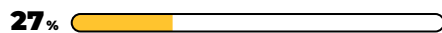
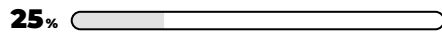
**Améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs**



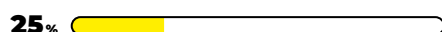
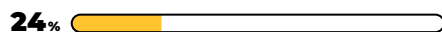
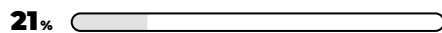
**Favoriser l'attractivité de l'entreprise**



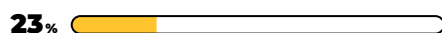
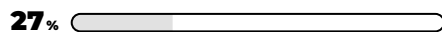
**Réduire le turnover**



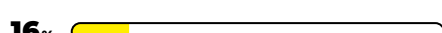
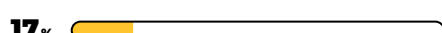
**Améliorer l'image employeur de l'entreprise**



**Améliorer la qualité de service aux clients**



**Améliorer la gestion des nouveaux modes d'organisation (télétravail, travail hybride, management à distance, etc.)**



2022

2023  
(tous répondants)

2023 (professionnels RH  
en entreprise pratiquante)

# “ Une entreprise qui ne soigne pas l'expérience collaborateur se met en danger ”



**CAMILLE DORÉ**  
Customer Care Delivery  
Manager chez UKG

## Comment les managers ont-ils vécu les transformations des 3 dernières années ?

Les entreprises ont eu beaucoup de challenges à relever, notamment celui de trouver un rythme de croisière dans le déploiement du modèle hybride. Chez UKG, nous avons depuis longtemps recours au télétravail, de façon plus ou moins prononcée suivant les postes. Cependant, nous aussi devons trouver le modèle qui convienne au plus grand nombre, tout en préservant la vie d'équipe, le partage, l'échange.

L'équipe que je manage, par exemple, assure le support pour les clients et pour les collaborateurs internes. Elle a donc pour mission de résoudre les problèmes des personnes, en interne et en externe : il est particulièrement important pour les collaborateurs d'avoir l'opportunité de se croiser en présentiel et de partager leur expérience. Ils bénéficient également de la flexibilité qu'offre le télétravail. Le bon dosage reste à trouver.

Ajoutons que durant cette période, nous avons connu une autre transformation : la fusion de trois entités qui a donné naissance au groupe UKG (Ultimate Kronos Group). Une telle transformation bouscule les managers dans leur quotidien. Il faut faire adopter les nouveaux processus, la nouvelle organisation, tout en conservant la confiance et l'engagement. Cela passe par beaucoup de communication et de transparence. C'est un élément à part entière de l'expérience collaborateur : un salarié qui n'a pas de visibilité sur ce qui se passe dans l'organisation aura du mal à s'investir dans le projet de l'entreprise. Avec des processus RH simplifiés et automatisés, les managers ont cette chance de pouvoir se concentrer sur ce qui est vraiment important, à savoir l'écoute, les feedbacks, l'accompagnement réel des collaborateurs.

## De quelle manière les managers sont-ils associés à la démarche d'expérience collaborateur chez UKG ?

Tout au long du parcours du salarié – recrutement, onboarding, évolution professionnelle, offboarding et même reonboarding pour nos collaborateurs boomerang – le manager coache le collaborateur. Il est impliqué dans tous les process RH qui

le concernent. En tant que manager, j'ai bien sûr des réunions hebdomadaires et mensuelles avec chaque collaborateur. Ce sont des moments que j'apprécie tout particulièrement puisque exsangues de questions relatives à la gestion des absences, à l'administratif, etc. [rires]. Ce sont des moments dédiés à l'échange, savoir comment ça va, ce qui se passe bien ou mal, en quoi je peux les aider à atteindre leurs objectifs individuels et collectifs.

Le groupe a par ailleurs une solide culture du collectif. Au-delà des événements de teambuilding, les équipes RH organisent des rencontres entre collaborateurs de différents pays ou de différents services. Des sessions de « Vis ma vie » sont mises en place : elles consistent à passer quelques heures avec une personne d'une autre équipe pour mieux comprendre ce qu'elle fait – et éventuellement envisager une nouvelle vocation.

Les managers sont équipés pour déployer ce type d'actions. Nous disposons de guides, d'articles en interne (Base de connaissances) sur comment accompagner un collaborateur sur un projet professionnel, comment structurer un « Vis ma vie »...

## Comment mesurez-vous l'expérience collaborateur chez UKG ?

Un sondage anonymisé est organisé deux fois par an. Il permet à chacun de s'exprimer sur une variété de sujets – le business, l'organisation, la culture d'entreprise... Et il y a une partie consacrée au manager, que les collaborateurs sont amenés à évaluer sur un panel de dimensions.

Le manager reçoit ensuite la synthèse des réponses de son équipe, toujours de façon anonyme. Sur chaque question, il verra un code couleur. S'il y a du rouge, le manager prendra le temps, avec ses équipes, de discuter du sujet, pour voir ce qui peut être amélioré. Il peut aussi s'avérer pertinent de faire remonter les problèmes identifiés jusqu'au top management, pour s'assurer que d'autres équipes ne rencontrent pas la même difficulté et réfléchir alors aux axes d'amélioration. De la même manière, on peut également remonter de bonnes pratiques lorsqu'un sujet se passe bien.

La participation n'est pas obligatoire, mais les collaborateurs sont encouragés à prendre les 30-40 minutes nécessaires pour répondre. Il est important que tout le monde se sente entendu et représenté dans les résultats de l'enquête.

#### **Quelles suites sont données à ce sondage ?**

Le caractère semestriel de l'enquête permet de lancer des plans d'action en début d'année, puis de faire un point d'étape à mi-chemin, tout en gardant un fil rouge sur l'année entière. Le top manager assure le suivi des actions. Il s'agit de s'assurer que les bonnes idées sont bien prises en compte. Nous abordons beaucoup de sujets, puis nous priorisons, nous définissons des plans d'action circonscrits. On commence par exemple par 3 projets bien délimités. Une fois que l'on a bien avancé sur les 3, nous pouvons envisager d'ajouter une autre action qui nous semble intéressante.

#### **Constatez-vous un bénéfice business à la démarche d'expérience collaborateur ?**

Le métier de mon équipe est le service client. La satisfaction client s'avère donc un enjeu phare. Nous savons – cela est documenté – que cette dernière passe par l'engagement des collaborateurs dans le service, leur qualité d'écoute, leur capacité d'empathie, la rapidité de la prise en charge. Un salarié qui ne se sent pas bien dans son travail ne pourra pas exprimer au mieux ces valeurs. Aujourd'hui, nous oscillons entre 94,5% et 95% de satisfaction client. C'est rassurant : cela veut dire que malgré les changements organisationnels, les collaborateurs restent engagés !

La rétention des collaborateurs, évoquée dans le baromètre, est un vrai sujet aujourd'hui. Quand il y a trop de turnover, le manager passe son temps à accueillir de nouvelles personnes. Une approche par l'expérience collaborateur qui se traduit véritablement dans le quotidien des gens génère de la rétention et de l'engagement. Pour moi, une entreprise qui ne prend pas soin de l'expérience collaborateur met son business en danger. Elle prend le risque de se faire reléguer en ligue 2 !





## PARTIE 3

# Les entreprises pratiquantes gagnent en maturité sur l'expérience collaborateur

L'expérience collaborateur est un thème RH, mais c'est aussi un thème transverse. Comme nous venons de le voir, la crise sanitaire a renforcé la dimension RH de la démarche, et les DRH en ont souvent profité pour « prendre le pouvoir » sur l'expérience collaborateur.

### ► LES DRH S’AFFIRMENT COMME RÉFÉRENTS DU SUJET

Le rôle des DRH dans le déploiement de l'expérience collaborateur s'accroît. C'est vrai si l'on considère l'ensemble de l'échantillon (prestataires RH et autres profils inclus) : la part des entreprises où les DRH sont à la manœuvre passe de 66 à 68%. Mais c'est encore plus vrai si l'on se concentre sur les professionnels RH en entreprise : ceux-ci évoluent dans des organisations où le DRH est responsable de l'expérience collaborateur dans 78% des cas, contre 73% l'année passée. La part du responsable dédié, en revanche, décline sensiblement, et une entreprise sur 10 continue à confier la tâche à la direction générale. Faut-il en déduire que les responsables de l'expérience collaborateur sont moins nombreux, ou que la fonction a tendance à fusionner avec la DRH ou à se spécialiser, mais en se plaçant sous l'égide de celle-ci ?

En réalité, ce score dissimule de fortes disparités entre les pratiquants confirmés (politique mise en œuvre depuis plus de 3 ans) et les autres. Les entreprises qui se sont lancées récemment dans l'aventure de l'expérience collaborateur l'ont fait dans plus de 8 cas sur 10 sous l'égide de la DRH. Celles dont la politique d'expérience collaborateur est déjà ancienne confient cette dernière aux ressources humaines dans 64% des cas, et mettent la DG aux manettes pour un tiers d'entre elles.

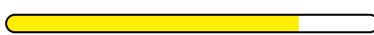
En analysant plus finement les données, une explication apparaît. Nous observons depuis 2018 que les TPE de moins de 10 salariés figurent parmi les plus nombreuses à déclarer pratiquer une politique d'expérience collaborateur. Ce fait

#### 6 Qui en porte la responsabilité ?

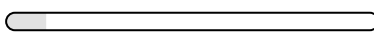
Professionnels RH en entreprise

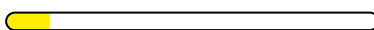
La DRH

73% 

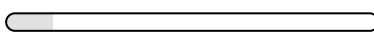
78% 

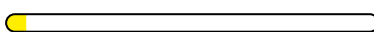
La DG

10% 

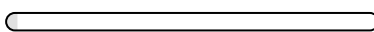
11% 

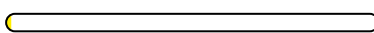
Un responsable dédié

12% 

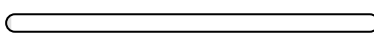
4% 

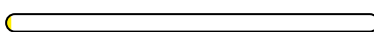
La direction de la communication

2% 

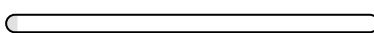
1% 

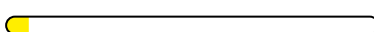
La direction marketing

1% 

1% 

Autre

2% 

5% 

2022

2023

**7 Qui en porte la responsabilité ?**

Professionnels RH en entreprise pratiquants depuis :

**Moins d'un an****82%** **8%** **8%** **1 à 3 ans****80%** **7%** **3%** **Plus de 3 ans****64%** **32%** **0%**

LA DRH

LA DG

UN RESPONSABLE DÉDIÉ

s'explique par la plus grande proximité entre employeur et salariés dans ces structures, et par l'importance toute particulière du facteur humain dans les TPE. Résultat : les très petites entreprises sont surreprésentées parmi les répondants qui déclarent pratiquer depuis plus de 3 ans. Or, les TPE ne disposent généralement pas d'un service RH constitué, et dans 52% des cas, c'est la DG qui assure le pilotage de la politique d'expérience collaborateur – contre 11% dans la moyenne des entreprises. La part des DRH (ou équivalent) en charge tombe à 28% dans ces entreprises.

L'ancienneté des TPE dans la démarche d'expérience collaborateur déforme donc les résultats, en défaveur des DRH. On retrouve encore une place relativement importante du DG dans les PME de 10 à 249 salariés (21%) et les DRH y sont à la manœuvre dans 59% des cas. Mais dans les entreprises de 250 salariés et plus, la direction des ressources humaines pilote le plus souvent la politique d'expérience collaborateur.

**► L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR EN ACTES**

Nous l'avons vu, le nombre d'entreprises revendiquant la pratique de l'expérience collaborateur augmente donc d'année en année. Nous avons observé également que tous les répondants ne partageaient pas exactement la même conception de la notion. Qu'en est-il sur le terrain ? Quelles pratiques RH l'expérience collaborateur recouvre-t-elle ?

Deux éléments se détachent, cités par plus des trois quarts des pratiquants : la prise en compte des feed-back des salariés et l'attention portée au bien-être au travail. L'expérience collaborateur suppose en effet que l'on écoute les remontées du terrain. Elle implique également un intérêt pour ce que vivent les salariés au quotidien, et donc pour leur bien-être. Le score de ces deux réponses est donc logique et plutôt rassurant.

**66  
Regard d'expert****BERTRAND DUPERRIN**Head of People and Business Delivery,  
Emakina

Confier l'expérience collaborateur à un responsable dédié peut être positif s'il s'agit d'un directeur haut placé. Mais si on attribue le titre à un chargé de mission qui rapporte à la DRH ou à la DG, on peut être sûr qu'on a enterré le sujet. Le fait que celui-ci soit parfois confié à la DG n'est pas étonnant : l'expérience collaborateur n'est pas seulement un sujet RH mais aussi opérationnel. Elle ne se limite pas aux seuls moments où le collaborateur interagit avec un process RH, qui représentent une toute petite partie de sa vie en entreprise.

**8 Dans votre entreprise, la politique d'expérience collaborateur mise en œuvre inclut-elle les éléments suivants :**

Entreprises pratiquantes - Plusieurs réponses possibles

**La prise en compte des feed-back des collaborateurs****78%** **L'attention apportée au bien-être au travail des collaborateurs****76%** **L'amélioration continue de l'offre de services RH par un système d'écoute des attentes des collaborateurs****58%** **L'amélioration de l'organisation opérationnelle du travail en fonction des retours des collaborateurs****57%** **L'organisation d'un management collaboratif****51%** **L'octroi par la direction d'avantages sociaux et de services aux collaborateurs****34%** **Autre (veuillez préciser)****5%**

Pour autant, il manque deux choses essentielles à ces deux réponses :

- **L'articulation entre mesure des attentes et réponse RH.** C'est la 3<sup>e</sup> réponse, citée par **58% des pratiquants** : « l'amélioration continue de l'offre de services RH par un système d'écoute des attentes de collaborateurs. » Cette formulation est celle qui correspond le mieux à ce que nous appelons « démarche d'expérience collaborateur ». Le *Baromètre* nous enseigne donc que 42% des entreprises qui ont mis en œuvre une politique d'expérience collaborateur ne se retrouvent pas dans cette définition complète ;
- **L'organisation du travail.** C'est la 4<sup>e</sup> réponse, qui recueille **57% de citations** : « l'amélioration de l'organisation opérationnelle du travail en fonction des retours des collaborateurs ». L'expérience collaborateur n'est pas seulement une affaire de bien-être au travail : c'est aussi la capacité à faire évoluer le processus de production dans lequel on est engagé, pour le rendre plus efficace. 43% des pratiquants ne voient pas les choses sous cet angle.

Une moitié de pratiquants associe l'expérience collaborateur et le management collaboratif. Les deux notions sont pourtant bien différentes. Certes, un management collaboratif, par nature, associe les salariés à la définition de leur cadre de travail. Mais il lui manque la dimension systématique et méthodique du cycle écoute, analyse, action et évaluation. Expérience collaborateur et management collaboratif, cependant, sont deux approches éminemment compatibles. Il est parfaitement compréhensible qu'une entreprise qui pratique l'expérience collaborateur identifie le management collaboratif comme une dimension de la démarche, du moment qu'elle ne s'arrête pas là.

Par ailleurs, un tiers des entreprises continuent à considérer que le fait d'octroyer unilatéralement des avantages aux salariés relève d'une politique d'expérience collaborateur. Ce n'est pas du tout notre vision.

Pourquoi alors parler de montée en maturité ? Parce qu'il apparaît clairement que dans près de 6 cas sur 10, les entreprises pratiquantes ont compris la dynamique de l'expérience collaborateur : écouter pour agir. Dans les autres, seuls certains éléments sont présents. Il reste donc, certes, une marge de progression importante. Mais le verre est plus qu'à moitié plein !

### ► UN ÉQUIPEMENT ENCORE INÉGAL

En tant que démarche marketing RH, l'expérience collaborateur repose en partie sur l'utilisation maîtrisée d'outils digitaux. Elle s'appuie, en effet, sur une gestion efficace de l'information. Elle est un enfant de l'âge numérique. Où en sont les entreprises sur ce sujet ?

Le premier constat qui s'impose est celui d'une forte disparité entre entreprises pratiquantes et non pratiquantes. Les premières sont nettement mieux équipées que les secondes. Plus adeptes de l'innovation RH, elles sont également plus versées dans l'innovation digitale. Le seul point sur lequel les non-pra-

66

## Regard d'expert



**BERTRAND DUPERRIN**  
Head of People and Business Delivery,  
Emakina

57% des pratiquants estiment que l'expérience collaborateur implique l'amélioration de l'organisation opérationnelle. C'est seulement 1% de moins que ceux qui identifient l'amélioration des services RH ! C'est une bonne nouvelle, mais c'est étonnant. Les gens voient dans l'expérience collaborateur un sujet RH, mais attendent d'elle qu'elle améliore l'organisation du travail. Or celle-ci n'est pas à la main de la DRH. Elle n'est pas non plus du domaine du manager : celui-ci, pour l'essentiel, met en œuvre une organisation du travail décidée en haut lieu. Il faut peut-être en déduire que le sujet expérience collaborateur n'est pas piloté par le bon attelage : l'opérationnel devrait y être associé.

Il faut s'attaquer à la complication du travail. La complexité est inhérente au monde et à la nature, mais la complication est œuvre de l'humain. Elle est source de désengagement, de frustration, de frictions. On me dit souvent que cette fonction d'amélioration de l'organisation du travail existe déjà : on l'appelle l'excellence opérationnelle. Mais peu importe le nom : il faut surtout que les gens – RH, opérationnels, managers... – se parlent et sortent de leurs bulles respectives.

Les pratiquantes font presque jeu égal avec les pratiquants est la communication de la marque employeur. Une façon de nous rappeler tout ce que l'expérience collaborateur n'est pas : un simple outil de communication sans substance.

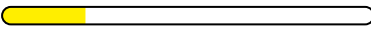
Dans presque tous les autres domaines, les entreprises pratiquantes sont environ deux fois plus souvent dotées d'outils numériques que leurs homologues non pratiquantes. Globalement, également, on constate une progression de quelques points par outil par rapport à l'année dernière. La moitié des pratiquantes dispose ainsi aujourd'hui de solutions pour mesurer le bien-être et la qualité de vie des collaborateurs, et pour assurer l'onboarding. La communication sur la marque employeur (45%) et la gestion des parcours (42%) viennent ensuite.

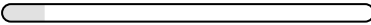
Nous sommes cependant surpris de voir que les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur **ne sont que 41%** à avoir déployé une solution **permettant aux collaborateurs de faire part de leurs ressentis, difficultés ou propositions**. Un tel outil est pourtant, selon nous, au cœur de la démarche.

### 9 Pour quels besoins utilisez-vous des solutions digitales ?

Plusieurs réponses possibles

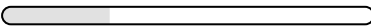
Mesurer la satisfaction des candidats au recrutement (retenus ou non)

21% 

11% 

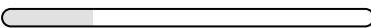
Mesurer le bien-être et qualité de vie des collaborateurs

50% 

28% 

Mesurer l'expérience apprenant des salariés en formation

52% 

24% 

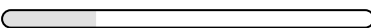
Communiquer sur la marque employeur de l'entreprise

41% 

18% 

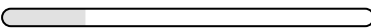
Piloter le départ des salariés (offboarding)

37% 

25% 

Piloter l'intégration des nouveaux collaborateurs (onboarding)

42% 

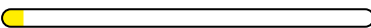
22% 

Permettre aux collaborateurs de faire part de leurs ressentis, difficultés, propositions

45% 

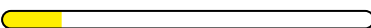
42% 


Gérer les parcours (carrière, mobilité, compétences) en tenant compte des aspirations des salariés

5% 

6% 

Gérer l'expérience des collaborateurs non salariés (freelances, consultants, etc.)

17% 

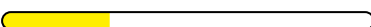
8% 

PRATIQUANTS

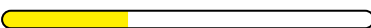
NON-PRATIQUANTS

### 10 Dans votre entreprise, quelle est la place du dialogue social dans l'élaboration de la politique d'expérience collaborateur ?

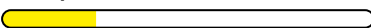
Il en est l'un des principaux rouages

28% 

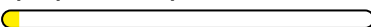
Il agit en soutien

35% 


Il intervient ponctuellement

25% 

Il n'est pas pris en compte

5% 

Il n'y a pas de dialogue social actif

7% 

# 66

## Regard d'expert



**BERTRAND DUPERRIN**

Head of People and Business Delivery,  
Emakina

Après le Covid, on a beaucoup parlé de « remettre l'humain au centre de l'entreprise ». On a fait du *care*, on a accordé de l'attention aux gens. Mais sur les choses structurantes, les entreprises n'écoutent pas vraiment les salariés, ni les managers, par peur qu'ils ne disent des choses que personne n'a envie d'entendre, ou qu'ils fassent remonter des problèmes sur lesquels on n'a pas les moyens d'agir. Quand on demande en *off* aux collaborateurs ce qui ne va pas, ils parlent de leur manager, des problèmes d'organisation, des réunions à pas d'heure, des circuits de décision et de validation... Les sujets RH arrivent à la fin. Les outils et les process de recueil des ressentis sont utiles, mais souvent, il n'y a pas besoin d'outils pour se rendre compte qu'une organisation est dysfonctionnelle. La plupart des problèmes sont connus de tous et personne ne fait rien.

### ► DES RAPPORTS TRÈS DIVERS AU DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social est le canal institutionnel par lequel l'équipe dirigeante et les salariés échangent sur l'organisation du travail et ses conditions. Une partie de ses objectifs est compatible avec ceux d'une démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur. Dans quelle mesure les entreprises pratiquantes utilisent-elles le dialogue social dans la conception et la mise en œuvre de leur politique en la matière ?

Le dialogue social n'est mobilisé comme « l'un des principaux rouages » de l'expérience collaborateur que dans 28% des cas. Il intervient « en soutien » dans 35% des cas. Au total, le dialogue social joue donc un rôle important dans l'expérience collaborateur chez 63% des entreprises pratiquantes. C'est dans les entreprises pratiquantes confirmées (ayant déployé leur politique il y a plus de 3 ans) qu'on le trouve le plus souvent mobilisé : 72% d'entre elles en font l'un des principaux rouages (33%) ou un soutien (39%) de leur politique d'expérience collaborateur. Au total, seuls 12% des pratiquants ne mobilisent pas du tout le dialogue social dans ce contexte, et ce chiffre tombe à 5% chez les pratiquants confirmés.

Quand elle existe dans les entreprises, la démarche d'expérience collaborateur s'appuie donc largement sur l'existant pour se déployer. Mais elle le fait suivant des modalités très différentes en fonction des cultures et des histoires des entreprises.



# Le manager est le garant du lien social dans son équipe



**VIRGINIE GUIBOUT**  
Responsable Transformation  
du groupe FDJ

## Quelle est la place de l'expérience collaborateur au sein du groupe FDJ ?

Au sein du groupe FDJ, la Direction des ressources humaines se nomme « Direction de l'expérience collaborateur et de la transformation ». L'expérience collaborateur est donc clairement ancrée dans notre conception des ressources humaines.

La transformation passe d'abord par l'acculturation de l'ensemble des métiers de la Direction de l'expérience collaborateur et de la transformation à la notion d'expérience client appliquée aux collaborateurs. Ce qui inclut une démarche de diagnostic des irritants. Ainsi, à partir des retours des managers et des collaborateurs, nous élaborons des parcours collaborateurs idéaux, pour identifier les irritants propres à chacun d'eux. Nous cherchons ensuite les solutions. Enfin, il y a le pilotage de l'amélioration continue. Les parcours collaborateurs sont des parcours vivants et évolutifs. Quand l'entreprise se développe, de nouveaux parcours émergent.

L'objectif est d'améliorer l'expérience collaborateur de bout en bout, au bénéfice de la performance individuelle et collective.

## En quoi les managers ont-ils été affectés par les événements des 3 dernières années ?

Au plus fort de la crise, nous avons beaucoup demandé à nos 450 managers. Pour les soutenir et les informer, nous avons instauré des réunions mensuelles. Nous leur avons proposé des ateliers en distanciel avec leurs équipes pour conserver le sens du collectif. Nous avons aussi mis en place des micro-cellules de codéveloppement, dans lesquelles les managers pouvaient échanger sur leurs pratiques et leurs solutions. L'objectif était d'aider les managers à maintenir un lien collectif. À la sortie de cette période de confinements, le taux de satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de leur manager s'élevait à 90%.

L'après-crise pose d'autres défis. Nous devons aider les managers à se réinventer, dans le contexte de l'organisation hybride. Ce n'est pas toujours facile. Nous leur demandons d'être plus

attentifs aux enjeux de vie personnelle des collaborateurs. Nous avons mis à leur disposition des cellules d'écoute interne et externe qu'ils peuvent appeler à tout moment. Ils peuvent également proposer ce service à leurs équipes.

## De quelle manière les managers sont-ils associés à la démarche d'expérience collaborateur chez FDJ ?

Les réunions mensuelles que nous avons initiées pendant le confinement ont été maintenues, à un rythme un peu plus espacé (toutes les 6 semaines). Les managers peuvent y donner leur avis, nous informer sur ce qui ne va pas, poser des questions... Mais c'est aussi pour nous l'occasion de reposer le cadre, le modèle managérial qui est le nôtre. Ce modèle managérial comporte trois dimensions : le manager leader, le manager coach et enfin le manager de la performance.

Par ailleurs, notre baromètre de climat social s'articule autour de trente questions, dont plusieurs portent sur le management. Les collaborateurs font un retour sur les trois dimensions du modèle managérial. Le dispositif est complété par une question ouverte, qui génère environ huit cents verbatim que nous analysons. Nous co-construisons ensuite avec chaque manager un plan d'actions à court et long terme qui puisse répondre aux difficultés éventuellement identifiées. Le manager est pleinement acteur de la démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur.

L'expérience collaborateur reste cependant une responsabilité de notre direction, en particulier sur tout ce qui concerne le recrutement, la mobilité, la formation, etc. Nous travaillons à assurer une expérience candidat la plus fluide possible, à promouvoir la marque employeur et l'attractivité, à créer les conditions qui permettent de conserver nos talents.

## Pour vous, l'expérience collaborateur est-elle nécessairement associée à un certain type de management ?

Je crois en effet que l'expérience collaborateur va de pair avec un management par le « care ». Il s'agit alors de prendre soin de son équipe, de donner du sens, etc. Globalement, le manager

qui prend soin de son équipe ne va pas décider de tout, il saura faire confiance, instaurer une subsidiarité. Il est le garant du lien social dans son activité.

#### Comment sont évalués les managers ?

Sur la réalisation de leurs objectifs quantitatifs, mais aussi sur une partie comportementale, en lien avec l'expérience collaborateur. La fin ne justifie pas les moyens : il faut bien sûr réussir, mais dans un climat serein, de confiance.

Il y a près de 2 700 collaborateurs dans le groupe FDJ aujourd'hui. Il existe une certaine proximité. En nous développant, nous serons plus nombreux demain et il est important que notre modèle managérial ait été bien ancré au préalable.

#### Quels outils digitaux vous paraissent indispensables au déploiement d'une politique d'expérience collaborateur efficace ?

La digitalisation totale des process RH s'est considérablement développée depuis 10 ans. Elle permet de simplifier l'expérience des collaborateurs sur bien des aspects, en particulier au moment de l'intégration des nouveaux salariés.

Le digital transforme aussi la façon dont nous mesurons la satisfaction. Le réflexe de demander aux collaborateurs ce qu'ils pensent des services internes n'était pas culturellement ancré en France jusqu'à très récemment. Le digital a démocratisé l'écoute des salariés. Dès que nous organisons, par exemple, un séminaire d'équipe, nous diffusons systématiquement un questionnaire de satisfaction. A-t-on atteint les objectifs ? Le séminaire a-t-il été à la hauteur de vos attentes ? L'analyse des verbatim du baromètre de climat interne se fait également avec un outil digital. Il y a quelques années, nous aurions mis des mois à dépouiller les plus de huit cents contributions ! Le digital permet de faire des choses qui étaient impossibles autrefois, ou prenaient beaucoup de temps.

## POURQUOI L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR EST-ELLE IMPORTANTE ?

Le *Baromètre national de l'expérience collaborateur Parlons RH-UKG* analyse la façon dont les entreprises, la fonction RH et les managers perçoivent et mettent en œuvre l'expérience collaborateur. Il s'intéresse donc à un aspect précis de la question, et reste le seul à le faire. En revanche, de nombreuses études portent sur la perception par les salariés eux-mêmes de leur expérience de travail et de leur relation à l'entreprise. Nous en rappelons ici les résultats les plus récents. Ils vont globalement dans le même sens : l'expérience vécue par les salariés au travail est fondamentale pour l'entreprise.

Selon une étude Qualtrics diffusée début 2023, 54% des salariés français estiment qu'ils s'investiraient davantage s'ils se sentaient mieux considérés par leur hiérarchie. Les deux tiers jugent que leur employeur ne les écoute pas suffisamment. 37% de ces mécontents envisagent de chercher un autre emploi dans les 6 mois à venir, contre 22% de ceux qui se sentent écoutés. L'expérience collaborateur est donc un vrai levier de fidélisation et d'engagement, et les employeurs ont les moyens de l'améliorer.

Le premier de ces moyens reste, certes, le salaire, selon une récente enquête de KPMG et Usbek & Rica : 64% des salariés interrogés estiment que leur qualité de vie s'améliorerait si leur salaire augmentait ou s'ils recevaient une promotion. Le « sens », en soi, n'est pas l'un des principaux leviers d'une expérience positive, 75% des répondants se déclarant satisfaits du sens de leur travail. Mais 1/3 d'entre eux ont le sentiment que leurs efforts et leur travail ne sont pas assez reconnus par leur manager : ce dernier occupe donc une place essentielle vis-à-vis de l'expérience collaborateur.

Les résultats de Gallup complètent et nuancent ceux de KPMG sur la question du sens. Selon le célèbre institut, les entreprises dans lesquelles les salariés ont le sentiment que la finalité de leur organisation leur donne le sentiment que leur travail est important sont significativement plus engagées. Ces organisations affichent moins d'absentéisme (-51%), moins d'accidents du travail (-64%) et une amélioration sensible de la qualité (+29%).

1. Etude mondiale menée par le XM Institute de Qualtrics auprès de plus de 22 000 salariés dans 28 pays.

2. « L'expérience employé au croisement de toutes les mutations », KPMG – Usbek & Rica, 6 mars 2023, <https://kpmg.com/fr/fr/home/insights/2023/03/experience-employe.html>

3. <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx>

## PARTIE 4

# Le manager, rouage essentiel

## de l'expérience collaborateur

Nous le remarquons depuis plusieurs années : le management est une fonction étroitement associée à l'expérience collaborateur dans l'esprit des professionnels. Le management est d'ailleurs, de façon continue, la 2° activité RH prioritairement concernée par la démarche. Les activités RH perçues comme les plus concernées par l'expérience collaborateur restent en effet les mêmes qu'en 2022 chez les professionnels RH en entreprise : l'intégration en tête, suivie par le management et la gestion des carrières et des mobilités.

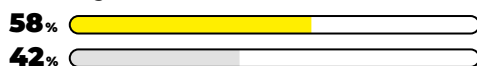


### 11 Dans votre entreprise, parmi ces 11 activités RH, quelles sont les 3 activités qui sont ou seraient prioritairement concernées par l'expérience collaborateur ?

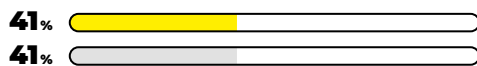
#### L'intégration (onboarding)



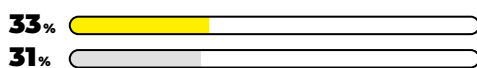
#### Le management



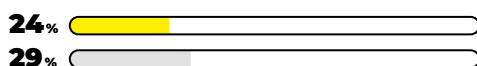
#### La gestion des carrières et la mobilité



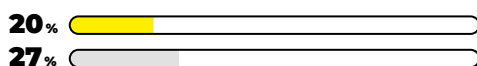
#### Le recrutement



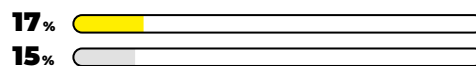
#### La formation



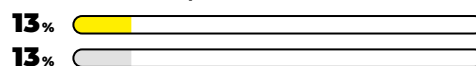
#### La communication interne



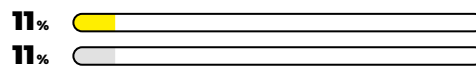
#### Le départ des collaborateurs (offboarding)



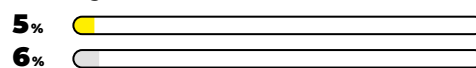
#### L'évaluation de la performance



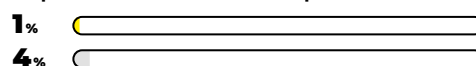
#### La rémunération et les avantages sociaux



#### Le dialogue social



#### La paie et l'administration du personnel



PROFESSIONNELS RH EN ENTREPRISE, PRATIQUANTS

PROFESSIONNELS RH EN ENTREPRISE, NON PRATIQUANTS

66

## Regard d'expert



**SÉVERINE LOUREIRO**  
Conférencière, auteure, Responsable  
Expérience Collaborateur & Engagement

Il est tout de même assez étonnant que l'on considère à une majorité écrasante l'onboarding comme une priorité de l'expérience collaborateur, alors qu'il n'est qu'un moment clé unique pour le collaborateur au sein de l'entreprise. Attention, je ne dis pas que ce n'est pas un process important, mais que la gestion des carrières (-32 points par rapport à l'onboarding) ou encore la formation (-44 points par rapport à l'onboarding) soient si bas m'étonne, alors qu'elles sont plus récurrentes dans le parcours d'un collaborateur au sein de l'entreprise. Et que dire de l'évaluation de la performance classée prioritaire à 11% alors qu'elle est récurrente à minima tous les ans pour le collaborateur ?

Chez les professionnels RH en entreprise, pratiquants et non-pratiquants diffèrent assez peu dans leur perception, sauf sur un point en particulier : **la place du management**. Les pratiquants de l'expérience collaborateur identifient le management comme activité concernée dans 58% des cas, contre 42% pour les non-pratiquants. Clairement, dans le passage à l'opérationnel, une prise de conscience s'effectue : le management occupe une place centrale dans l'expérience collaborateur, comme cible et comme relais.

### ► LE RÔLE DES MANAGERS : 3 MODÈLES DIFFÉRENTS

Mais quel est le rôle précis des managers dans le déploiement et la mise en œuvre d'une politique d'expérience collaborateur sur le terrain ? Cette année, nous avons décidé de poser la question aux participants du *Baromètre*. Il en ressort que les managers jouent bien un rôle dans la démarche, mais suivant des modèles différents :

- **Les entreprises « RH centrées »**. Pour près de la moitié des pratiquants, le management joue un rôle important, mais seulement en tant que relais. La politique est définie par la DRH ou ailleurs, et les managers la mettent en œuvre. Les entreprises qui ont mis en place un management collaboratif dans le cadre de leur politique d'expérience collaborateur sont moins nombreuses à fonctionner de cette manière. Mais il s'en trouve tout de même 39% pour réserver à leurs managers un simple rôle de relais de l'expérience collaborateur. Globalement, ces entreprises « RH centrées » dans leur approche sont plus souvent des grandes structures. Les grandes entreprises, dotées d'une DRH développée, adoptent une attitude plus centralisée dans la phase de conception ;
- **Les entreprises « co-constructives »**. 43% des pratiquants associent les managers à la conception et au déploiement de leur politique d'expérience collaborateur (55% dans les entreprises qui pratiquent le management collaboratif). Cette approche plus collaborative se rencontre davantage dans les TPE (72%) et dans les PME (55%). Dans les TPE, la frontière entre fonction RH

#### 12 Comment les managers sont-ils associés au pilotage de l'expérience collaborateur dans votre entreprise (écoute des salariés, conception et déploiement de l'offre de services RH, mesure des résultats) ?

Entreprises pratiquantes

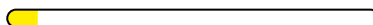
Les managers sont un relais de la politique d'expérience collaborateur, définie par la DRH ou une autre direction

48% 

Les managers participent à la conception comme au déploiement de la politique d'expérience collaborateur

43% 

Le pilotage de l'expérience collaborateur est majoritairement décentralisé auprès des managers

9% 

et management est plus floue : le DRH est souvent le dirigeant lui-même. Dans les PME, la DRH est moins structurée que dans les grandes entreprises, et travaille davantage en dialogue quotidien avec les managers ;

- **Les entreprises en « full managérial »**. Ce dernier modèle, plus rare, consiste à confier le pilotage de la politique d'expérience collaborateur aux managers eux-mêmes, de façon décentralisée. Moins d'une entreprise sur 10 est concernée, mais les grands groupes (5 000 salariés et plus) sont un peu plus nombreux à utiliser cette méthode (17%).

66

## Regard d'expert



**BENOÎT MEYRONIN**  
Directeur du pôle Conseil et Stratégie  
du groupe Korus

Le baromètre fait ici le constat du poids prépondérant, dans les PME/TPE, des dirigeants : pour évoluer au sein d'une ETI,

pour avoir évolué auparavant dans une PME, et pour côtoyer aussi d'autres ETI et PMI, c'est un constat que je partage. Il est bien sûr à double facette : côté pile, le dirigeant incarne une certaine vision du rôle des hommes dans l'entreprise, il aime à attirer des talents « chez lui », il est soucieux de leur fidélité ; côté face, il ne s'appuie pas assez sur son équipe RH, et si son charisme comme son énergie sont des aimants forts, ils ne peuvent suffire dans la durée. Il est d'ailleurs probable que nombre de dirigeants des entreprises dites « réfractaires », sont en fait des patrons convaincus de faire ce qui est nécessaire, à leur niveau, sans devoir donc s'embarasser d'une démarche...

### ► LA DRH, FONCTION « ÉCOUTE » DE L'ENTREPRISE

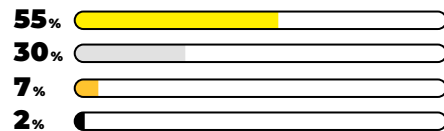
Nous avons également posé la question suivante aux participants qui avaient la charge d'organiser et d'assurer l'écoute des collaborateurs au sein de l'entreprise : Les managers étant perçus comme relais de l'expérience collaborateur dans près de la moitié des organisations pratiquantes, en sont-ils également les relais ascendants ?

Dans la plupart des cas, non. Les entreprises pratiquantes se reposent majoritairement sur les DRH pour organiser l'écoute des collaborateurs, bien plus que les non-pratiquantes. Elles ne sont qu'une sur 3 à confier cette responsabilité aux managers. Ceux-ci en sont d'autant plus souvent chargés qu'ils sont étroitement associés à la conception et au déploiement de l'expérience collaborateur.

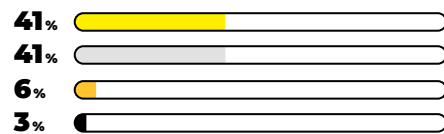
L'écoute des salariés représente un enjeu stratégique dans le déploiement d'une politique d'expérience collaborateur. Les DRH sont plus souvent réticents à l'idée de déléguer cet aspect. Seule la petite minorité d'entreprises pratiquantes ayant confié l'expérience collaborateur aux managers s'appuient souvent sur ces derniers (dans 46% des cas) pour organiser le recueil des attentes des salariés. Et même dans ces entreprises, la DRH en est chargée dans 42% des cas. Dans les entreprises où les managers sont associés à la conception de la politique d'expérience collaborateur, ils sont aux manettes de l'écoute salariés une fois sur 3. Quand ils ne sont « que » les relais de la politique RH, ils ne gèrent les remontées qu'une fois sur 4. **Dans la majorité des entreprises pratiquantes, la fonction RH apparaît véritablement comme la fonction « écoute » de l'organisation.**

### 13 Dans votre entreprise, qui organise et assure l'écoute des collaborateurs ?

#### Pratiquants



#### Non-pratiquants



LA DRH

LES MANAGERS

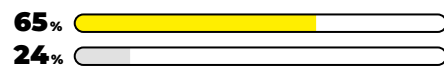
LA DG

LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION

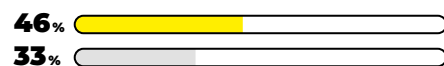
### 14 Qui organise et assure l'écoute des salariés dans les entreprises pratiquantes où...

Entreprises pratiquantes

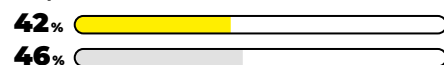
Les managers sont relais de l'expérience collaborateur



Les managers sont associés à la conception et au déploiement de l'expérience collaborateur



Les managers sont en charge de l'expérience collaborateur



LA DRH

LES MANAGERS

## ► DES MANAGERS ÉCOUTÉS CHEZ LES PRATIQUANTS

Si les managers ne sont pas systématiquement les organisateurs de l'écoute, sont-ils pour autant écartés du processus ? Les DRH passent-ils au-dessus d'eux pour recueillir la parole des salariés ? Clairement, non. Ils sont même, chez les entreprises pratiquantes, quel que soit leur modèle (managers relais ou associés de la politique d'expérience collaborateur), le premier canal de remontée des attentes des salariés dans les entreprises qui ont mis en place une politique d'expérience collaborateur. Les deux tiers d'entre elles s'appuient en effet sur le management pour assurer l'écoute du terrain.

Leur action est complétée par celle des équipes RH de proximité, citées par 52% des pratiquants. L'expérience collaborateur se traduit donc, dans les entreprises qui la mettent en œuvre, par la mobilisation d'un réseau humain dans l'ensemble de l'entreprise. Les outils institutionnels existants que sont les entretiens annuels (50%) et le dialogue social (44%) restent très importants.

Les non-pratiquants sont beaucoup moins bien équipés que les pratiquants en matière d'écoute des collaborateurs. 27% d'entre eux n'ont mis en place aucun outil ou procédure spécifiques pour recueillir la parole des salariés. Seuls 12% sont dotés de solutions de feed-back récurrent. Ils se reposent essentiellement sur leurs managers (42%), et secondairement sur les données d'entretiens annuels (33%) et des baromètres sociaux (28%). Les managers représentent aussi le principal canal.

Et les outils dédiés ? Les principaux restent les baromètres sociaux (53%), suivis par les solutions de feed-back récurrents (42%). Un tiers des pratiquants utilisent des ateliers et des focus groups. Ce point est essentiel : pour le déploiement d'une politique d'expérience collaborateur dynamique et durable, la collecte des remontées des collaborateurs est cruciale. Et elle peut difficilement, aujourd'hui, se passer d'outils digitaux. Les baromètres sociaux sont utiles, mais rares. Pour que l'amélioration de l'expérience collaborateur soit intégrée au management quotidien, une écoute continue est nécessaire. Le chiffre à suivre à l'avenir est celui des solutions de feed-back récurrent, qui est cohérent avec celui des entreprises pratiquantes équipées de solutions digitales visant à « permettre aux collaborateurs de faire part de leurs ressentis, difficultés, propositions ».

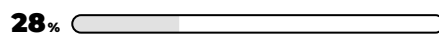
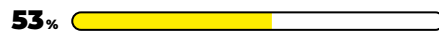
### 15 Dans votre entreprise, quelles actions sont mises en œuvre pour recueillir la parole des collaborateurs ?

Plusieurs réponses possibles

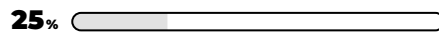
#### Des remontées des managers



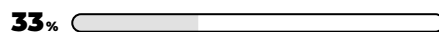
#### Des baromètres sociaux périodiques



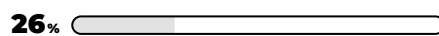
#### Des remontées terrain des équipes RH de proximité



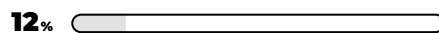
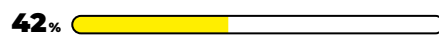
#### Une analyse des données d'entretiens annuels



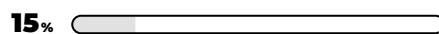
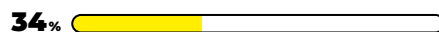
#### Une prise en compte des retours du dialogue social



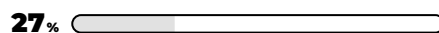
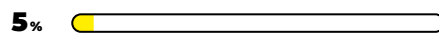
#### Des solutions de feed-back récurrents



#### Des ateliers et des focus groups



#### Aucun outil spécifique



PRATIQUANTS

NON-PRATIQUANTS

# “ Le manager est le pivot de l'expérience collaborateur ”



**VÉRONIQUE CROZIER**  
DRH de Crédit Mutuel Arkéa

## Quelles actions sont mises en œuvre chez Arkéa pour mesurer l'expérience vécue au travail par les managers ?

Nous avons lancé en 2022 un dispositif d'écoute annuel qui s'adresse à nos 11 000 collaborateurs, appelé « Baromètre de l'expérience ». Il nous permet de mesurer et de comprendre les perceptions, mais surtout d'agir au plus près des attentes des managers et des collaborateurs du groupe sur les problématiques RH que nous détectons.

Pour cette première édition, nous avons choisi d'intégrer des questions miroirs ouvertes abordant le sujet de la relation entre collaborateurs et managers. Cela nous a permis de mesurer finement ce qui se joue entre eux sur le terrain, en recueillant le point de vue de chacun. Les résultats, très riches, nous ont confortés dans nos actions, et nous ont amenés aussi à imaginer de nouvelles pistes.

Nous avons notamment pu identifier un besoin d'accompagnement spécifique des managers de proximité. En contact direct avec les collaborateurs, leur charge managériale peut parfois être pesante. Les managers le disent, et les collaborateurs le confirment. D'ailleurs, on constate actuellement dans les entreprises que bon nombre de collaborateurs n'envisagent plus d'accéder à des fonctions managériales pour cette raison-là... Mais notre enquête 2022 démontre également qu'il existe un solide socle de confiance et de solidarité au sein des équipes et entre collaborateurs et managers. Des thématiques qui font partie des fondamentaux du management d'aujourd'hui.

## Les managers ont-ils été davantage affectés, ou en tout cas différemment, par la crise sanitaire que les autres catégories de salariés ?

On le sait, la crise sanitaire a grandement accéléré deux phénomènes qui ont transformé le travail.

Le premier de ces bouleversements est la question du sens du travail, de la contribution de chacun à un intérêt supérieur. La crise sanitaire que nous avons traversée nous a tous conduits à nous poser davantage ces questions. Et les managers ont aussi eu à faire face à celles de leurs collaborateurs.

Le deuxième changement majeur a été celui de l'hybridation du travail. Les managers ont dû repenser leur manière d'exer-

cer leur métier, à la fois pour eux-mêmes et vis-à-vis de leurs équipes. L'hybridation questionne profondément les modes de management, en particulier sur le terrain de la confiance.

Au Crédit Mutuel Arkéa, nous avons su, je crois, faire de cette crise une opportunité de repenser le management au sein du groupe, en lien avec notre statut de société à mission et notre plan stratégique. Nous portons la conviction que manager est une compétence qui se doit d'être accompagnée sur la durée, cultivée pour évoluer et grandir. C'est tout le sens des dispositifs d'accompagnement des managers que nous déployons et de la démarche d'amélioration continue dans laquelle nous nous inscrivons grâce - notamment - à notre dispositif d'écoute.

## Quel rôle les managers jouent-ils dans la mesure et l'amélioration de l'expérience collaborateur ?

Sur le plan de la mesure, nos managers sont nos ambassadeurs pour l'enquête de terrain. Et en encourageant leurs collaborateurs à y répondre, ils se donnent aussi des moyens pour identifier des points de forces et de progrès au plus fin, au niveau de leur équipe. Ils sont à la fois acteurs et bénéficiaires de la démarche.

Et sur le second point, le manager est le pivot de l'expérience collaborateur. Face aux défis actuels, face aux enjeux de recrutement, de fidélisation et d'engagement, il est la pierre angulaire de la réponse de l'entreprise, qu'il incarne au quotidien, au contact des équipes. Les RH en sont les premiers partenaires, en facilitant l'exercice de leur fonction. C'est une symétrie d'attention qui s'opère entre RH, managers et collaborateurs. L'expérience manager et l'expérience collaborateur sont deux sujets étroitement liés.

## Selon vous, la démarche « expérience collaborateur » aurait-elle été possible sans le digital ?

Les outils sont de formidables moyens pour augmenter l'expérience et démultiplier l'impact. Mais le cœur de la démarche expérientielle est bien de s'intéresser avant tout à ce que vivent les femmes et les hommes de l'entreprise.

Dans nos projets de transformation RH, nous avons à cœur au Crédit Mutuel Arkéa de travailler avec et pour les collaborateurs et les managers, dans l'écoute active et la co-construction. C'est un travail exigeant, mais qui est, je le pense, le gage d'une démarche expérientielle authentique, sincère, et qui porte ses fruits.



## PARTIE 5

# L'expérience manager : le parent pauvre de l'expérience collaborateur ?

Quel que soit leur positionnement par rapport à la conception et au déploiement de l'expérience collaborateur, les managers sont aussi des salariés. Et des salariés particulièrement affectés par la crise sanitaire et ses conséquences sur l'organisation du travail. Beaucoup ont dû réinventer leur métier du jour au lendemain, réorganiser leurs équipes, les soutenir dans l'épreuve, tout en subissant eux-mêmes les difficultés de la situation.

Dans quelle mesure les entreprises prennent-elles soin de leurs managers ? Une fois encore, les entreprises non pratiquantes de l'expérience collaborateur sont les mauvais élèves de la classe. Mais les pratiquantes ont encore du chemin à parcourir.

### ► DES NON-PRATIQUANTS PEU À L'ÉCOUTE DE LEURS MANAGERS

Nous l'avons vu, les non-pratiquants sont moins à l'écoute de leurs salariés que les pratiquants de l'expérience collaborateur. Sont-ils plus attentifs à leurs managers ? La réponse est non. Les **deux tiers des entreprises non pratiquantes** avouent n'avoir mis en place aucun dispositif ou processus pour recueillir et mesurer **l'expérience vécue par les managers** au travail. Un quart d'entre elles le font, mais de façon informelle. L'écart avec les entreprises qui ont déployé une politique d'expérience collaborateur est ici saisissant : près des trois quarts de ces dernières mesurent l'expérience manager d'une manière ou d'une autre.

La situation est pire dans les PME : 73% d'entre elles ne s'intéressent pas à l'expérience manager. Cette non-écoute est un peu moins répandue dans les grands groupes (59%), qui sont même parfois équipés d'outils dédiés (à 18%).

Toutefois, le contraste le plus manifeste se situe entre les différentes sous-catégories de non-pratiquants. Les réfrac-

#### 16 Dans votre entreprise, y a-t-il un dispositif dédié à mesurer l'expérience collaborateur des managers ?

##### Pratiquants

39%

34%

27%

##### Non-pratiquants

7%

26%

67%

**OUI**, avec l'aide d'outils et de processus dédiés

**OUI**, mais essentiellement de façon informelle

**NON**

#### 17 Dans votre entreprise, y a-t-il un dispositif dédié à mesurer l'expérience collaborateur des managers ?

##### Non-pratiquants

##### Futurs pratiquants

16%

47%

37%

##### Sympathisants

7%

36%

57%

##### Réfractaires

4%

13%

83%

**OUI**, avec l'aide d'outils et de processus dédiés

**OUI**, mais essentiellement de façon informelle

**NON**



66

## Regard d'expert



**BERTRAND DUPERRIN**  
Head of People and Business Delivery,  
Emakina

83% des réfractaires ne mesurent pas l'expérience manager : et on s'étonne que les managers ne veuillent plus manager ! Il y a un vrai problème franco-français sur le rôle et

la responsabilité du manager. Réceptacle de tous les problèmes, pressé par le bas et par le haut, il est sommé de se débrouiller, sans aucun pouvoir pour changer quoi que ce soit. S'y ajoute le fait que l'on a nommé beaucoup de gens qui n'avaient rien à faire là, qui étaient de bons experts mais de mauvais managers. Et on continue souvent à recruter les mêmes profils. Par ailleurs, en confiant davantage de tâches RH au manager, on lui met un poids supplémentaire sur les épaules, sans lui donner les moyens de l'assumer, et sans aucun bénéfice pour lui. Le plus souvent, il continuera à être évalué sur ses indicateurs de production.

taires, en effet, sont **83% à ne pas mesurer l'expérience manager**. Les futurs pratiquants se rapprochent déjà du profil des pratiquants : seuls 37% d'entre eux ne s'intéressent pas au vécu de leurs managers. En revanche, ils ne sont pas équipés : la plupart du temps, cela se fait de façon informelle.

### ► UN MANAGEMENT PLUS VERTICAL CHEZ LES NON-PRATIQUANTS

Les non-pratiquants écoutent moins leurs managers, mais ils leur laissent également moins de liberté. Dans tous les domaines sur lesquels nous avons interrogé l'échantillon, les entreprises qui n'ont pas mis en place une politique d'expérience collaborateur déclarent accorder **moins d'autonomie à leurs managers** que les entreprises pratiquantes. L'écart est plus réduit, même s'il reste significatif, sur certains sujets plus spécifiquement RH ou « régaliens » : le recrutement (+ 12 points dans les entreprises pratiquantes), la formation (+ 7 points), la mobilité interne (+ 9 points), les avantages sociaux (+ 1 point) ou la rémunération (+ 12 points).

Le fossé se creuse lorsque l'on aborde les questions d'**organisation du travail** : 62% des pratiquants donnent de l'autonomie à leurs managers sur la gestion du télétravail, contre 44% des réfractaires. D'autre part, 53% des premiers disposent d'une latitude dans l'aménagement des horaires de leurs équipes, contre seulement 31% chez les seconds.

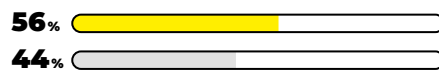
Les entreprises qui n'ont pas adopté une démarche d'expérience collaborateur pratiquent donc **un management plus vertical** que les autres.

Par ailleurs, elles évaluent leurs managers davantage sur des **critères de performance pure**. 62% d'entre elles (contre 48% des pratiquantes) évaluent leurs managers essentiellement sur les performances de leurs équipes. Il ne s'en trouve que 12% pour y ajouter des indicateurs de satisfaction au travail. Et parmi les 14% de réponses « autres », la majeure partie correspond à des entreprises qui ne pratiquent aucune évaluation des managers.

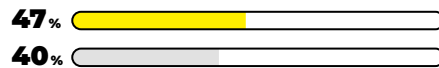
### 18 Dans votre entreprise, les managers disposent-ils d'une autonomie sur les sujets RH suivants ?

Plusieurs réponses possibles

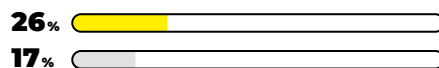
#### Recrutement



#### Formation



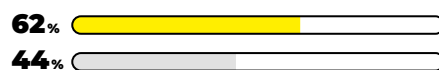
#### Mobilité interne



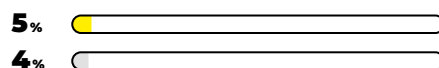
#### Horaires aménagés



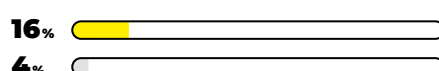
#### Télétravail



#### Avantages sociaux



#### Avantages en matière de rémunération

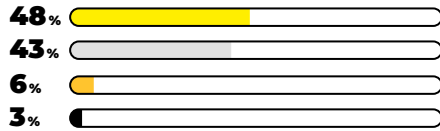


PRATIQUANTS

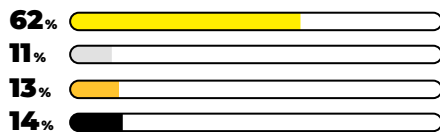
NON-PRATIQUANTS

**19 Dans votre entreprise, les managers sont évalués sur des critères associés :**

**Pratiquants**



**Non-pratiquants**



**AUX PERFORMANCES DE L'ÉQUIPE,  
MAJORITAIREMENT**

**AUX PERFORMANCES DE L'ÉQUIPE  
ET AUX INDICATEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL**

**AUX INDICATEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL  
MAJORITAIREMENT**

**AUTRE**

Remarque : 13% d'organisations non pratiquantes évaluent leurs managers uniquement sur des indicateurs de satisfaction au travail des équipes. Il s'agit, pour la majeure partie, de services publics et d'organisations du secteur de la santé.

**► DES PRATIQUANTS PLUS ATTENTIFS  
À L'EXPÉRIENCE MANAGER**

À l'inverse, les entreprises pratiquantes soignent davantage leurs managers. **39% d'entre elles** sont dotées d'outils ou de procédures dédiées à mesurer l'expérience manager, et **34%** le font de manière informelle.

Il existe une **forte disparité entre secteurs** en matière d'équipement dédié à la mesure de l'expérience manager. Les entreprises de l'industrie et de la construction en sont très rarement dotées (13%). A contrario, la banque et l'assurance, ainsi que l'hôtellerie-restauration, y ont recours dans 6 cas sur 10, le secteur informatique et communication à 52%, la santé-pharmacie à 56%.

Par ailleurs, les managers des entreprises pratiquantes disposent, on l'a vu, de davantage d'autonomie sur les sujets RH. Leur métier y est plus souvent considéré dans sa dimension humaine : dans la moitié des cas, les indicateurs de satisfaction au travail de l'équipe sont pris en compte dans leur évaluation. C'est encore peu, mais c'est deux fois plus que pour les non-pratiquants.

Ces deux dimensions, autonomie et reconnaissance du rôle humain, sont en elles-mêmes de **puissants facteurs de satisfaction au travail**. Elles font indubitablement partie des éléments d'une bonne expérience manager.

“

## Regard d'expert



**BENOÎT MEYRONIN**  
Directeur du Pôle Conseil et Stratégie  
du Groupe Korus

Cette édition du baromètre de l'expérience collaborateur souligne combien l'expérience manager participe bien de l'expérience collaborateur, et combien l'implication des ma-

nagers est fondamentale dans l'attention qui est portée aux équipes : le principe de réciprocité, si central dans la forme d'éthique qui nourrit aujourd'hui ma réflexion, l'éthique du care (de l'attention à l'autre, du prendre soin), signifie très clairement deux choses qui sont en résonance forte avec le baromètre. La première, c'est que les managers sont aussi des cibles, on doit donc se soucier d'eux ; la seconde, c'est qu'eux-mêmes doivent pouvoir bien sûr prendre soin de leurs équipes, mais tout autant exiger d'elles la réciprocité. C'est à cette condition que l'expérience collaborateur s'ancrera durablement – ou non. Ne nous y trompons pas, et le baromètre nous le rappelle opportunément : les managers sont LA cible prioritaire, à tous points de vue.

# “ Il est essentiel de s'appuyer sur des données solides ”



**NICOLAS RECAPET**  
VP et directeur RH, RSE et transformation du groupe Talan

## Comment les managers ont-ils été affectés par les transformations des 3 dernières années ?

Il y a d'abord eu les conséquences de la crise sanitaire. Les managers ont dû gérer l'accélération de la flexibilisation du temps de travail. En pratique, nos consultants peuvent prendre jusqu'à 5 jours de télétravail par semaine. Mais ce n'est pas facile à piloter dans nos métiers : nos collaborateurs sont très souvent chez les clients, et sont tributaires des horaires de ceux-ci. Cet aspect organisationnel n'est pas encore stabilisé, chez nous comme ailleurs.

Nous avons également déménagé dans de nouveaux locaux, à la fois pour entériner les changements organisationnels et pour améliorer notre bilan carbone. Là encore, les managers étaient en première ligne : il a fallu aménager les bureaux, positionner les collaborateurs, choisir l'équipement, expliquer les changements...

Enfin, nous avons lancé un vaste projet de réorganisation des instances de gouvernance et d'adaptation de notre proposition de valeur. Parallèlement, il y a deux ans, nous avons fait le choix de nous engager dans une politique RSE forte, avec la définition d'une raison d'être. Ces transformations sont venues bouleverser le business model de l'entreprise.

Toutes ces évolutions supposent que nous embarquions les managers – tous les managers, de proximité ou de direction – dans la démarche, de façon collaborative.

## Comment mesurez-vous l'expérience des collaborateurs en général et des managers en particulier ?

Nous avons mis en place une démarche avec Great Place To Work. Ce n'est pas tant le classement que nous recherchons (même si nous sommes contents de figurer dans le top 5 depuis plusieurs années), mais les données. Le classement est établi à partir d'un questionnaire anonyme de 70 questions diffusé à tous les collaborateurs. Les taux de réponse sont excellents, de l'ordre de 60 à 70%. Les résultats sont précieux pour évaluer l'efficacité de nos plans d'actions et identifier

les nouvelles tendances. Et nous pouvons isoler les data par catégories, notamment celle des managers. Il y a en outre une partie « commentaire libre » dans les questionnaires, et nous utilisons un outil d'intelligence artificielle pour analyser les réponses.

Parallèlement, nous utilisons également des outils internes pour mesurer le climat social, les attentes des collaborateurs, ou encore les besoins de formation des managers, mais ils sont décentralisés à l'échelon des Business Units.

## De quelle manière les managers sont-ils associés à la démarche d'expérience collaborateur chez Talan ?

Ils jouent un rôle clé. Nous sommes particulièrement attentifs aux managers de proximité. L'un des principaux indicateurs que nous suivons est le nombre de collaborateurs par manager. Nous le mesurons Business Unit par Business Unit, dans chaque pays. La moyenne se situe autour de 4 ou 5 collaborateurs par manager. C'est un bon niveau, qui permet d'avoir un vrai suivi, de vraiment réfléchir au développement de l'équipe et des compétences. La qualité du management de proximité est un facteur clé de l'engagement. Les managers doivent partager le sens et la vision, la raison d'être, la stratégie RSE de l'entreprise afin d'être en mesure de les propager dans leurs équipes.

Un autre facteur d'engagement est la reconnaissance : sur ce point, les managers sont en pole position. Ils sont là pour promouvoir une pratique collaborative, un partage de la valeur, tout en organisant l'intelligence collective. Chez nous, tout collaborateur peut devenir actionnaire de l'entreprise. Mais les managers disposent en plus d'un mécanisme dédié pour accéder à l'actionariat. C'est un moyen de favoriser le sentiment d'appartenance et surtout l'adhésion au projet du groupe.

La réactivité des circuits de prise de décision est encore un autre levier d'engagement. Il n'y a rien de plus irritant que de ne pas pouvoir mettre en œuvre rapidement des actions nécessaires pour des raisons d'administration ou de processus.

Nous sommes d'autant plus vigilants sur ce point que Talan double de taille tous les deux ans. Récemment, une nouvelle société a rejoint le groupe. Une question s'est posée sur l'achat d'un matériel technologique sur catalogue. Dans la nouvelle entité, le sujet a été traité en 2 heures. Chez nous, il a fallu plusieurs semaines... Cela a été un avertissement pour nous. Nous travaillons à résoudre ce problème, et à accroître l'autonomie des managers.

**Pour vous, l'expérience collaborateur est-elle nécessairement associée à un certain type de management ?**

Chaque organisation est différente, et je suis mal à l'aise avec les outils « one size fits all », censés résoudre les problèmes de chacun. Aujourd'hui, plus encore qu'hier. Par exemple, beaucoup de grandes entreprises proposent des compléments de retraite pour fidéliser leurs salariés. Or, chez nous, la moyenne d'âge est de 34 ans : ces outils ont peu d'écho dans notre population. En revanche, pour l'actionnariat salarié, nous nous sommes inspirés de ce qui se faisait ailleurs. Cela correspondait à une aspiration de nos collaborateurs. Il y a un principe clé : il ne faut pas s'arrêter aux perceptions, aux impressions. Pour cela, il est essentiel d'avoir des données solides, des métriques claires et précises, des éléments tangibles pour attester la situation et monitorer son évolution.

**Quels outils digitaux vous paraissent indispensables au déploiement d'une politique d'expérience collaborateur efficace ?**

Je suis toujours prudent avec les outils digitaux. Ils peuvent être des catalyseurs de l'accélération du changement, bien utilisés, mais il ne faut pas s'appuyer uniquement sur eux. Beaucoup de sociétés informatiques nous sollicitent pour nous proposer des solutions innovantes. Pour moi, la priorité aujourd'hui n'est pas d'enrichir ma palette d'outils digitaux, mais de faire en sorte que les outils existants travaillent entre eux et soient utilisés.

**Un dernier mot sur le rôle des managers ?**

Il ne faut pas confondre manager et expert. Souvent, nous avons tendance à propulser les experts dans la voie du management. Ils acceptent pour la reconnaissance et la rémunération associées au rôle, mais ils n'en ont pas forcément très envie. Or, un bon expert n'est pas forcément un manager performant. D'où l'importance de valoriser les deux filières : expert et manager. C'est pour cette raison que nous avons créé un parcours expert dédié chez Talan.



## PARTIE 6

# Les non-pratiquants freinés par leur direction



Le groupe des non-pratiquants, à mesure qu'il se réduit, se polarise de plus en plus. Entre réfractaires (qui n'envisagent pas de démarche d'expérience collaborateur), sympathisants (qui y réfléchissent) et futurs pratiquants (qui se lancent dans l'aventure), les profils sont contrastés. En jeu notamment, le rôle de la direction, principal frein au développement de l'expérience collaborateur.

## ► RÉFRACTAIRES ET FUTURS PRATIQUANTS : LA DIVERGENCE

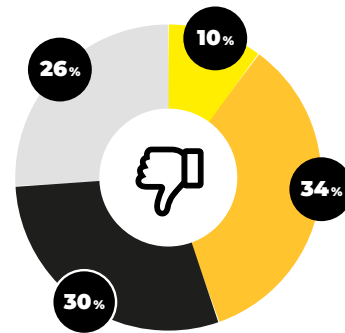
La part des non-pratiquants **candidats à l'expérience collaborateur** est en augmentation : cette année, **10% des entreprises** qui n'ont pas mis en œuvre une politique de ce type s'apprentent à le faire. De surcroît, **la part des réfractaires recule** : ils étaient 41% en 2022 à ne pas envisager de politique de ce type, ils ne sont plus que **30% cette année**. Mais le chiffre le plus notable est celui des répondants qui ignorent la position de leur entreprise sur le sujet : **plus d'un non-pratiquant sur 4 ne sait pas si une démarche d'expérience collaborateur est « dans les tuyaux » ou non**. Ils n'étaient que 9% l'année dernière. Certes, ce chiffre est ramené à 14% si l'on ne tient compte que des professionnels RH en entreprise, mais il reste tout de même élevé.

Selon nous, nous pouvons y voir la confirmation, voire l'aggravation d'un phénomène déjà souligné en 2022 : **l'écart**, dans certaines entreprises non pratiquantes, entre **le point de vue des responsables RH et celui de la direction de l'entreprise**. L'écrasante majorité des répondants, en effet, considèrent que l'expérience collaborateur serait **un atout pour l'entreprise**. Comme l'année dernière, ils sont 96% à le penser, et la part de ceux qui le pensent « certainement » a même augmenté (78% contre 71% en 2022). On monte à 100% de « oui » si l'on isole les professionnels RH en entreprise.

Certes, les rares « non » correspondent à des entreprises réfractaires dans lesquelles la personne interrogée et la direction sont donc en harmonie. Mais quand 96% des répondants (non-pratiquants) louent l'expérience collaborateur et que moins de la moitié (44%) des entreprises réfléchissent ou s'apprentent à la déployer, il faut se rendre à l'évidence : dans plus de la moitié des entreprises non pratiquantes, **un professionnel RH est manifestement en avance sur son organisation en matière d'innovation RH**.

### 20 Dans votre entreprise, une politique d'expérience collaborateur est-elle :

Entreprises non pratiquantes



PRÉVUE POUR UN DÉPLOIEMENT OPÉRATIONNEL EN 2023

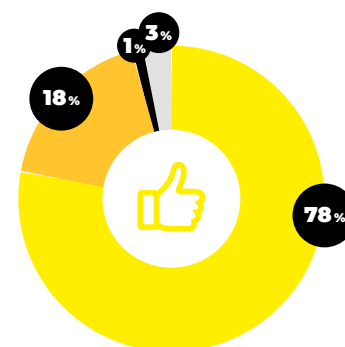
EN COURS DE RÉFLEXION

NON PRÉVUE

JE NE SAIS PAS

### 21 Pensez-vous qu'une démarche d'expérience collaborateur serait un atout pour votre entreprise à l'avenir ?

Entreprises non pratiquantes



OUI, CERTAINEMENT

OUI, PROBABLEMENT

NON

JE NE SAIS PAS

## 22 Quels freins s'opposent au développement d'une démarche d'expérience collaborateur dans votre entreprise ?

Entreprises non pratiquantes - 3 réponses max

Le manque d'impulsion de la direction

51%

51%

Le poids de l'organisation/la culture d'entreprise trop rigide

33%

40%

Le manque de moyens humains

38%

35%

Le manque de temps

42%

35%

Le manque de moyens financiers

25%

21%

La réticence des managers

20%

21%

Le manque de motivation de la DRH

18%

16%

Le manque d'acculturation des salariés

17%

15%

Ce n'est pas prioritaire pour vous

11%

9%

Le déficit de compétences numériques des collaborateurs

9%

5%

Le déficit de compétences numériques des managers

6%

4%

2022

2023

### ► LA DIRECTION, FREIN ET ACCÉLÉRATEUR

De fait, le manque d'impulsion de la direction reste très largement en tête des freins cités (par 51% de l'échantillon) pour expliquer l'absence de développement d'une démarche d'expérience collaborateur chez les non-pratiquants. Par ailleurs, les freins de moyens (humains, temporels, financiers) reculent tous par rapport à 2022, au profit du poids de l'organisation ou d'une culture d'entreprise trop rigide.

En réalité, les entreprises non pratiquantes se séparent de plus en plus en trois groupes :

#### ► Les futurs pratiquants, qui s'appêtent à passer à l'acte.

Dans ces entreprises, ce sont les **freins matériels** qui dominent : pour elles, le manque de moyens humains, de temps, de ressources financières arrivent en tête du classement des difficultés rencontrées. Dans ce groupe,

la **réticence de la direction est rarement citée** (18%). La réticence des salariés, en revanche, est mentionnée dans 27% des cas : c'est le seul groupe d'entreprises non pratiquantes à évoquer ce frein dans des proportions notables. Manifestement, cet obstacle ne devient perceptible qu'au moment de passer à l'action. La réticence des managers est, elle, totalement absente : ils sont tous à bord ;

► **Les sympathisants** (et les entreprises dont le répondant ignore les intentions : les profils sont proches). Ici, la **réticence de la direction et les lourdeurs organisationnelles** sont les plus souvent citées, juste devant le manque de moyens humains et de temps. 30% des répondants mentionnent également la réticence des managers. En phase de réflexion, rallier le management à une politique d'expérience collaborateur n'est donc pas toujours une sinécure ;

# “

## Regard d'expert



**SÉVERINE LOUREIRO**

Conférencière, auteure, Responsable  
Expérience Collaborateur & Engagement

Instinctivement, ce constat va dans le sens de l'histoire : plus une entreprise cherche à améliorer l'expérience vécue et perçue par ses collaborateurs, plus elle va chercher à leur apporter une valeur ajoutée « différenciante » qui peut passer par l'innovation sociale. Logique aussi que les non-pratiquants, et donc non-adhérents à l'aspect expérientiel de leur offre RH, investissent plutôt le terrain de l'octroi d'avantages pour répondre à leurs enjeux d'attractivité et de rétention (mais est-ce que ça marche ?).

66

## Regard d'expert



**LUDOVIC GIRODON**  
Consultant, confèrencier, formateur,  
auteur

Nous voyons bien, au travers de ce baromètre, que le manager n'occupe pas la place prépondérante qui devrait être la sienne.

Je suis surpris du fait qu'il n'y ait pas une large majorité d'entreprises qui mettent le manager au centre de la démarche autour de l'expérience collaborateur. En effet, celui qui la fait vivre au quotidien, à chaque minute, c'est bien le manager !

De plus, nous voyons bien au travers de ces chiffres que l'expérience manager est trop laissée sur le bord de la route. Pourtant, tout est lié et ne va pas dans le sens d'avoir des managers accompagnés, et donc plus sereins et plus performants auprès de leurs équipes. On sent des managers fatigués, le tout exacerbé par un management hybride qui vient amplifier le challenge de cette fonction. L'un des enjeux majeurs des années à venir sera de redorer le blason des managers, redonner à une nouvelle génération l'envie de s'engager sur cette fonction qui ne fait plus rêver. Redonner du sens à la fonction sera donc clé et les remettre au cœur du sujet de l'expérience collaborateur couplé au fait de se pencher sur leur expérience à eux est un levier qui fera la différence entre les entreprises qui attireront les talents par une excellence managériale et les autres.

► **Les réfractaires.** Ici, la réticence de la direction est de très loin la principale explication invoquée. 63% des répondants la mentionnent. Le poids de la culture et de l'organisation vient en deuxième, mais loin derrière (37%). Aucun des autres freins ne dépasse les 25%.

Il existe donc, dans les entreprises non pratiquantes, un véritable enjeu de conquête de la direction et, secondairement, du management. Manifestement, les professionnels RH ont du mal à imposer le sujet en Codir.

► **INNOVATION RH : LE RETARD PERSISTANT DES NON-PRATIQUANTS**

Les éditions précédentes de ce *Baromètre* ont permis d'établir que les non-pratiquants de l'expérience collaborateur étaient moins innovants en matière de RH que les pratiquants. Pour cette édition, nous avons cherché à savoir si les non-pratiquants ne faisaient pas, comme monsieur Jourdain, de l'expérience collaborateur sans le savoir. Les résultats sont sans ambiguïté : globalement, les non-pratiquants écoutent beaucoup moins souvent leurs collaborateurs (30% contre 78% pour les pratiquants), se préoccupent moins de leur QVT (33% contre 76%), ont moins souvent recours au management collaboratif (28% contre 51%), améliorent moins souvent l'organisation du travail en réponse aux attentes des salariés (28% contre 57%), et moins souvent encore l'offre de services RH (18% contre 58%). Le seul point sur lequel ils dépassent les pratiquants est celui de l'octroi unilatéral d'avantages aux salariés.

Attention cependant : les résultats des deux questions (aux pratiquants et aux non-pratiquants) ne sont pas strictement comparables terme à terme. Aux pratiquants, il était demandé d'identifier les composantes de leur politique d'expé-

**23 Dans votre entreprise, les process suivants sont-ils mis en œuvre ?**

Plusieurs réponses possibles

**L'octroi par la direction d'avantages sociaux et de services aux collaborateurs**

**34%**

**38%**

**L'attention particulière apportée à la QVT et au bien-être au travail des collaborateurs**

**76%**

**33%**

**La prise en compte des feed-back des collaborateurs**

**78%**

**30%**

**L'amélioration de l'organisation opérationnelle du travail en fonction des retours des collaborateurs**

**57%**

**28%**

**L'organisation d'un management collaboratif**

**51%**

**28%**

**L'écoute systématisée des collaborateurs conduisant à l'amélioration continue de l'offre de services RH**

**58%**

**18%**

PRATIQUANTS

NON-PRATIQUANTS

rience collaborateur. Il se peut qu'ils aient mis en œuvre certains des éléments proposés, mais qu'ils ne les considèrent pas comme relevant de l'expérience collaborateur. L'écart en défaveur des non-pratiquants est donc probablement encore plus élevé.

Parmi les 3 groupes de pratiquants, ceux qui s'apprêtent à passer à l'acte se distinguent des autres par une politique d'avantages sociaux plus souvent généreuse (68%, contre 36% pour les réfractaires) et une attention plus marquée pour la QVCT et le bien-être (dans 50% des cas, contre 22% pour les réfractaires). Ils n'ont pas encore les outils ni les méthodes de l'expérience collaborateur, mais ils valorisent déjà l'humain davantage que les autres non-pratiquants. Les réfractaires, à l'inverse, se caractérisent par des scores particulièrement bas sur tous ces indicateurs.

# “

## Regard d'expert



**BERTRAND DUPERRIN**

Head of People and Business Delivery,  
Emakina

D'un côté, 66% de pratiquants de l'expérience collaborateur, c'est une bonne nouvelle. Mais je me méfie des gens qui se mettent au sport tout en continuant à mal manger. J'ai peur que dans certains cas, on « fasse » de l'expérience collaborateur d'un côté pour compenser le mal que l'on fait par ailleurs avec une organisation dysfonctionnelle des process. Les collaborateurs et les managers n'ont rien contre les cours de yoga, mais ils veulent surtout arrêter de se faire insulter, se sentir soutenus dans leurs décisions, pouvoir payer le loyer à la fin du mois. Souvent, nous nous contentons d'installer un spa à côté de la salle de torture. L'ambition de l'expérience collaborateur devrait être de démolir la salle de torture à coup de bulldozer, afin d'éviter d'avoir à construire un spa.





## CONCLUSION :

# c'est mieux que si c'était moins bien



Un ressenti ambigu revient de façon récurrente quand nous parcourons les résultats de ce *Baromètre*.

D'un côté émerge ce résultat triomphant : 66% de praticants ! De plus, il apparaît clairement que les entreprises qui mettent en pratique l'expérience collaborateur affichent une performance RH en tout point supérieure à celle des entreprises qui n'ont pas déployé une politique de ce type.

De l'autre, beaucoup d'indicateurs nous semblent encore insatisfaisants au regard de l'ambition élevée que porte, selon nous, la démarche d'expérience collaborateur. Souvent, les pratiques affichées n'articulent qu'une partie des composantes nécessaires. C'est l'écoute sans l'action, l'action sans l'écoute, l'écoute mais sans outil, l'action, mais sans analyse suffisante des données ou sans solution qui permette l'évaluation ultérieure.

Il est fatal qu'à mesure de l'expansion de la démarche, ses interprétations se multiplient. D'autant plus que la diversité des organisations appelle, indubitablement, une diversité de réponses et d'approches de l'expérience collaborateur. Nous restons convaincus, cependant, que la version la plus complète de cette démarche, intégrant toutes ses phases, est la plus efficace pour les entreprises – d'un point de vue RH et business, tout à la fois.

Le grand enseignement de cette édition porte sans doute, cependant, sur la place que le manager occupe et doit occuper dans l'expérience collaborateur, en tant qu'acteur et en tant que sujet. Pour ce qui est de son rôle dans la mécanique de l'expérience collaborateur, la diversité des résultats est rassurante : elle montre que des entreprises de tous types et de toutes cultures ont franchi le pas. En ce qui concerne l'expérience manager, une part importante des entreprises pratiquantes ont d'ores et déjà saisi l'enjeu.

Il nous reste à espérer que la dynamique engagée se poursuive et produise des effets vertueux. À ce stade, nous n'avons pas de raisons d'en douter.

# À propos de **Parlons RH**

**Parlons RH est l'agence de marketing éditorial  
et digital dédiée à 100% à l'écosystème RH.**

**Pour vous faire gagner en visibilité, nous vous accompagnons  
dans votre communication RH: marketing, éditorial, social media.  
Nous dynamisons votre image et éditorialisons  
votre promesse au marché.**

**Avec Parlons RH, vous créez la différence.**

**1<sup>er</sup>**   
**MEDIA RH SUR  
LINKEDIN**

**2**   
**MILLIONS  
DE PAGES VUES**

**700**   
**ARTICLES PRODUITS PAR  
AN POUR LE COMPTE  
DE NOS CLIENTS**

**9000**   
**INTERACTIONS/MOIS  
EN ORGANIQUE SUR  
LES RÉSEAUX SOCIAUX**

**180**   
**RÉFÉRENCES  
CLIENTS**



3 bis, rue du Docteur Foucault  
92000 Nanterre

 09 83 40 04 98

 [contact@parlonsrh.com](mailto:contact@parlonsrh.com)



[www.parlonsrh.com](http://www.parlonsrh.com)

PARLONS  
RH

# LaTeam

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



**BERTRAND SÉRIEYX**  
Analyste et rédacteur



**SANDRINE VIENOT**  
Responsable du service  
Business Development



**FERHAT DENDOUNE**  
Responsable du pôle  
Webmarketing



**DELPHINE GROSSET**  
Directrice artistique



**THOMAS LARRÈDE**  
Responsable du pôle  
Social Media



**MANUELLE BERMANN**  
Responsable du pôle  
Content Marketing

UN GRAND MERCI À NOTRE PARTENAIRE EXCLUSIF



ET À CHACUN DES INTERVENANTS DE CETTE ÉDITION :



**VÉRONIQUE CROUZIER**  
DRH de Crédit Mutuel Arkéa



**CAMILLE DORÉ**  
Customer Care Delivery  
Manager chez UKG



**BERTRAND DUPERRIN**  
Head of People and  
Business Delivery, Emakina



**LUDOVIC GIRODON**  
Consultant, conférencier,  
formateur, auteur



**VIRGINIE GUIBOUT**  
Responsable Transformation  
du groupe FDJ



**SÉVERINE LOUREIRO**  
Conférencière, auteure, Responsable  
Expérience Collaborateur & Engagement



**BENOÎT MEYRONIN**  
Directeur du pôle Conseil  
et Stratégie du groupe Korus



**NICOLAS RECAPET**  
VP et directeur RH, RSE et  
transformation du groupe Talan



**6<sup>e</sup> BAROMÈTRE NATIONAL DE  
L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR**

**ÉDITION 2023**

**[www.parlonsRH.com](http://www.parlonsRH.com)**