



5^e
ÉDITION

**BAROMÈTRE
NATIONAL
DE L'EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR**



2022

**L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR
À L'HEURE DE L'HYBRIDATION
DU TRAVAIL :**

CONSÉCRATION D'UNE INNOVATION RH

EN PARTENARIAT AVEC



ARAGO
CONSULTING



**GROUPE
CRÉDIT
AGRICOLE**



Uber
for Business





ÉDITO

RH 2022: les idées convergent, les actes divergent

50 % : c'est la barre symbolique que les entreprises ont atteinte cette année en matière de mise en pratique de l'expérience collaborateur. En trois ans, nous sommes passés d'un quart à la moitié des répondants. La crise sanitaire n'a pas ralenti la dynamique. C'est une excellente nouvelle.

Autre bonne nouvelle : les entreprises qui ont déployé une politique RH d'expérience collaborateur (les pratiquantes) ont mieux relevé que les autres (les non-pratiquantes) le défi de cet après-crise sanitaire de 2020, à savoir la transformation du travail. Elles déclarent plus souvent que les autres avoir « fait évoluer leur organisation dans le sens du travail hybride » (89 %, contre 67 % des non-pratiquantes). Et de fait, elles agissent davantage : elles mettent plus souvent en place des accords d'entreprise sur le sujet, forment plus souvent leurs salariés au travail hybride, et encore plus souvent leurs managers.

Nous continuons cette année à voir émerger deux profils d'entreprise. D'un côté des « précurseurs », pratiquants confirmés qui ont déployé une démarche d'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans. De l'autre, les « réfractaires », non-pratiquants endurcis qui n'entendent pas franchir le pas de l'expérience collaborateur. Leurs discours respectifs sont aux antipodes l'un de l'autre ; leurs résultats RH divergent radicalement, au bénéfice des précurseurs.

En moyenne, cependant, les opinions sur ce qu'il convient de faire en matière de RH tendent à s'uniformiser ; ce sont les actes qui diffèrent. Et cela commence à se savoir : s'occuper d'expérience collaborateur est bon pour les salariés comme pour les entreprises, bon pour la qualité de vie au travail, bon pour l'engagement des collaborateurs. On peut donc s'attendre à une poursuite de la dynamique.

Avec, toujours, ce doute lancinant : n'y a-t-il pas un malentendu sur l'expérience collaborateur ? Sur ce que désigne cette expression ? Pour nous, il s'agit d'une démarche struc-

turée de marketing RH, qui consiste à segmenter ses publics internes et externes, à identifier et prioriser les attentes, à imaginer des réponses sous la forme d'offres de services RH, à déployer celles-ci, à en évaluer la réussite, puis à recommencer. Comment être sûr que les professionnels RH n'y voient pas simplement un nouvel avatar de la « qualité de vie au travail », notion essentielle mais différente ? C'est au moins partiellement le cas : notre baromètre le confirme. Ne serait-ce qu'en nous montrant la faiblesse des entreprises, y compris pratiquantes, en matière d'outillage en solutions digitales pertinentes. Certains outils de digital RH sont pourtant indispensables à une vraie démarche structurée d'expérience collaborateur.

Il reste donc une triple frontière à faire progresser : celle de l'adoption de l'expérience collaborateur, celle de sa bonne compréhension, et celle de son équipement digital. Avec nos partenaires LumApps, Arago Consulting, Groupe Up, Wittyfit, Workday, Groupe Crédit Agricole S.A., SD Worx, Uber for Business et Le Lab RH, nous comptons fortement sur la puissance démonstrative de ce baromètre pour contribuer à la poursuite de ces trois objectifs. Nous comptons, surtout, sur un réveil de la fonction RH, qui doit s'assumer pleinement en innovatrice audacieuse au service de l'humain dans l'entreprise !

S. Ricard



THOMAS CHARDIN
Dirigeant fondateur
de Parlons RH



SÉBASTIEN RICARD
CEO de Lumapps



Le baromètre 2022 en bref



+7 pts

50 %

L'expérience collaborateur atteint
50 % de pratiquants : + 7 points en un an,
un doublement en 3 ans.

98 %

des entreprises emploient des salariés
dont le métier est **télétravaillable**,
78 % pratiquent l'organisation hybride.



89 %

des entreprises qui **pratiquent l'expérience collaborateur** ont évolué vers l'**organisation hybride**, contre **67 % des non-pratiquantes**.

Les **pratiquantes confirmées** (qui ont déployé l'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans) **forment 3 fois plus souvent leurs collaborateurs au travail hybride** que les **entreprises réfractaires** (qui n'ont pas déployé l'expérience collaborateur et n'ont pas l'intention de le faire), et **5 fois plus souvent leurs managers** au management à distance.

Les **entreprises pratiquantes** investissent davantage dans la conciliation **vie professionnelle/vie personnelle** : elles recourent aux horaires flexibles à 80 % (versus 53 % pour les non-pratiquantes), au flex office à 51 % (versus 22 %), aux horaires de réunion aménagés à 63 % (versus 28 %).

Les salariés des **entreprises pratiquantes** ont mieux réagi à la crise que ceux des **non-pratiquantes** : ils manifestent plus souvent un niveau d'engagement supérieur à celui de fin 2020 (12 points d'écart en faveur des pratiquantes) et moins souvent une perte d'engagement (- 10 points d'écart en faveur des pratiquantes).

12 pts

-10 pts

1/3

La fonction RH peine à s'affirmer : un tiers des professionnels RH répondants ne priorise pas encore la **DRH comme porteuse** de l'expérience collaborateur.

62 %

Les entreprises sont **insuffisamment outillées** : **62 % des pratiquantes** et 70 % des réfractaires n'ont **pas de solution** pour recueillir systématiquement le **ressenti** des salariés.



SOMMAIRE



P. **2**

Édito



P. **3**

Le baromètre en
bref



P. **5**

Échantillon et
méthodologie



P. **6**

PARTIE 1
L'expérience
collaborateur
devient
majoritaire



P. **8**

TÉMOIGNAGE
Benoît Pacceu
Directeur du
développement RH
chez Kiloutou



P. **9**

PARTIE 2
L'hybridation
du travail : un
phénomène
massif



P. **12**

TÉMOIGNAGE
Julie Achilli
Responsable Expérience
Collaborateur
chez Groupe Nestlé
en France



P. **14**

PARTIE 3
L'expérience
collaborateur rend
agile face au défi
de l'hybridation



P. **18**

TÉMOIGNAGE
Yann Thomas
RRH et Leader
Recrutement chez
Decathlon France



P. **19**

PARTIE 4
Expérience
collaborateur :
une meilleure
conciliation entre
vies personnelle
et professionnelle



P. **24**

PARTIE 5
Le discours
progresses plus
vite que
les actes



P. **30**

CONCLUSION
La fonction RH
doit encore
s'affirmer



P. **31**

La Team



P. **31**

Remerciements

Échantillon et méthodologie

► UN ÉCHANTILLON DE PROFESSIONNELS RH

L'enquête a été conduite via un questionnaire en ligne administré entre le 13 octobre et le 14 décembre 2021.

458 personnes ont répondu à nos questions. L'échantillon se décompose ainsi :

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

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

► UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF DES RH EN ENTREPRISE

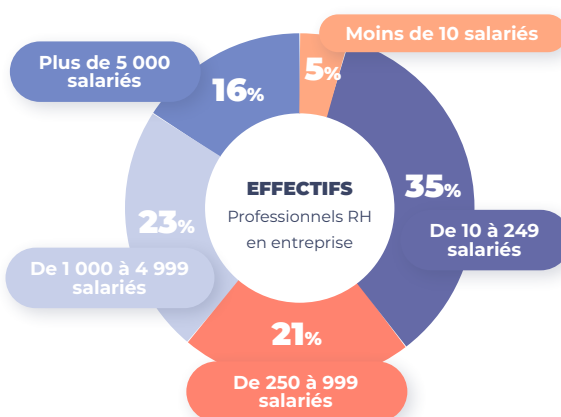
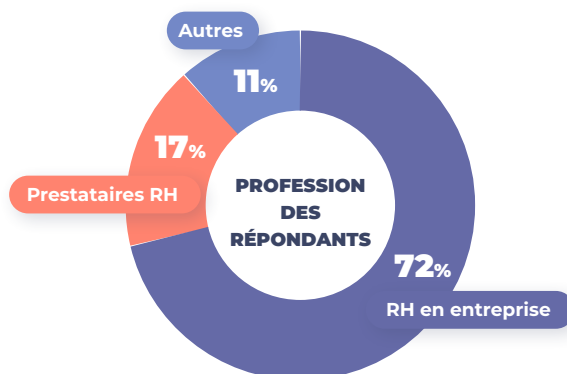
La répartition de l'échantillon par effectifs est elle aussi **stable** au fil des baromètres. Les TPE de moins de 11 salariés, peu structurées du point de vue des RH, sont peu représentées parmi nos répondants. PME, ETI et grandes entreprises se répartissent l'essentiel de l'échantillon. Celui-ci couvre par ailleurs l'**ensemble des secteurs de l'économie**.

► PRATIQUANTS ET NON-PRATIQUANTS

Comme l'année dernière, nous avons divisé l'échantillon en « **pratiquants** » et « **non-pratiquants** » de l'expérience collaborateur, et nous distinguons dans chaque catégorie les plus fortement engagés, que ce soit dans la pratique ou dans la non-pratique. Ainsi :

- Parmi les **pratiquants**, nous distinguons un groupe de **pratiquants confirmés**, ou « **précurseurs** ». Il s'agit des entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans.
- Parmi le groupe des « **non-pratiquants** », nous distinguons les « **réfractaires** », c'est-à-dire ceux dont l'entreprise n'envisage absolument pas de mettre en œuvre la pratique de l'expérience collaborateur.

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



LOIN DE LA DÉMARCHE EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

DÉMARCHÉ EXPÉRIENCE COLLABORATEUR INTÉGRÉE



PARTIE 1

L'expérience collaborateur devient **majoritaire**

Est-ce la prise de conscience consécutive à la crise sanitaire ? L'urgence de la pénurie de talents ? Ou tout simplement la poursuite d'une tendance de fond ? Quoi qu'il en soit, la dynamique de l'expérience collaborateur ne faiblit pas, bien au contraire.

► 1 ENTREPRISE SUR 2 PRATIQUE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

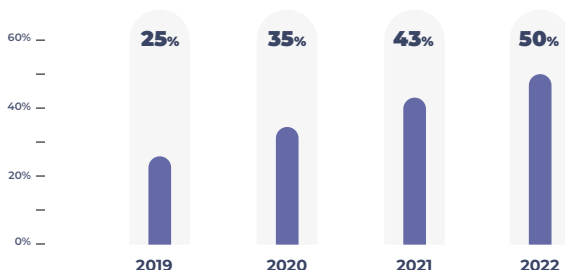
En 2022, 50 % des professionnels RH en entreprise évoluent dans une organisation qui a mis en place une **démarche d'expérience collaborateur**. Ils étaient 25 % en 2019. En 3 ans, la proportion des « pratiquants » a donc doublé, passant d'un quart à la moitié des entreprises interrogées.

Les **grandes structures** restent en tête : 56 % des organisations de plus de 1 000 salariés pratiquent l'expérience collaborateur, soit 3 points de plus qu'en 2021. Mais les **PME et ETI les rattrapent** : les entreprises de 10 à 1 000 salariés sont pratiquantes à 45 %, soit 10 points de plus que l'année dernière. Avec l'après-crise, nous assistons donc à une forme de démocratisation de l'expérience collaborateur : celle-ci cesse progressivement d'être réservée aux entreprises les plus structurées en matière de RH pour s'étendre au cœur du peloton.

D'un point de vue **sectoriel**, les entreprises de l'industrie et de la construction (30 %), de l'hôtellerie-restauration (33 %), du commerce, transport et logistique (40 %) et des services aux particuliers (42 %) restent en retrait. Les services aux entreprises (52 %), le secteur informatique, communication, télécommunications et médias (54 %) mais aussi la banque et l'assurance (64 %) sont en avance sur les autres secteurs.

1 ENTREPRISES PRATIQUE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Professionnels RH en entreprise

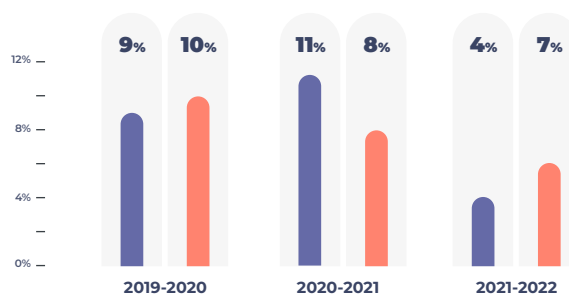


2 ÉCART ENTRE LES PROMESSES ET LES RÉALISATIONS

Professionnels RH en entreprise

Entreprises annonçant en début d'année un déploiement de l'expérience collaborateur

Entreprises ayant effectivement déployé l'expérience collaborateur au cours de l'année



► UN RATTRAPAGE EN 2021

Chaque année depuis 2018, notre baromètre dénombre les entreprises qui projettent d'adopter la démarche dans l'année à venir. En règle générale, **les entreprises tiennent leurs promesses**. Début 2022, on constate cependant que les réalisations de 2021 excèdent les promesses initiales. Mais il s'agit d'un **rattrapage** : en 2020-2021, une partie des entreprises (3 %) avaient manifestement dû repousser le déploiement de leur politique d'expérience collaborateur en raison de la situation sanitaire (11 % d'annonces contre 8 % de réalisation). En 2021-2022, à l'inverse, **les réalisations sont à 3 points au-dessus des annonces** : les entreprises ont été moins nombreuses à afficher l'intention de déployer l'expérience collaborateur début 2021, mais elles sont plus nombreuses à l'avoir fait, en raison des projets différés de l'année 2020.

Pour 2022, le chiffre est le même que pour 2021 : 4 % des entreprises affichent l'intention de déployer l'expérience collaborateur.

**BERTRAND DUPERRIN**

Head of People and Business Delivery,
Emakina

Il y a toujours le risque de confondre expérience collaborateur et qualité de vie au travail. Le plus souvent, quand on parle de QVT et de bien-être, on parle de tout ce qui n'est pas le travail : l'environnement, les locaux, les services... Mais l'expérience collaborateur concerne avant tout ce qui se passe quand le salarié travaille. Il ne s'agit pas simplement de se demander ce que l'on peut faire pour leur être agréable quand ils ne travaillent pas. Les collaborateurs veulent qu'on s'attaque aux sources du stress, et non que l'on compense d'un côté la douleur créée de l'autre. Et la source du stress, c'est l'opérationnel.

Le manager est-il un control freak ? Manage-t-il par la confiance ou par la surveillance ? Les process métiers sont-ils adaptés, ou ajoutent-ils de la complication inutile ? Les réponses à ces questions peuvent améliorer véritablement l'expérience collaborateur. Et là, le professionnel RH n'a pas toujours la réponse. Au sein d'Emakina, je cumule les fonctions de « Head of People » et de directeur des opérations. J'ai plus d'impact sur l'expérience collaborateur avec la seconde casquette qu'avec la première !

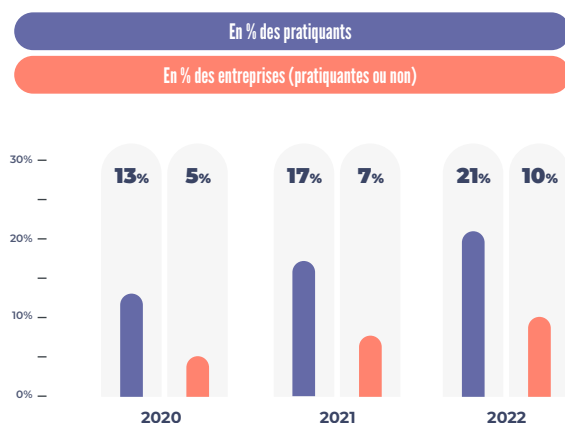
► LE NOYAU DUR SE RENFORCE : LES PRÉCURSEURS

Une part croissante d'organisations disposent déjà d'un recul significatif sur l'expérience collaborateur : il s'agit de celles que nous appelons ici les **précurseurs**, définis comme les entreprises ayant mis en place une démarche autour de l'expérience collaborateur **depuis plus de trois ans**. Leur nombre augmente au fil des années, ce qui montre que les entreprises qui ont adopté cette approche ne l'abandonnent pas : seules 5 % des entreprises pratiquantes se disent aujourd'hui « en phase de recul » de leur politique d'expérience collaborateur.

La proportion des précurseurs par rapport aux entreprises pratiquantes est ainsi passée **de 13 % à 21 %** depuis 2020. Si l'on se rapporte à **l'ensemble de l'échantillon** (pratiquants et non-pratiquants confondus), une entreprise sur 10 est aujourd'hui engagée dans la mesure et l'amélioration de l'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans.

3 LES PRÉCURSEURS PAR RAPPORT AUX PRATIQUANTS ET À L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES

Professionnels RH en entreprise



► LES RÉFRACTAIRES RÉSISTENT

Dans le même temps, ceux que nous avons appelé les **réfractaires** (les non-pratiquants qui n'envisagent pas de mettre en place une politique RH d'expérience collaborateur) ont perdu des « parts de marché » : ils représentent désormais **17 % des entreprises**, contre 24 % en 2019.

À un extrême de la distribution, nous avons donc 10 % de précurseurs, dont la proportion augmente avec les années. À l'autre extrême, les 17 % de réfractaires voient leur nombre baisser d'année en année.

Nous reviendrons plus loin sur les profils types de ces deux catégories d'entreprises.

EN BREF

La moitié des entreprises interrogées pratiquent désormais l'expérience collaborateur, contre le quart il y a 3 ans.

2021 s'est caractérisée par un rattrapage global par rapport à une année 2020 marquée par la crise. Parallèlement, l'expérience collaborateur se démocratise et s'étend à toutes les tailles d'entreprises.

Deux profils se détachent : des précurseurs qui pratiquent l'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans (10 % de l'échantillon, en hausse) et des réfractaires qui n'envisagent toujours pas d'adopter la démarche (17 %, en baisse).



TÉMOIGNAGE

Le confinement a balayé les réticences sur le télétravail

BENOÎT PACCEU, Directeur du développement RH - KILOUTOU

Quel a été l'impact de la pandémie sur l'activité de Kiloutou, et plus particulièrement sur l'organisation du travail ?

La pandémie a été un véritable accélérateur de la transformation de l'organisation du travail. Le télétravail était auparavant un sujet lancinant, qui suscitait beaucoup d'inquiétudes et d'hésitations de la part des managers, des collaborateurs, des dirigeants. Le confinement a balayé ces réticences d'un coup. Toutes les barrières techniques, informatiques, psychologiques, organisationnelles sont passées à la trappe : nous n'avions pas le choix.

Comment avez-vous mis en place le télétravail ?

Tout d'abord, tous les salariés ne sont pas concernés de la même façon par le sujet. Les collaborateurs du réseau d'agences ne peuvent, pour l'essentiel, pas télétravailler. Les commerciaux peuvent faire quelques tâches à domicile. Le télétravail a surtout concerné les services support nationaux. Sur ce périmètre, nous avons pu signer un accord de télétravail avec les partenaires sociaux, sur la base de 2 jours par semaine. Pour l'anecdote, nous avons signé un premier accord en janvier 2020, juste avant la pandémie, vite remis en cause par les événements !

Pour mettre en place ce 2^e accord, nous avons interrogé tous les collaborateurs des services support, quel que soit leur statut, soit plus de 300 personnes. Nous sommes arrivés au chiffre de 2 jours de télétravail de façon assez consensuelle. Nous avons réalisé parallèlement un benchmark auprès de 17 entreprises. Dans l'ensemble, la mise en place de l'accord s'est passée avec une certaine sérénité. Le principe est d'allier autonomie et codécision. Le manager a un droit de regard, en fonction du degré d'autonomie qu'il perçoit chez les collaborateurs. Et le travail à distance est maintenant systématiquement abordé lors des entretiens annuels.

Comment se passe la vie quotidienne dans l'organisation hybride ?

Bien sûr, il y a des conséquences à la généralisation du télétravail. Nous avons encore besoin de nous voir, de nous rencontrer, d'échanger en direct, de déjeuner ensemble, de prendre un café... Chez Kiloutou, nous avons une forte culture du relationnel, de l'échange, de l'informel. Le télétravail a partiellement déstabilisé cette culture. Il faut recréer ces moments.

Pour accompagner les équipes, nous avons notamment mis en place des guides pratiques à l'intention du manager et du télétravailleur. Et nous assurons le suivi de l'accord : nous avons conduit début 2021 une enquête auprès des managers sur son application. Les résultats nous ont permis de prendre conscience de certains points d'amélioration, par exemple sur la maîtrise des outils. Suite à l'enquête, nous avons produit un nouveau guide sur la bonne façon d'utiliser Google Meet. En effet, même si le principe du distanciel est bien acquis pour la plupart, les outils changent en permanence et déroutent les utilisateurs. Le distanciel a tendance à fonctionner de façon plutôt « descendante » : nous avons proposé des formations à nos managers pour leur apprendre à mieux animer les réunions à distance. Cela suppose de maîtriser simultanément certaines fonctionnalités de l'outil de vidéoconférence et les techniques d'animation.

Y a-t-il eu des tensions entre les collaborateurs concernés par le télétravail et ceux dont le métier ne le permet pas ?

Cela faisait partie de nos craintes, et nous avons été très vigilants sur le sujet, en communiquant en amont. Nous n'avons à ce jour pas eu de remontées négatives. Les collaborateurs comprennent très bien que le télétravail est lié à un métier et non à une volonté de favoriser telle ou telle catégorie de salariés. Encore une fois, notre culture est très relationnelle : les collaborateurs qui télétravaillent sont dans l'ensemble contents de venir au bureau. Et en tant que services support, ils estiment qu'il leur revient d'apporter le meilleur service aux collègues du terrain, ils se voient comme « business partners » des agences locales.

Kiloutou est une entreprise qui a une culture forte, les femmes et les hommes qui la composent y sont attachés. En interne, on parle de « sang jaune » ! Nous avons simplement essayé d'être pragmatiques et de faire preuve de bon sens. Nous avons la chance d'avoir des collaborateurs agiles, et des relations sociales assez sereines. Il y a un état d'esprit, une habitude de s'adapter, une aptitude à faire preuve de réactivité, qui expliquent une bonne part du succès des transformations récentes.

PARTIE 2

L'hybridation du travail :
un phénomène
massif

La crise sanitaire a profondément transformé l'organisation du travail des entreprises. L'expérience concrète du télétravail forcé a conduit nombre d'entreprises à mettre en place une forme d'**organisation hybride du travail**, dans laquelle :

- 1 certains travailleurs télétravaillent et d'autres non ;
- 2 les salariés concernés par le télétravail alternent présentiel et distanciel suivant des règles définies.

L'organisation hybride entraîne une mutation des modalités de travail en équipe et suppose le plus souvent de repenser la configuration du lieu de travail. Cette organisation peut être provisoire (pour faire face aux contraintes de la crise sanitaire) ou déboucher sur une transformation pérenne. Début 2021, en France, selon Michael Page, 58 % des décideurs RH considéraient que la crise du Covid-19 allait transformer durablement l'organisation du travail – mais 42 % estimaient que les changements étaient passagers¹.

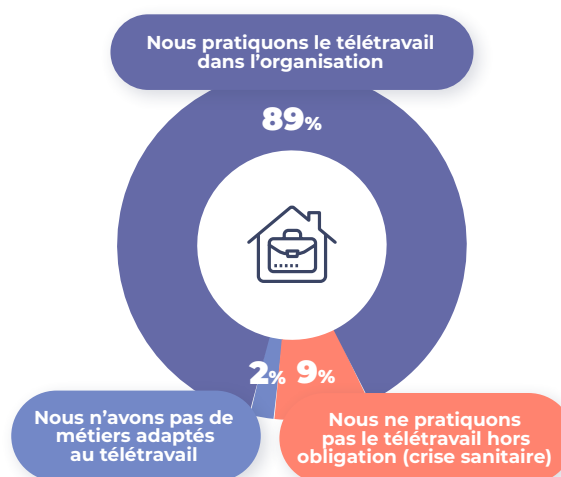
► **TOUTES LES ENTREPRISES RECOURENT À DES MÉTIERS TÉLÉTRAVAILLABLES**

Cette transformation n'affecte pas toutes les structures de la même façon : en effet, en fonction des secteurs et des métiers, l'impact du télétravail est très différent. Selon une étude [European-DataLab](#), 38 % des emplois en France correspondent à des métiers qui pourraient s'exercer en télétravail. Une autre étude, [réalisée par Boosters](#), distingue les métiers entièrement télétravaillables et ceux qui le sont partiellement. Le résultat est sensiblement plus élevé : selon cette enquête, 62 % des salariés français pourraient télétravailler au moins une partie du temps.

Notre baromètre montre que quel que soit le chiffre exact des métiers télétravaillables, en réalité, **la quasi-totalité des entreprises font face aux enjeux de l'organisation hybride du travail**. En effet, même si une part importante des métiers ne peut pas s'exercer à distance (entre 38 % et 62 % si l'on en croit les études ci-dessus), presque toutes les entreprises combinent des métiers télétravaillables et non télétravaillables. En effet, seuls 2 % des professionnels que nous avons interrogés travaillent dans une organisation qui ne comporte aucun métier adapté au télétravail. En réalité, donc, **98 % des entreprises sont potentiellement concernées par le télétravail**.

4 **LE TÉLÉTRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS**

Tous répondants



Parmi celles-ci, une minorité choisit délibérément de ne pas recourir au travail à distance, hors contrainte légale : elles ne sont que 9 % (5 % chez les pratiquants de l'expérience collaborateur, 13 % chez les non-pratiquants). Au total, ce sont donc 89 %, **près de 9 entreprises répondantes sur 10, qui recourent aujourd'hui au télétravail** en dehors de toute contrainte légale. Il peut s'agir d'une entreprise de construction qui permet à sa comptable de travailler à la maison un jour par semaine, ou d'un cabinet de conseil qui fonctionne en quasi 100 % distanciel. Le spectre est large. Mais le fait est là : à une écrasante majorité, **les entreprises sont aujourd'hui confrontées au défi du télétravail**. Et les attentes des collaborateurs sont fortes : selon LinkedIn², 87 % des salariés souhaiteraient pouvoir télétravailler la moitié du temps.

► **UN MOUVEMENT DE FOND VERS L'ORGANISATION HYBRIDE**

Télétravail et organisation hybride ne sont pas synonymes : mettre en place le télétravail pour quelques salariés ne signifie pas nécessairement que l'on repense son organi-

1. Michael Page / IFOP – *Comment la crise sanitaire transforme l'organisation du travail* – Livre blanc, 2021

2. [Sondage LinkedIn](#), 2021



BERTRAND DUPERRIN
Head of People and Business Delivery,
Emakina

Le discours des entreprises sur le télétravail n'est pas toujours très clair. Certaines ont le sentiment qu'en le réduisant à 1 ou 2 jours par semaine, elles pourront faire l'économie d'une vraie transformation de l'organisation. Mais c'est une erreur. En réalité, à partir du moment où un seul collaborateur est à distance, tout le monde est à distance. Si un membre d'une équipe télétravaille, les autres membres doivent adapter leur mode de travail. Et pour le salarié qui travaille de chez lui, ce sont tous les autres qui sont à distance. Limiter le nombre de jours pour réduire le bouleversement organisationnel n'a pas de sens.

Dans cette affaire, il semble qu'on écoute tout le monde sauf les salariés. Le Medef, les syndicats, les DRH, les managers

font dire aux collaborateurs qu'ils veulent retourner au bureau. Mais personne ne leur demande vraiment leur avis. Et leur avis est en général beaucoup plus nuancé. Ils savent très bien que ce qu'ils ont vécu pendant les confinements et les couvre-feux, ce n'était pas du télétravail. Dans le télétravail, on a une vie en dehors du travail, on peut sortir, aller voir des amis... Ils savent également que le besoin de se voir entre collègues pour travailler efficacement varie considérablement suivant les circonstances : l'ancienneté, la phase du projet en cours, la période de l'année et de cycle de production...

En réalité, tout le monde se focalise sur le « télé », alors que ce qui compte, c'est le « travail ». Comment l'organise-t-on ?

sation dans le sens de l'hybridation des modes de travail. Le travail hybride suppose :

- une **organisation concertée**, qui peut passer par la mise en place d'un accord d'entreprise sur le temps de travail et le partage distanciel/présentiel, et suppose dans tous les cas une association des collaborateurs au processus ;
- des **modes de management adaptés**, qui respectent la culture managériale de l'entreprise mais vont nécessairement évoluer vers davantage d'autonomisation des collaborateurs et de management par projet/objectif ;
- une **culture nouvelle du travail d'équipe**, qui ménage des temps de rencontre en présentiel, tout en favorisant le travail collaboratif à distance, dans le respect des contraintes et des choix des uns et des autres ;
- et le plus souvent des **locaux modifiés** en conséquence, en fonction de l'amplitude des temps de télétravail et de l'intensité d'occupation des bureaux, en fonction également de la possible redéfinition du rôle du lieu de travail dans un sens plus convivial et collaboratif.

C'est toute l'entreprise qui prend acte du fait que selon les situations et les missions, le travail peut se dérouler sur site, à domicile ou dans un tiers-lieu, sans établir de hiérarchisation entre ces modalités.

Les entreprises ont très massivement pris conscience de cette différence avec la crise sanitaire. Nous leur avons demandé si elles avaient mis en place, suite à la crise, une organisation hybride du travail, ou si elles la pratiquaient déjà auparavant, en précisant bien ce que nous entendons par « organisation hybride du travail ». Il s'avère que seules 13 % des entreprises estiment qu'elles avaient déjà franchi ce cap avant la crise épidémique. Depuis, **les deux tiers (65 %)** d'entre elles considèrent qu'elles ont

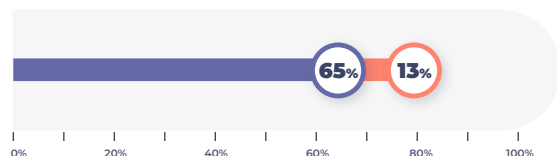
« fait évoluer leur organisation dans le sens du travail hybride ». Celui-ci concerne donc au total (hybridés antérieurs + nouveaux hybridés) presque **4 entreprises sur 5 (78 %)**, soit une proportion proche des 89 % de structures ayant recours au télétravail.

Bien sûr, tous les secteurs ne sont pas concernés dans les mêmes proportions par le phénomène du travail hybride. Dans l'industrie et la construction, la part des entreprises l'ayant adopté (avant ou après la crise) tombe à 3 entreprises sur 5 (60 %), ce qui reste très important. À l'opposé, les services aux entreprises (92 %) et le secteur informatique, communication, télécommunications et médias (93 %) en ont fait leur mode de fonctionnement par défaut. En revanche, la taille des entreprises influe peu sur leur adoption de l'organisation hybride, même si les très grandes entreprises (plus de 5 000 salariés) sont un peu plus nombreuses à avoir franchi le pas (87 % contre 78 % en moyenne).

5 SUITE À LA CRISE, AVEZ-VOUS...

Tous répondants

...fait évoluer l'organisation dans le sens du travail hybride



Oui

Nous le faisons déjà



SÉVERINE LOUREIRO
Conférencière, experte en Expérience
Collaborateur et auteure de l'ouvrage
Boostez l'expérience collaborateur

“

L'aménagement des espaces de travail était déjà un levier important de l'expérience collaborateur. Dans l'évolution actuelle du travail vers l'hybride, ça va l'être de plus en plus. Les espaces de travail vont jouer à plein leur rôle expérientiel pour les collaborateurs qui viendront au bureau pour justement vivre « l'expérience d'être au bureau ».

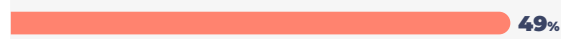
► L'ESPACE PHYSIQUE DE L'ENTREPRISE ÉVOLUE

Beaucoup d'entreprises ont par ailleurs tiré les conséquences de la nouvelle donne de l'organisation pour leur espace de travail. En effet, **la moitié des entreprises répondantes (51 %) ont fait évoluer leurs locaux** au cours des 18 derniers mois. Le secteur, là encore, influe beaucoup : 38 % des entreprises de l'industrie et de la construction ont modifié leurs locaux (ce qui reste important), contre 67 % dans l'informatique et la communication, 56 % dans le commerce, transport et logistique et 54 % dans les services aux entreprises.

6 COMMENT VOS LOCAUX ONT-ILS ÉVOLUÉ AU COURS DES 18 DERNIERS MOIS ?

Tous répondants

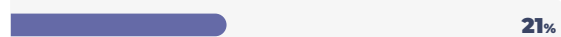
Il n'y a pas eu de changement



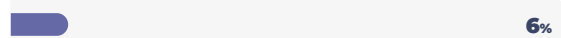
Nous les avons réaménagés



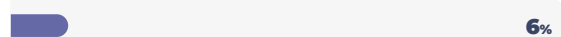
Nous avons mis en place le flex office
(pas de bureau attribué pour les collaborateurs)



Nous avons opté pour des locaux plus grands



Nous avons opté pour des locaux plus petits

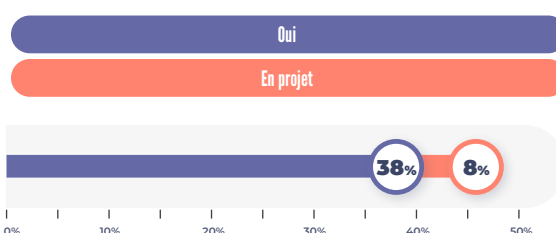


Globalement, **30 % des entreprises ont réaménagé leurs bureaux et 21 % ont adopté le flex office**, c'est-à-dire des locaux dans lesquels les bureaux ne sont pas précisément attribués. Pour l'essentiel, ces changements se sont faits à espace identique : seules 6 % des entreprises se sont agrandies et 6 % ont réduit leur espace. Le changement est donc avant tout organisationnel.

Au total, **38 % des entreprises ont déjà mis en place le flex office**, en comprenant les 21 % qui y sont venues au cours des 18 derniers mois. Cela implique que la crise a fait **plus**

7 VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE MIS EN PLACE LE FLEX OFFICE ?

Tous répondants



que doubler le recours à cette solution. Attention cependant : ces entreprises ne fonctionnent pas forcément entièrement en flex office. Il peut ne s'agir que d'une partie des effectifs, par exemple les cadres, ou certains établissements, par exemple le siège.

Le phénomène du flex office concerne plus particulièrement **les TPE** (moins de 10 salariés) et les **très grandes entreprises** (plus de 5 000 salariés). Les premières parce que leur structure légère leur permet davantage d'agilité. Les secondes parce qu'elles ont les moyens de concevoir et déployer à grande échelle ce genre de dispositif. Et là encore, l'industrie se positionne en retrait : 28 % le pratiquent, dont 7 % depuis la crise, et 7 % projettent de le faire. Les entreprises du secteur « informatique, communication, télécommunications, médias » (56 % de pratique) et des services aux entreprises (52 %) sont déjà majoritaires dans l'utilisation du flex office.

EN BREF

Si seule une fraction des métiers est télétravaillable, 98 % des entreprises emploient des salariés relevant de ces métiers.

89 % des entreprises recourent au télétravail pour au moins une partie de leurs collaborateurs, et 78 % ont mis en place une organisation hybride du travail.

La moitié des entreprises ont fait évoluer leur espace de travail suite à la crise sanitaire. 38 % ont déjà adopté le flex office.



TÉMOIGNAGE

Les attentes des collaborateurs n'ont pas changé, mais la crise les a amplifiées

JULIE ACHILLI – Responsable Expérience Collaborateur – Groupe Nestlé en France

Quelle est la place de l'expérience collaborateur chez Nestlé ? Comment la concevez-vous ?

Parce que l'engagement est au cœur de notre politique RH, Nestlé a été l'une des premières entreprises à créer il y a trois ans un poste dédié à l'expérience collaborateur. J'en ai pris la responsabilité, au sein de la direction Talents et Engagement. Mon poste est extrêmement transversal : en effet, l'expérience collaborateur devant irradier dans toute l'organisation, ce sujet n'est pas limité à mon seul champ d'action. Je pilote, coordonne et anime de très nombreuses initiatives que nous réalisons en étroite collaboration avec les équipes RH et les managers bien entendu mais aussi les équipes communication, les équipes digitales, les équipes des services généraux, etc.

Comment se traduit votre action en matière d'expérience collaborateur ?

En matière d'expérience collaborateur, tout commence par l'écoute régulière de nos collaborateurs : nous conduisons une grande enquête tous les deux ans et, chaque année, des enquêtes « flash » et/ou des enquêtes sur des sujets *ad hoc*.

Grâce à ces prises de pouls régulières, grâce aux discussions avec les managers et les équipes RH, et grâce à la veille à travers des études extérieures nationales qui nous permettent de mieux comprendre les attentes des salariés, nous construisons notre stratégie d'expérience collaborateur autour de deux leviers principaux. Le premier consiste à mener des actions destinées à mettre nos collaborateurs dans les meilleures conditions pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes : pratiques managériales, onboarding, qualité de vie au travail, santé, parentalité, expérience de travail au bureau... sont autant de thèmes sur lesquels nous travaillons. Le second levier de l'expérience collaborateur consiste à rendre nos « CollaborActeurs » pour maximiser leur engagement et répondre à leur quête de sens : nous déployons ainsi des programmes où les collaborateurs, organisés en communautés que nous animons, peuvent prendre une part active aux enjeux stratégiques et aux transformations de l'entreprise en matière d'innovation produits et services, de RSE, de diversité et inclusion, pour faire bouger les lignes...

Quels que soient les projets, pour définir les plans d'action et les priorités, nous ne choisissons pas seuls et privilégions systématiquement la co-construction.

Quels changements sont intervenus au cours des deux années écoulées ?

L'enquête conduite fin 2020 et la crise sanitaire nous ont permis d'identifier certains sujets : la qualité de vie au travail, la gestion et le suivi de la charge de travail, la priorité à accorder à la santé, tant physique que mentale, de nos collaborateurs. Nous avons donc lancé un plan d'action « Bien-être au travail et efficacité professionnelle ». L'entreprise a pris des engagements simples mais essentiels en matière de respect du droit à la déconnexion : limites sur les créneaux horaires d'envoi des mails, meilleure efficacité des réunions, instauration pour chacun d'un créneau personnel sans réunions. Nous avons diffusé il y a un peu plus d'un an un guide de la connexion et de la déconnexion qui recense toutes les bonnes pratiques pour être connecté de façon efficace et se déconnecter sereinement – tout en respectant la déconnexion des autres. Cette démarche a permis d'ouvrir le débat au sein des équipes sur la question. Nous avons également lancé un programme Santé nommé « Healthy Lives » à travers lequel nous menons des actions autour de 3 thèmes : activités physiques, nutrition et santé mentale.

Le télétravail pose aussi des questions d'évolution des compétences, en particulier sur les modes de management et le digital. À l'échelle du groupe, nous avons lancé le programme « DEEP », pour Digital Employee Experience Program, qui s'adresse à l'ensemble des collaborateurs, et dont certains aspects s'appliquent directement au travail hybride (par exemple l'organisation d'une réunion hybride présentiel/distanciel).

Enfin, depuis deux ans, nous nous sommes attachés à répondre à la quête de sens des salariés. A titre d'exemple, en 2020 est née la communauté « Nestlé Thinks YOUTH », deux groupes d'une quinzaine de jeunes collaborateurs : un « Shadow Comex RSE », qui fait des propositions alternatives au Comité Exécutif RSE et des « Ambassadeurs RSE », qui font la promotion des engagements pris auprès de nos collaborateurs. Nous avons également lancé en 2021 un programme d'engagement solidaire intitulé « JeTeDon[Nes] » : ce programme, pensé autour du don, permet à chaque collaborateur de contribuer à des actions concrètes qui ont un impact positif sur la société. Il est possible de faire un don sous la forme d'un arrondi sur salaire, ou bien de donner de son temps en devenant bénévole pour l'une de nos associations partenaires.

Comment votre rapport au lieu de travail a-t-il évolué ?

En 2020, au moment où commençait la pandémie, nous venions d'achever notre projet de regroupement de l'ensemble de nos sièges sociaux en un seul lieu. Dès le départ, ce bâtiment, baptisé « SHIFT » et basé à Issy-les-Moulineaux, a été conçu comme une véritable « smartworkplace », un lieu ouvert et ultra-connecté, en totale adéquation avec les nouvelles façons de travailler, et notamment avec les modes de travail hybride, étant entendu que le télétravail se pratiquait déjà chez Nestlé depuis plusieurs années. La crise sanitaire et la période de télétravail « contraint » nous a amenés à réfléchir à des optimisations pour renforcer l'expérience de travail au bureau. À cet effet, nous avons créé un programme d'animation intitulé « Vivre à SHIFT » qui consiste à mettre en place des rituels et des événements thématiques autour des sujets qui nous ressemblent et qui nous rassemblent, quel que soit le business auquel on appartient.

L'objectif est de faire en sorte que l'expérience au bureau soit attractive et qu'elle soit différente et complémentaire de l'expérience vécue en télétravail.

Les attentes des collaborateurs ont-elles changé avec la crise ?

Globalement, nous restons sur les mêmes attentes, autour du bien-être et du management. La crise les a simplement amplifiées. En réponse, nous développons encore davantage les projets autour du « care », de l'agilité et de l'équilibre entre vies personnelle et professionnelle...

À titre d'exemple, pendant la crise, dans le cadre de notre programme « Healthy Lives », nous avons renforcé nos campagnes d'accompagnement à travers notre ligne d'écoute qui offre aux collaborateurs, de façon anonyme et gratuite, un soutien via des psychologues et des assistants sociaux. Nous nous sommes également intéressés à la situation des stagiaires et alternants, qui ont été particulièrement concernés par l'isolement lié au télétravail contraint : avec de nombreux collaborateurs volontaires, nous avons mis en place un programme de parrainage interne intitulé #BeWithYOUTH. Toutes ces initiatives s'inscrivent dans une continuité avec l'avant-crise sanitaire, mais les événements nous ont amenés à les intensifier.



Le télétravail pose aussi des questions d'évolution des compétences, en particulier sur les modes de management et le digital.

JULIE ACHILLI

PARTIE 3

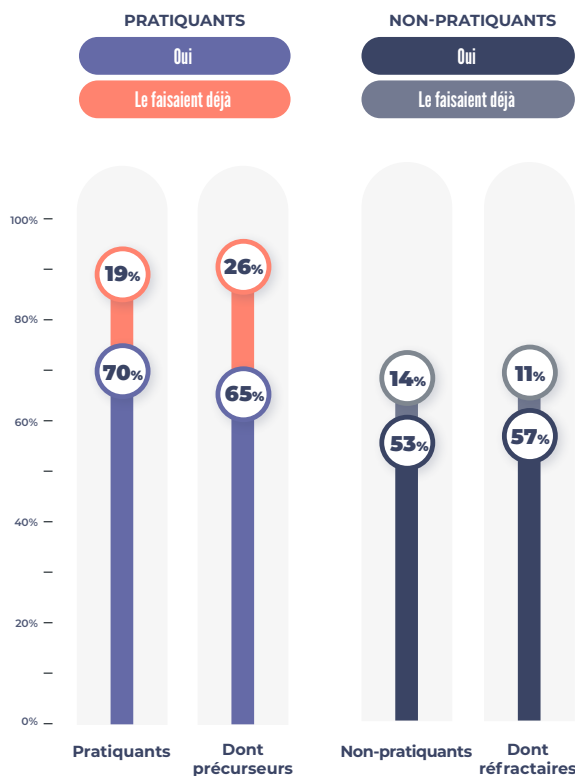
L'expérience collaborateur rend **agile** face au défi de l'hybridation

Dans cette transformation considérable et accélérée de l'organisation du travail, les entreprises qui ont mis en place une démarche autour de l'expérience collaborateur (entreprises pratiquantes) montrent davantage d'agilité.

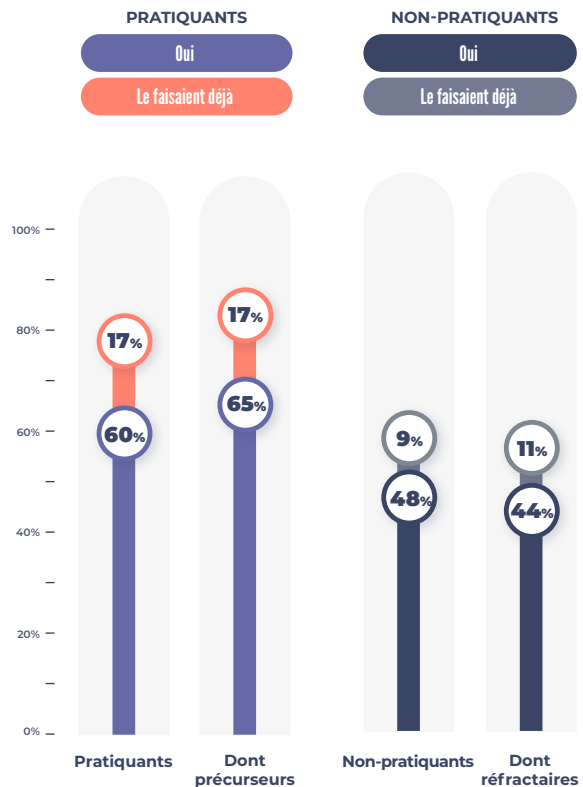
► **LES PRATIQUANTES ONT DAVANTAGE ÉVOLUÉ VERS L'ORGANISATION HYBRIDE DU TRAVAIL...**

Les entreprises pratiquantes sont plus nombreuses que les non-pratiquantes à avoir systématisé l'organisation hybride du travail en réponse à la crise sanitaire. 70 % d'entre elles ont franchi le pas, et 19 % le faisaient déjà. Les non-pratiquantes ne sont « que » 53 % à avoir adopté l'organisation hybride, et 14 % à l'avoir déjà mise en place auparavant.

8 SUITE À LA CRISE, AVEZ-VOUS FAIT ÉVOLUER VOTRE ORGANISATION DANS LE SENS DU TRAVAIL HYBRIDE ?



9 SUITE À LA CRISE, AVEZ-VOUS FAIT MODIFIER L'ORGANISATION DU TRAVAIL/DÉS BUREAUX EN RÉPONSE AUX DEMANDES DES COLLABORATEURS ?



De même, 60 % des entreprises pratiquantes (et parmi elles, 65 % des précurseurs) ont modifié l'organisation du travail et/ou de leurs bureaux suite à la crise, contre 48 % des non-pratiquantes (et parmi elles, 44 % des réfractaires). Dans les deux cas, l'écart est significatif : les entreprises pratiquant l'expérience collaborateur ont été plus nombreuses à réagir. Pratiquant systématiquement l'écoute de leurs salariés, et accordant davantage d'importance au facteur humain, elles ont plus souvent tiré les conséquences de la crise pour adapter leur organisation ou la configuration de leurs bureaux. Mais l'ampleur des transformations induites par le contexte a tout de même imposé des changements à près de la moitié des entreprises non-pratiquantes.



SÉVERINE LOUREIRO
Conférencière, experte en Expérience Collaborateur et auteure de l'ouvrage *Boostez l'expérience collaborateur*

“

L'hybridation du travail signifie concrètement pour le collaborateur une plus grande adaptation possible à ses rythmes de travail, et une plus grande marge de manœuvre dans son organisation. En bref, une plus grande individualisation de l'organisation du travail, et donc une amélioration de son expérience collaborateur. Les entreprises qui ont engagé une démarche d'amélioration de l'EX l'ont bien compris, comme le montrent les résultats obtenus dans le baromètre.

► ...ET LA PRENNENT PLUS AU SÉRIEUX

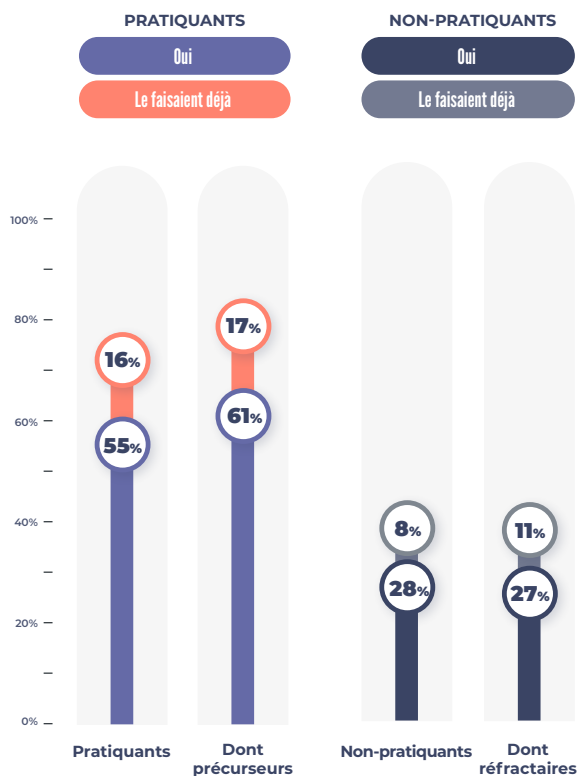
C'est en entrant dans le détail de ce que signifie concrètement l'organisation hybride du travail que l'on constate l'écart le plus frappant entre les entreprises pratiquantes et non-pratiquantes. Les premières sont en effet sensiblement plus nombreuses à avoir choisi d'acter les transformations dans **un accord d'entreprise autour de l'organisation du travail** : c'est le cas de 55 % d'entre elles (et 61 % des précurseurs), et 16 % l'avaient déjà fait auparavant. Au total, les entreprises pratiquantes ont mis en place un tel accord dans 71 % des cas, contre 36 % des non-pratiquantes, soit deux fois plus souvent.

Les entreprises pratiquantes ont également plus souvent pris l'initiative de **former leurs collaborateurs au travail hybride** (39 % contre 24 %). Au total, **71 % des précurseurs** le font (depuis la crise ou depuis plus longtemps), contre **25 % des réfractaires**.

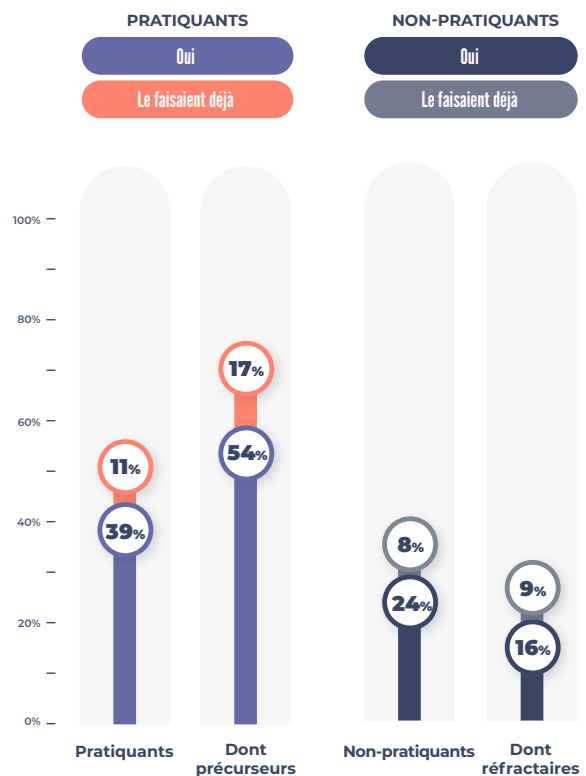
L'écart est encore plus frappant si l'on se tourne du côté de la **formation des managers** à la gestion d'équipes à distance : **75 % des précurseurs** le font (dont 24 % antérieurement à la crise), contre seulement **16 % des réfractaires**.

En clair, **les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur sont davantage entrées dans l'organisation**

10 SUITE À LA CRISE, AVEZ-VOUS CONCLU UN ACCORD D'ENTREPRISE AUTOUR DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?



11 SUITE À LA CRISE, AVEZ-VOUS FORMÉ LES COLLABORATEURS AU TRAVAIL HYBRIDE ?



**BERTRAND DUPERRIN**

Head of People and Business Delivery,
Emakina

Les DRH se sont beaucoup plaints de surmenage pendant la pandémie. À juste titre, et on peut leur dire bravo pour leur mobilisation. Mais pourquoi ont-ils dû se dépenser autant ? En grande partie parce que les managers de proximité n'ont pas toujours fait leur travail. Parce qu'on a trop souvent promu des experts métier à des postes de management pour lesquels ils n'étaient absolument pas faits. Aujourd'hui, il est certainement important de former les managers à la gestion des équipes à distance. Mais fait-on boire un âne qui n'a pas soif ?

Beaucoup de managers incompetents arrivaient à faire illusion au bureau ; en situation de travail à distance, ils ont explosé. Le télétravail suppose un management par la confiance, il impose une culture du résultat. Quelqu'un qui ne sait pas fonctionner dans la confiance n'arrivera jamais à manager une équipe à distance. De même, la peur que les salariés se tournent les pouces chez eux est irrationnelle : ceux qui le font se tournaient déjà les pouces au bureau, mais plus discrètement ! Le travail à distance ne fait que révéler des problèmes managériaux préexistants.

hybride du travail – dont on a vu qu'elle concernait la quasi-totalité des entreprises ; elles s'en donnent beaucoup plus souvent les moyens.

Les entreprises non-pratiquantes ont, pour la moitié d'entre elles, pris conscience de l'hybridation du travail, quelle que soit leur attitude vis-à-vis de l'expérience collaborateur (réfractaires ou non). Mais lorsqu'il s'agit de former concrètement

les salariés pour leur permettre de fonctionner efficacement dans le nouveau cadre, elles se font beaucoup plus rares. Et les entreprises les plus réfractaires à l'expérience collaborateur brillent tout particulièrement par leur absence.

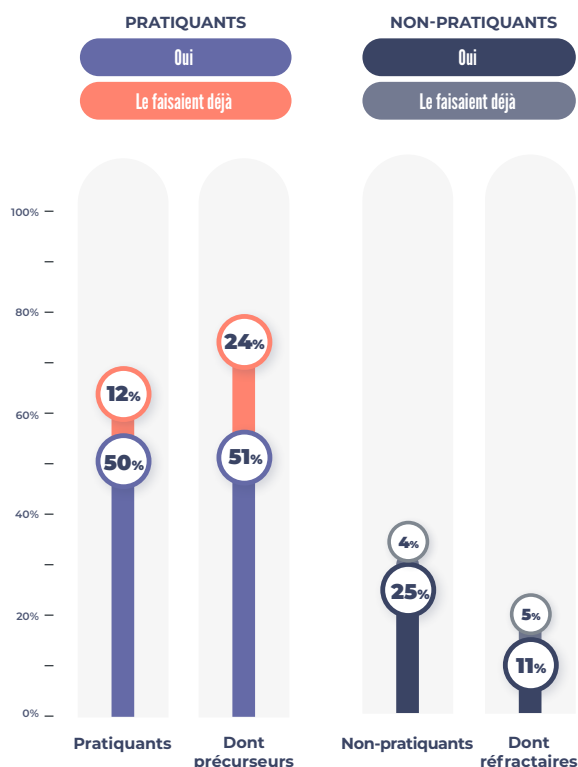
► UNE CULTURE MANAGÉRIALE PLUS DÉVELOPPÉE CHEZ LES ENTREPRISES PRATIQUANTES

Les modalités de mise en œuvre du **télétravail** révèlent également une **agilité managériale plus importante pour les entreprises pratiquant l'expérience collaborateur**, par rapport à celles qui ne la pratiquent pas. **41 % d'entre elles font confiance aux salariés** pour fixer leurs jours de télétravail, contre **33 % chez les réfractaires**. Celles-ci sont également **3 fois plus nombreuses que les pratiquantes à ne pas recourir, délibérément, au télétravail**, alors que certains métiers s'y prêteraient dans leurs effectifs (17 % contre 5 % des pratiquantes).

Au-delà de ces différences, on constate cependant une **certaine homogénéité des pratiques**. Il y a des variations sectorielles : les entreprises de **l'industrie** et de la **construction privilégient le rôle du management (43 %)** sur l'autonomie des salariés (35 %), à la différence des **services aux entreprises et du secteur informatique et communication**, pour lesquels le rapport est inversé. Mais d'une façon générale, si l'on excepte le secteur public, qui a une réglementation particulière, et le secteur des banques et assurances, qui décrète des jours précis à 31 %, **le télétravail encadré strictement depuis la direction ne concerne qu'1 entreprise sur 5**.

On constate également que les **entreprises pratiquantes ont moins tendance** que les non-pratiquantes à estimer que le télétravail implique un **renforcement du contrôle**

12 SUITE À LA CRISE, AVEZ-VOUS FORMÉ LES MANAGERS AU MANAGEMENT À DISTANCE ?



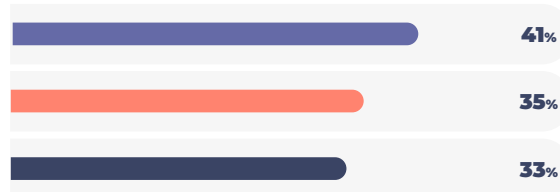
des horaires de travail (16 % contre 26 %). Et les pratiquantes de l'expérience collaborateur mettent **davantage l'accent que les non-pratiquantes** sur l'importance des **réunions en présentiel** en contexte de télétravail (40 % des pratiquantes contre 35 % des non-pratiquantes, et 27 % des réfractaires).

En résumé, dans leur gestion du télétravail, **les entreprises pratiquantes sont plus nombreuses que les entreprises non-pratiquantes à considérer qu'il faut se reposer sur la confiance et l'humain.**

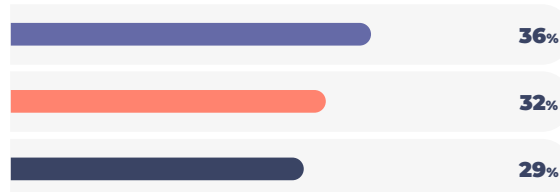
13 SI VOTRE ENTREPRISE COMPTE DES SALARIÉS DONT LE MÉTIER PERMET LE TÉLÉTRAVAIL (AU MOINS PARTIEL), SUR QUELLE BASE PEUVENT-ILS RECOURIR À CETTE POSSIBILITÉ ?



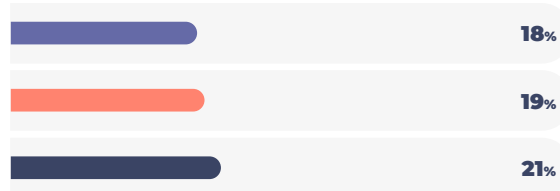
Au cas par cas, jours définis par le travail



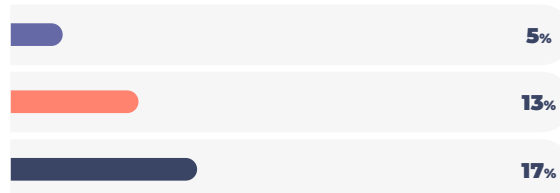
Au cas par cas, jours définis par le management



Des jours fixes dans la semaine, définis à l'échelle de l'entreprise



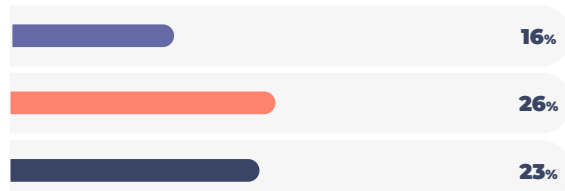
Nous ne pratiquons pas le télétravail



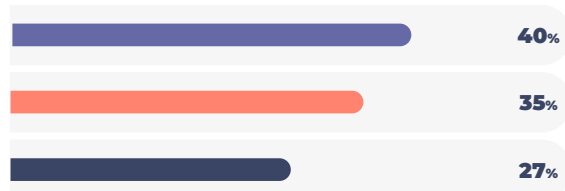
14 POUR VOUS, D'UN POINT DE VUE MANAGÉRIAL, LE TRAVAIL HYBRIDE IMPLIQUE PRIORITAIREMENT :



Un contrôle renforcé des horaires de travail



Davantage de réunions en présentiel



EN BREF

Les entreprises pratiquantes déclarent plus souvent avoir mis en place une organisation hybride du travail (70 %) suite à la crise que les non-pratiquantes (53 %).

Mais l'écart est plus sensible lorsque l'on entre dans le concret : davantage d'accords d'entreprise sur le télétravail (71 % des pratiquantes contre 36 % des non-pratiquantes), de formation des salariés au travail hybride (71 % des précurseurs contre 25 % des réfractaires), de formation des managers au management à distance (75 % des précurseurs contre 16 % des réfractaires).

Par rapport aux non-pratiquantes, les entreprises pratiquantes font plus souvent confiance aux salariés pour fixer les jours de télétravail et managent moins souvent les collaborateurs par le contrôle de leurs horaires de travail.



TÉMOIGNAGE

Nous avons besoin de davantage de data humaines



YANN THOMAS, RRH et Leader Recrutement chez Decathlon France

Comment l'organisation du travail a-t-elle évolué depuis deux ans chez Decathlon, notamment en lien avec la pandémie ?

L'impact a été très différent suivant les filières. Dans le retail, au-delà de l'impact des fermetures, ce sont surtout les métiers qui ont changé. Le business online, qui représentait auparavant 6 à 7 % de notre chiffre d'affaires, est monté à 100 % pendant le confinement (à hauteur de 60 % du CA antérieur !), avant de se stabiliser aujourd'hui autour de 15 à 20 %. Parallèlement, sur le versant logistique, nous avons dû faire face à un accroissement de l'activité liée à l'augmentation du commerce en ligne. Dans ces métiers, la question du télétravail ne se pose pas.

Dans d'autres filières, comme l'offre et conception, l'effet de la pandémie sur le travail a été tout autre. Pour certains métiers, le 100 % télétravail était possible, comme le contrôle de gestion ou la finance et la supply. Pour les équipes de conception, c'était plus mitigé : un ingénieur produit peut travailler une partie du temps à distance, mais à un moment il a besoin de toucher le produit.

Qu'est-ce qui a changé aujourd'hui ?

Le distanciel a pris de l'importance. Pour les réunions en visio, il y a deux ans, on cherchait les boutons sur notre PC... Aujourd'hui, c'est entré dans les mœurs. Nous avons appris à former en visio : toutes nos formations classiques ont été retravaillées en formules à distance. Ce n'est pas tout à fait aussi percutant qu'en présentiel, mais cela fonctionne. Nous alternons les 2 modes en fonction des situations et des sujets.

Après les confinements, et en dehors des périodes de télétravail imposé, nous allons vers un nouvel équilibre, avec pragmatisme. Avant tout échange ou réunion, nous nous posons la question : est-ce que la visio suffit ? Si oui, nous l'adoptons. Si non, nous nous réunissons en présentiel.

Bien sûr, il y a des inconvénients à ces nouvelles solutions. Nous sommes une entreprise dans laquelle le collectif est très important, nous aimons faire du sport, manger, boire un verre ensemble. Ces deux dernières années, ces dimensions de la vie d'équipe ont été nécessairement restreintes.

Comment mesurez-vous l'évolution de l'expérience collaborateur ?

Nous avons notre Teammates Barometer annuel, que nous administrons de façon anonyme aux collaborateurs tous les ans depuis 2002. Il comporte une cinquantaine de questions, notamment autour du bien-être au travail, du projet d'entreprise, de la qualité de l'accompagnement, des relations avec le manager... Il se termine par la question : « Suis-je heureux de venir au travail tous les matins ? »

C'est un très bon outil. Au retour du 1^{er} confinement, le score n'avait jamais été aussi élevé. Cette année, il est redescendu au niveau habituel, qui est lui-même élevé : le baromètre témoigne toujours d'un haut niveau de satisfaction.

À ce rendez-vous annuel s'ajoute, tous les trimestres, une courte enquête de 4 ou 5 questions autour du bien-être au travail, mais aussi de sujets d'actualité. Nous avons par exemple consacré un questionnaire au confinement. Nous sommes ainsi bien tenus au courant de la façon dont se passe le management à distance. Enfin, historiquement, un collaborateur de Decathlon rencontre son leader toutes les 4 semaines, ce qui permet un suivi très individualisé.

Les attentes des candidats ont-elles évolué ?

Oui, nous rencontrons de nouvelles questions. Notamment, les candidats veulent savoir comment fonctionne le télétravail chez nous. C'est un nouvel aspect de l'attractivité. Pour des métiers très pénuriques comme l'IT, c'est très présent. Certains ne souhaitent pas quitter leur région et nous rejoindre à Lille ; nous avons donc ouvert une antenne à Paris, un espace de coworking pour accueillir les experts de l'IT. Comme on le dit souvent dans le milieu du recrutement, il faut aller « pêcher là où le poisson se trouve ! »

Mais il y a d'autres métiers en tension, comme les techniciens d'atelier pour le vélo. Ce sont des métiers qui ont été complètement revalorisés par la crise, et c'est une bonne chose.

Concevez-vous votre approche RH sous l'angle de l'expérience collaborateur ?

C'est une notion que nous avons toujours utilisée, plutôt sous l'angle du parcours du collaborateur. Nous réfléchissons actuellement à aller plus loin, en faisant davantage le lien entre les différentes étapes de la vie du collaborateur dans l'entreprise : le recrutement, le onboarding, et les différentes questions de la vie au travail – comment et par qui suis-je managé, quand vais-je être écouté, comment puis-je changer de parcours, comment va évoluer mon métier... Une question que je pose beaucoup est « quelle est la compétence dont tu as besoin pour réussir ton projet de demain ? »

Nous avons besoin aujourd'hui de davantage de data humaines, pour être en mesure de faire des corrélations. Actuellement, par exemple, nous ne savons pas faire le lien direct entre performance des magasins et plaisir au travail, compétence, expérience... Or ce sont des notions qui vont prendre de plus en plus d'importance.

PARTIE 4

Expérience collaborateur : une meilleure conciliation entre vies personnelle et professionnelle



Le travail hybride résout certains problèmes, mais il en accentue d'autres. En particulier, la question de la **conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle** se pose avec davantage d'acuité et de complexité en contexte de travail hybride que dans l'organisation traditionnelle. La faculté d'adapter ses horaires, la qualité de l'outillage, l'agencement des lieux de travail, les avantages individuels peuvent tous concourir à une meilleure articulation des temps personnels et professionnels. Dans tous ces domaines, **les entreprises qui ont déployé une politique d'expérience collaborateur surperforment largement par rapport à celles qui ne l'ont pas fait**. La différence est encore plus nette si l'on compare les précurseurs (qui pratiquent l'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans) et les réfractaires (qui n'ont pas l'intention de mettre en place l'expérience collaborateur).

► UN MANAGEMENT DES HORAIRES PLUS OUVERT

En organisation hybride, le **rapport au temps de travail** est nécessairement modifié. Inévitablement, le travail tend à s'évaluer davantage en respect des objectifs et moins en temps de présence au bureau. On ne passe pas intégralement de l'un à l'autre, bien sûr. Mais le règne sans partage du 9 h-18 h sur site ne peut plus se maintenir.

Les pratiquants confirmés de l'expérience collaborateur ont acté la **flexibilité des horaires** à 80 %, contre à peine plus de la moitié (53 %) des réfractaires. 67 % des précurseurs proposent des postes à **temps partiel** dans l'optique de concilier vie personnelle et vie professionnelle, contre 27 % des entreprises rétives à l'expérience collaborateur. **Les horaires de réunions** sont un point de friction important dans les organisations : les réunions tardives, ou au contraire très tôt le matin, pénalisent ceux qui habitent loin (pour la partie présentielle) et ceux qui doivent accompagner ou aller chercher des enfants – qui sont encore souvent les femmes. Près

15 VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE MIS EN PLACE LES DISPOSITIFS SUIVANTS POUR AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE ENTRE VIES PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE (HORAIRES)

PRÉCURSEURS

Oui

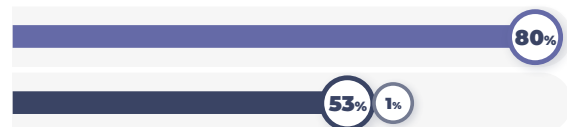
En projet

RÉFRACTAIRES

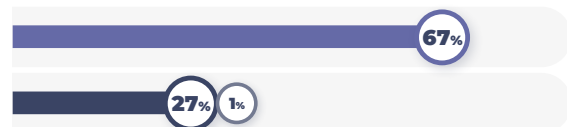
Oui

En projet

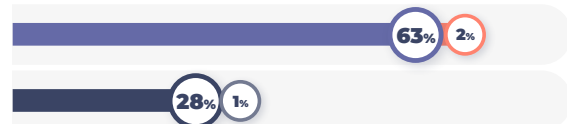
Horaires flexibles



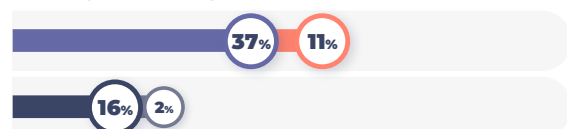
Temps partiel



Règles en matières d'horaires de réunions (ni trop tôt, ni trop tard...)



Échanges professionnels interdits pendant certains créneaux horaires (nuit, weekend)





SÉVERINE LOUREIRO
Conférencière, experte en Expérience
Collaborateur et auteure de l'ouvrage
Boostez l'expérience collaborateur

des deux tiers des précurseurs ont établi des règles restrictives en matière d'horaires de réunions ou s'approprient à le faire ; moins de 3 réfractaires sur 10 ont jugé bon de le faire.

Enfin, le télétravail pose, plus encore que le présentiel, la question du **droit à la déconnexion**. Prévu par le Code du travail depuis 2017, ce droit n'est pourtant pas précisément encadré : c'est à l'entreprise de le mettre en application. Là encore, le contraste est net entre pratiquants confirmés de l'expérience collaborateur et les entreprises réfractaires : les premières ont institutionnalisé l'interdiction des échanges professionnels pendant certains créneaux pour 37 % d'entre elles, les secondes pour 16 %. La performance des précurseurs n'impressionne pas pour autant. 11 % d'entre elles ont le projet de passer à l'acte sur ce point, ce qui porterait à 1 sur 2 la proportion d'entreprises pratiquantes confirmées qui encadrent sérieusement le droit à la déconnexion. Cela reste insuffisant.

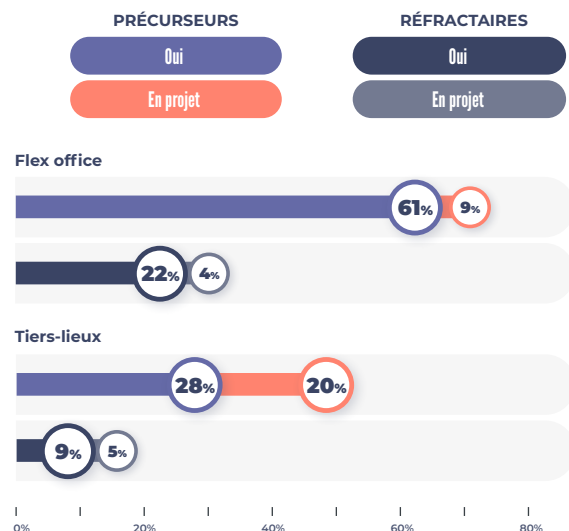
► LA RÉVOLUTION DU LIEU DE TRAVAIL

Le **rapport au lieu de travail** est un marqueur fort de l'appétence à l'innovation RH. Selon une étude internationale de la société américaine Qualtrics, en 2022, 37 % des collaborateurs ne trouvent pas leurs locaux agréables, et 35 % d'entre eux pourraient quitter l'entreprise si on les obligeait à travailler en présentiel à temps plein³. Bien sûr, dans de nombreux secteurs, l'entreprise a de bonnes raisons de faire corps avec ses locaux. C'est le cas du commerce, du transport, de l'industrie... Mais comme nous l'avons vu, la quasi-totalité des entreprises comportent également des métiers au moins partiellement télétravaillables. C'est pourquoi on pourra rencontrer des entreprises industrielles qui pratiquent le flex office pour leurs salariés de bureau ou des cabinets de conseil arc-boutés sur le tout-présentiel. Notre étude montre cependant que **la pratique de l'expérience collaborateur est un bon prédicteur de souplesse en matière de rapport au bureau : 61 % des pratiquants confirmés** ont déjà mis en place le **flex office** (bientôt 70 % si ceux qui en ont le projet passent à l'acte), contre **22 % des réfractaires** (26 % en tenant compte des projets).

“

Je serais plus réservée quant à l'apport du flex office à l'expérience collaborateur. Si la possibilité de choisir entre travailler depuis un tiers-lieu, depuis chez soi, ou depuis l'entreprise, est sans conteste un apport positif à l'expérience collaborateur, j'ai l'intuition que quand il viendra au bureau, le collaborateur le fera pour y retrouver un espace familier, au sein de son équipe, ce que le flex office pourrait rendre difficile. À suivre de près, donc.

16 VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE MIS EN PACE LES DISPOSITIFS SUIVANTS POUR AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE ENTRE VIES PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE (LIEUX DE TRAVAIL)



Le recours à des **tiers-lieux**, espaces de travail partagés où les salariés en télétravail peuvent venir se connecter, mobilisait déjà avant la crise **28 % des précurseurs, contre 9 % des réfractaires**. Les événements des deux dernières années ont manifestement sensibilisé une partie importante des entreprises pratiquantes de l'expérience collaborateur à l'intérêt des tiers-lieux, puisque 20 % d'entre elles ont un projet de ce type – contre seulement 5 % des réfractaires.

Pour les entreprises les plus conservatrices, le lieu de travail reste un sanctuaire intouchable qui doit concentrer toute l'activité. On peut supposer qu'il s'agit souvent d'entreprises qui pratiquent un management à vue fondé sur le contrôle rigoureux des temps de présence. Les entreprises les plus ouvertes à l'innovation RH, à l'inverse, ont largement commencé à faire éclater ce carcan, là où il est possible et pertinent de le faire. L'éclatement des lieux de travail va de pair avec un management par la confiance, accompagnateur, privilégiant les résultats tangibles sur les signes extérieurs d'engagement de type « présentisme ».

3. Qualtrics, 2022 Employee Experience Trends, The 4 things your people need you to know

**BENOÎT MEYRONIN**

Directeur du Pôle Conseil et Stratégie
du Groupe Korus

L'édition 2022 du « Baromètre national Parlons RH de l'expérience collaborateur » vient opportunément étayer une prise de conscience que nous constatons dans le monde du Workplace (aménagement des espaces de travail) : la pandémie a accéléré des mutations longues, en favorisant enfin une vision globale et systémique de la transformation. C'est en effet à la confluence du management (de l'organisation du travail et des « New Ways of Working »), des politiques RH (marque employeur) et de la gestion des environnements de travail (adaptation des parcs tertiaires) que se joue la reconfiguration du monde du travail – et, partant, la question si essentielle de l'engagement des équipes.

De fait, dans notre métier on ne parle plus de transformer les espaces de travail, mais bien d'une transformation par les espaces de travail : conçus au plus près des intentions stratégiques (attirer et fidéliser les talents, notamment), en cohérence avec l'évolution des pratiques managériales (du mode hybride à la logique du « prendre soin »), et en associant étroitement les collaborateurs, la question des nou-

veaux environnements de travail est pleinement entrée dans le champ de l'expérience collaborateur. Ils en constituent non seulement l'incarnation, mais bien plus la trame spatiale qui favorise et encourage (les nouveaux comportements, les nouvelles formes de travail...), la condition absolument nécessaire (mais non suffisante) pour réancrer les équipes (sentiment et fierté d'appartenance), se retrouver, se rencontrer, converser...

L'être humain est un animal social, donc spatial : « Vivre, c'est passer d'un espace à l'autre », disait Georges Perec dans *Espaces d'espaces* (1974). Mais il ajoutait : « En essayant de ne pas se cogner ». Si les espaces de travail sont désormais pleinement partie prenante de l'expérience collaborateur, l'attention aux besoins des équipes (et là, je parle bien de Marketing RH), à ceux des managers aussi, comme l'évolution de la posture de certains dirigeants (trop réfractaires au télétravail et aux nouveaux modes de management, qui ne sont pas des effets de mode), seront quelques clés pour éviter, donc, de « se cogner ».

► UNE PLUS GRANDE GÉNÉROSITÉ EN MATIÈRE D'AVANTAGES FAMILIAUX

La conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle passe aussi par **la bonne compréhension des contraintes familiales des salariés** : naissances, enfants en bas âge, conduite à l'école, personnes dépendantes à garder... Le baromètre nous donne deux indicateurs en la matière :

- **Les précurseurs** sont déjà **28 %** à avoir mis en place des **solutions d'aide à la garde d'enfants** (places en crèche, aides financières...), et **7 %** à envisager de le faire. C'est **5 fois plus que les réfractaires**.
- **35 % des précurseurs** proposent des **congés familiaux au-delà du minimum légal**, soit **3 fois plus que les réfractaires (12 %)**. La loi vient de prolonger le congé paternité jusqu'à 25 jours calendaires ; c'est mieux, mais encore nettement moins bien que ce qui se fait dans beaucoup de pays voisins (notamment nordiques, mais pas seulement). Un nombre croissant d'entreprises choisissent d'aller au-delà.

17 VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE MIS EN PACE LES DISPOSITIFS SUIVANTS POUR AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE ENTRE VIES PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE (LIEUX DE TRAVAIL)

PRÉCURSEURS

Oui

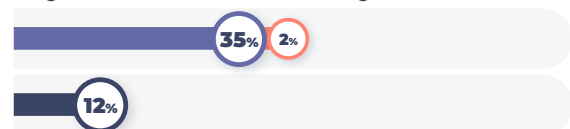
En projet

RÉFRACTAIRES

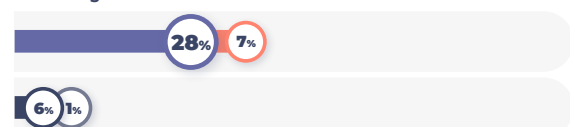
Oui

En projet

Congés familiaux au-delà du minimum légal



Aide à la garde d'enfants



0% 20% 40% 60% 80%

► DES ENTREPRISES MIEUX OUTILLÉES

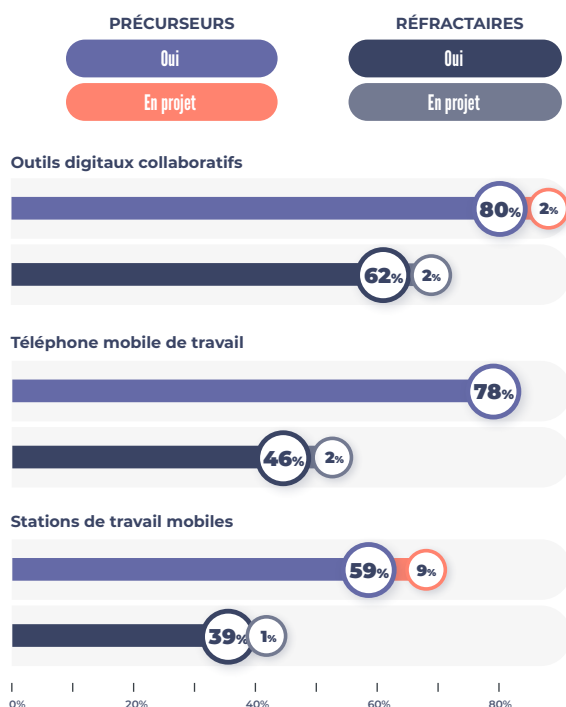
L'organisation hybride du travail suppose également que l'entreprise donne aux collaborateurs les **outils** adaptés au maintien de la performance. Dans ce domaine, la disparité est moins grande entre précurseurs et réfractaires, mais elle reste très nette.

Les **outils digitaux collaboratifs** sont indispensables pour organiser le travail d'équipe à distance et rompre l'isolement des salariés lorsqu'ils travaillent chez eux. Les **pratiquants confirmés** de l'expérience collaborateur en sont équipés à **80 %**, contre **62 % des réfractaires**.

De même, **6 pratiquants confirmés sur 10** ont déjà équipé les salariés concernés de **stations de travail mobiles**, contre **4 sur 10 chez les réfractaires**. Les précurseurs ont pris conscience de l'importance de ce point : 9 % d'entre eux projettent d'investir dans des outils portables.

Le fait de fournir un **téléphone mobile de bureau** aux salariés qui télétravaillent est parfois présenté comme un risque d'envahissement de la sphère individuelle. En réalité, la politique de droit à la déconnexion est aveugle aux outils : si un manager ne respecte pas les temps de repos, il pourra aussi bien appeler son collaborateur sur son téléphone personnel. Le mobile professionnel permet au contraire de **séparer clairement les deux sphères**, dès lors que la volonté de le faire est là. **78 % des précurseurs** l'ont déjà déployé, contre **moins de la moitié des réfractaires**.

18 VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE MIS EN PACE LES DISPOSITIFS SUIVANTS POUR AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE ENTRE VIES PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE (OUTILS)



PRÉCURSEURS VS RÉFRACTAIRES : PHOTO D'IDENTITÉ EN 2022

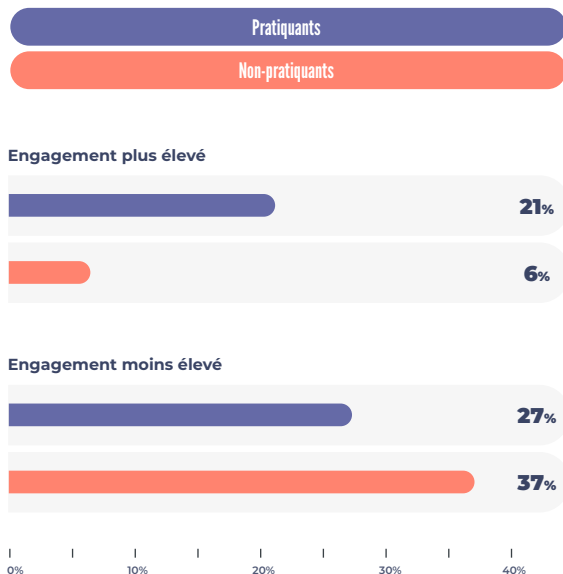
Les **précurseurs**, entreprises pratiquant l'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans, symbolisent l'avant-garde de l'innovation RH. Les **réfractaires**, qui ne pratiquent ni ne comptent pratiquer l'expérience collaborateur, incarnent un attachement à un management d'hier, qui a déjà perdu la partie mais ne le sait pas encore. On rencontre les unes comme les autres dans tous les secteurs et toutes les catégories d'entreprises. Mais pas dans les mêmes proportions.

Le plus souvent, l'EX champion est **une entreprise de plus de 1 000 salariés** travaillant dans **les services aux entreprises ou la banque/assurance**.

L'entreprise réfractaire, de son côté, est **une ETI de 250 à 1 000 collaborateurs, ou une PME de 10 à 250 personnes**, active dans **l'industrie et la construction ou les services aux particuliers**.

Mais rien n'est simple. Ainsi, les **entreprises industrielles** sont globalement moins nombreuses à pratiquer (30 %), mais lorsqu'elles le font, elles sont plus souvent « pratiquantes confirmées » : la moitié des pratiquantes de l'industrie et de la construction sont des précurseurs. À l'inverse, les entreprises du **secteur informatique, communication, télécommunications et médias**, qui ont le plus tendance à pratiquer l'expérience collaborateur (54 % des entreprises de ce secteur), comptent une moindre proportion de précurseurs parmi leurs entreprises pratiquantes (seulement 16 %). L'essor de l'expérience collaborateur y est plus récent, mais aussi plus vivace. Le coup d'accélérateur consécutif à la crise sanitaire, en matière d'organisation du travail, aura été particulièrement efficace dans ces secteurs de services à haute valeur ajoutée dans lesquels le capital humain joue un rôle stratégique.

19 PAR RAPPORT À LA SITUATION DE CONFINEMENT DE FIN 2020, L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS VOUS PARAÎT-IL, EN MOYENNE :



► **DES SALARIÉS PLUS ENGAGÉS**

Ce souci du bien-être des collaborateurs se traduit par de **meilleurs résultats en matière d'engagement**. Les deux années qui viennent de s'écouler ont été en effet une rude épreuve pour les salariés, pour des raisons très différentes suivant les métiers : inactivité forcée ou au contraire surmenage, incertitude sur l'avenir, adaptation à de nouveaux contextes de travail, avec de nouvelles contraintes, mais aussi questionnement sur le sens du travail, interrogations nouvelles sur la carrière ou la vocation, le tout sur fond de complications dans la vie quotidienne de chacun, managers ou collaborateurs...

Selon nos répondants, le **niveau d'engagement** des collaborateurs depuis fin 2020 est resté **stable ou sans tendance définie dans environ la moitié des entreprises** – qu'elles pratiquent l'expérience collaborateur ou non. Mais les **pratiquantes** ont été nettement plus nombreuses à enregistrer une **augmentation de l'engagement** pendant cette période : **21 %** contre seulement **6 % des non-pratiquantes**. Et l'engagement a moins souvent baissé chez les pratiquantes (27 %) que chez les non-pratiquantes (37 %).

L'engagement, comme chaque année, demeure **le premier objectif d'une politique d'expérience collaborateur** cité par nos répondants (par 72 % d'entre eux). Les résultats ci-dessus montrent que, pour les entreprises qui ont mis en œuvre une démarche d'expérience collaborateur, l'objectif est au moins partiellement atteint.



EN BREF

Les pratiquants confirmés (les précurseurs) se donnent davantage les moyens d'améliorer la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle de leurs salariés que les entreprises réfractaires à l'expérience collaborateur. Elles adoptent davantage les horaires flexibles (80 % contre 53 %), les horaires de réunions adaptés (63 % contre 28 %), le flex office (61 % contre 22 %), les aides à la garde d'enfants (38 % contre 6 %)...

Les précurseurs sont plus nombreux que les réfractaires à s'outiller pour le télétravail : outils collaboratifs (80 % contre 62 %), stations de travail mobiles (59 % contre 39 %), téléphone de travail (78 % contre 48 %).

L'engagement des collaborateurs s'est plus souvent accru dans les entreprises pratiquantes que dans les non-pratiquantes, et il s'est moins fréquemment dégradé.

PARTIE 5

Le discours progresse plus vite que les actes

Ces différents résultats nous laissent entrevoir **les bénéfices concrets d'une politique d'expérience collaborateur** : une fonction RH et managériale à l'écoute des salariés, répondant à leurs attentes et à leurs besoins. Mais s'agit-il toujours d'une démarche véritablement structurée, dans laquelle la fonction RH organise la remontée des attentes des collaborateurs, les analyse, les priorise et produit une offre RH en réponse ? Souvent, la démarche d'expérience collaborateur recouvre en réalité une politique de QVT traditionnelle, dans laquelle des avantages sont distribués parce qu'on suppose que cela fera plaisir, sans étude préalable, au gré des modes et des opportunités. Plusieurs signes nous conduisent à soupçonner cette dichotomie entre paroles et actes.

► UNE COMPRÉHENSION PARTIELLE DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Les répondants, il est vrai, sont de plus en plus nombreux à déclarer **connaître « bien » ou « très bien » l'expérience collaborateur** (c'est le cas de **78 %** d'entre eux, contre 72 % l'année passée). Cette connaissance est même un peu plus répandue parmi les professionnels RH en entreprise (81 %), moins chez les non-pratiquants (70 %) et parmi ces derniers, encore moins chez les réfractaires (60 %). On remarque cependant que la notoriété de la notion progresse significativement dans toutes ces catégories.

Les répondants sont par ailleurs toujours quasi unanimes (93 %) à considérer le sujet comme « important » (26 %) ou « stratégique » (67 %).

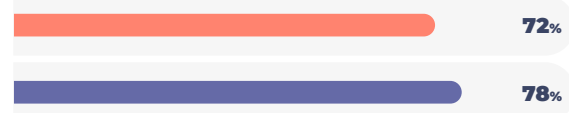
En revanche, la perception de **l'expérience collaborateur en tant qu'outil de marketing RH ne progresse pas**. Le principe du marketing, et donc du marketing RH, est de segmenter ses publics en différentes cibles afin de s'adresser à elles de façon différenciée. **Une courte majorité (55 %) des professionnels RH en entreprise** perçoit que **l'expérience collaborateur doit cibler différemment les diverses catégories de salariés**. Mais **ce chiffre ne bouge pas depuis 2020**. La notoriété et la mise en pratique croissantes de l'expérience collaborateur ne vont donc pas de pair avec une meilleure compréhension. On ne distingue pas de différence, à ce point de vue, entre pratiquants et non-pratiquants.



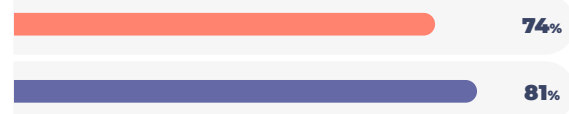
20 CONNAISSENT BIEN OU TRÈS BIEN L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR



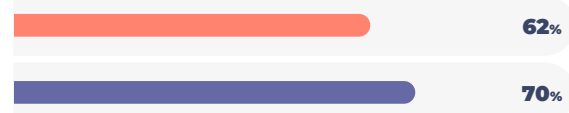
Total



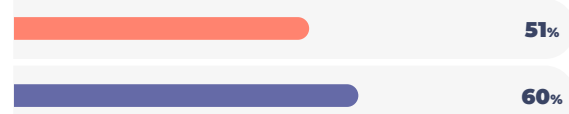
Professionnels RH en entreprise



Non-pratiquants



Réfractaires

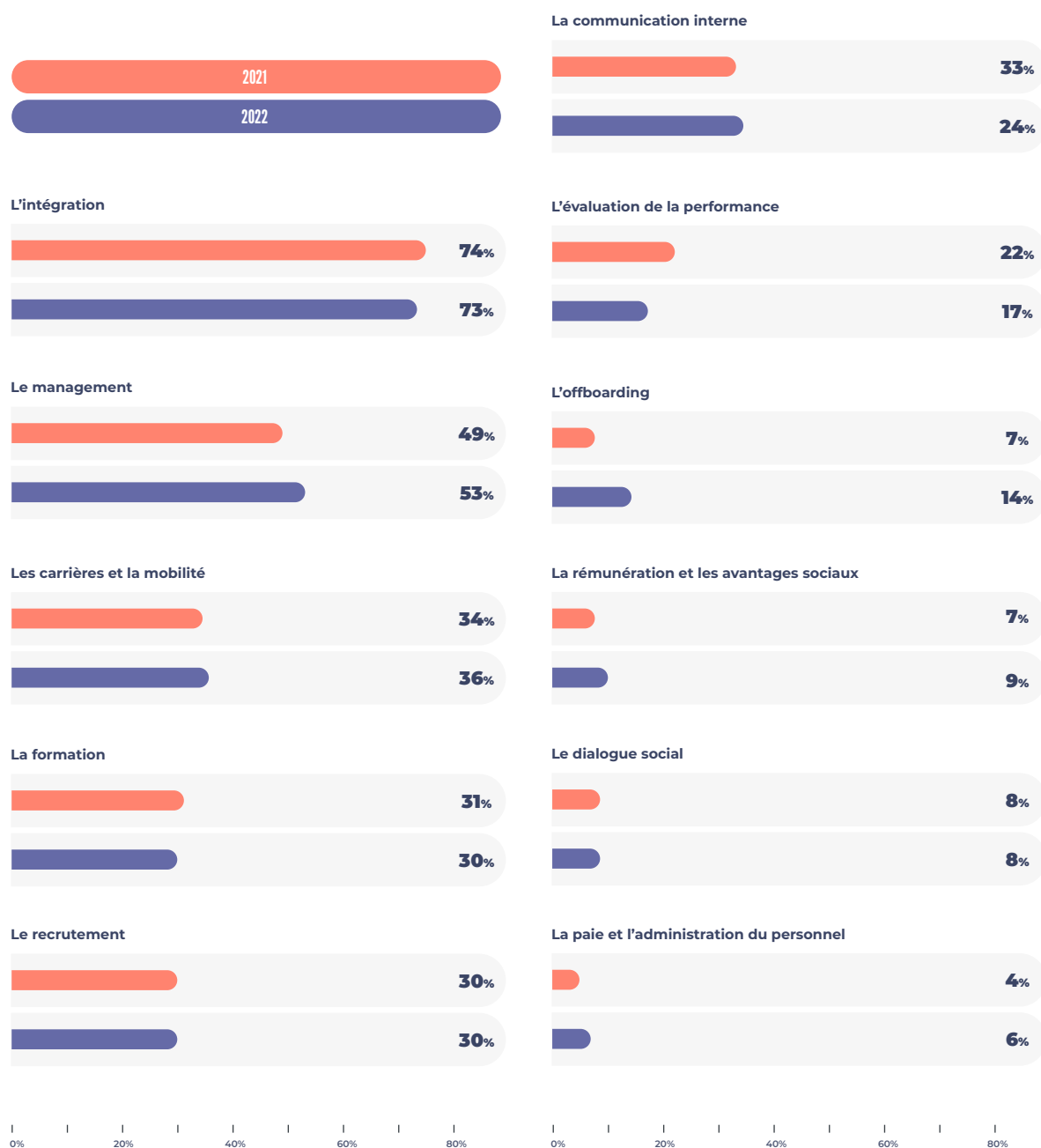


Un point positif cependant : dans l'esprit de nos répondants, **l'expérience collaborateur** reste liée prioritairement à **l'intégration des nouveaux salariés, au management, à la gestion des carrières et à la formation** – c'est-à-dire, à des activités RH qui ont trait à l'accompagnement du collaborateur dans sa relation à l'entreprise, plus qu'à la communication superficielle sur la politique RH de l'organisation. En bas de classement, l'offboarding double d'ailleurs son score, passant de 7 % à 14 %.

À l'inverse, la part des répondants qui citent la communication interne comme activité RH « prioritairement concernée par l'expérience collaborateur » dévisse cette année, passant du tiers à un peu moins du quart de l'échantillon, et de la 4^e à la 6^e place. À défaut de percevoir clairement l'expérience collaborateur comme outil de marketing RH, les **professionnels interrogés comprennent de mieux en mieux son rôle au sein de la fonction RH : accompagner la transformation de l'entreprise**, et non pas simplement communiquer positivement sur la marque employeur.

21 DANS VOTRE ENTREPRISE, PARMI CES 11 ACTIVITÉS RH, QUELLES SONT LES 3 ACTIVITÉS QUI SONT OU SERAIENT PRIORITAIREMENT CONCERNÉES PAR L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ?

Pro RH en entreprise



**ANNE VONBANK**

Responsable Expérience Collaborateur et Communication RH, Groupe Crédit Agricole
Co-auteur de l'ouvrage *Au cœur de l'expérience collaborateur*⁴.

L'expérience collaborateur reste assez conceptuelle dans la tête des gens. Beaucoup de DRH ne comprennent pas pourquoi on leur en parle. Ils ont le sentiment qu'ils ont déjà une démarche d'expérience collaborateur, que l'on a simplement donné un nouveau nom à quelque chose qui existait déjà.

Mais la crise sanitaire a tout de même amené du nouveau. Ce qui a changé, c'est que l'entreprise s'est mise à écouter la voix des collaborateurs. À cet égard, la crise a fait beaucoup de bien au sujet « expérience collaborateur ». Les professionnels RH ont commencé à comprendre que l'expérience collaborateur désignait une notion différente de ce qu'ils faisaient d'habitude. Il s'est passé, avec les salariés, ce qu'il s'est passé pour les clients il y a quelques années : on a découvert qu'ils existaient et qu'ils avaient des choses à dire, et qu'il

pouvait être intéressant pour l'organisation de prendre en compte leur feedback. Jusqu'à présent, l'écoute des salariés était exprimée dans les discours, mais pas vraiment mise en pratique. La crise sanitaire a changé cela. La vraie question, aujourd'hui, c'est : pour combien de temps ?

Nombre d'entreprises semblent très tentées de revenir simplement à l'organisation antérieure, au fameux « comme avant ». Cette forme de nostalgie n'est pas audible par les salariés. Ils ont essayé autre chose, qui a, dans la majorité des cas, non seulement amélioré leur qualité de vie mais en plus permis à l'entreprise de performer. La sortie de crise est finalement peut-être plus compliquée que l'adaptation en temps de crise. Alors la question se pose : la transformation sera-t-elle durable ?



4. « Au cœur de l'expérience collaborateur, proposer à vos collaborateurs une expérience qui vous ressemble et qui décuple vos performance business », co-auteur : Fabien Vacheret

► LES DISCOURS CONVERGENT, LES ACTES DIVERGENT

De façon générale, sur les grands principes et enjeux de la fonction RH, les pratiquants et les non-pratiquants de l'expérience collaborateur affichent des opinions souvent étonnamment proches. Par exemple, **95 % des pratiquants et 93 % des non-pratiquants** estiment que l'extension du télétravail doit aller de pair avec une **prise en compte plus importante des risques psychosociaux**. Lorsqu'on leur demande quelles sont les priorités à mettre en œuvre pour améliorer l'expérience collaborateur aujourd'hui, ils répondent dans le même ordre, et avec des scores quasi identiques :

- 1 maintenir le lien social ;
- 2 mieux concilier concrètement vie personnelle et vie professionnelle ;
- 3 mieux former les managers à la gestion des équipes à distance.

Les non-pratiquants sont même légèrement plus nombreux que les pratiquants à identifier la politique de formation comme une priorité – peut-être parce que les entreprises auxquelles appartiennent les répondants ont plus fréquemment des lacunes en la matière.

L'enquête, rappelons-le, s'adresse à des professionnels RH. Elle nous montre **une profession assez homogène dans sa perception des grands enjeux de la fonction**. Mais les contextes d'entreprises diffèrent, ce qui explique qu'au-delà des discours, les actes divergent, comme nous avons pu le voir au long de cette étude, en matière de **mise en œuvre de l'expérience collaborateur**, d'accompagnement de l'**hybridation du travail**, de réponses concrètes en matière de conciliation **entre vie personnelle et vie professionnelle**.

Lorsqu'on les interroge sur les **freins** qui s'opposent au développement (pour les pratiquants) ou au déploiement (pour les non-pratiquants) d'une politique d'expérience collaborateur, tous les répondants se retrouvent pour déplorer le **manque de temps** et de **moyens humains**. Mais le frein n°1 invoqué par les non-pratiquants demeure le **manque de soutien de la direction**. Significativement, dans les entreprises pratiquantes, le défaut d'enthousiasme de la **direction** remonte de la 10^e à la 5^e place des freins cités, alors que dans le même temps la réticence des **managers** passe de la 4^e à la 8^e place. Mises au pied du mur du changement organisationnel, les directions renâclent davantage que les managers, plus proches du terrain.

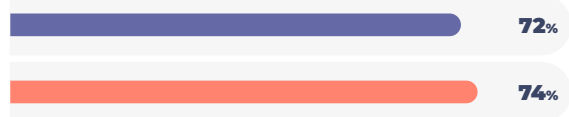
De fait, les **freins invoqués par les pratiquants** se concentrent de plus en plus sur des questions de **moyens concrets** (temps, moyens humains, moyens financiers), les problèmes culturels et organisationnels passant au second plan – à l'exception, donc, des réticences de la direction.

22 SELON VOUS, SUITE À LA CRISE SANITAIRE, QUELS EFFORTS L'ENTREPRISE DEVRA-T-ELLE PLUS PARTICULIÈREMENT FOURNIR POUR AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ?

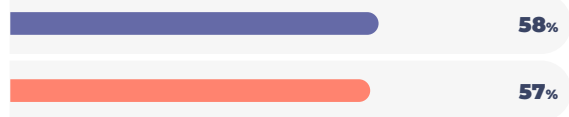
3 réponses maximum



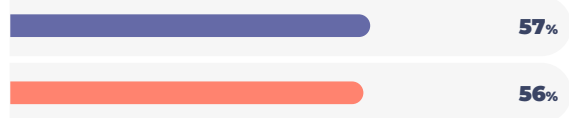
Maintenir le lien social tout en intégrant de nouvelles modalités relationnelles



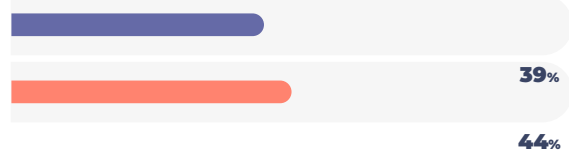
Mettre en place des dispositifs dédiés pour mieux tenir compte de la vie personnelle des collaborateurs (horaires aménagés, télétravail...)



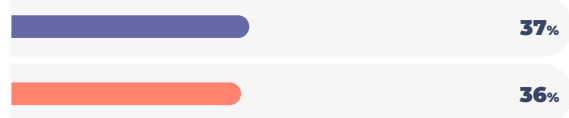
Mieux former les managers à la gestion des équipes à distance



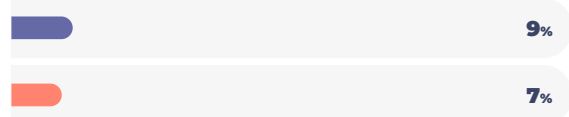
Repenser la politique de gestion des compétences et de formation



S'équiper en outils digitaux collaboratifs



Améliorer le protocole sanitaire et de prévention des risques



0% 20% 40% 60% 80%

**BERTRAND DUPERRIN**

Head of People and Business Delivery,
Emakina

Dès lors que l'on a un peu d'ambition pour l'expérience collaborateur, le périmètre de la DRH apparaît vite trop étroit. Il faut que la fonction RH soit associée d'une manière ou d'une autre à la direction des opérations, pour pouvoir intervenir sur le travail lui-même, sur la modélisation des process, l'organisation quotidienne. Il y a une convergence entre expérience employé et excellence opérationnelle.

Cette convergence peut passer :

– par un DRH qui vient de l'opérationnel, et qui fait les deux (on commence à voir des responsables « People and Operations ») ;

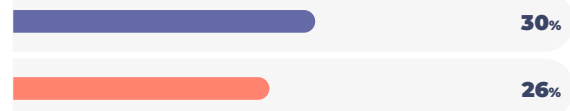
– par une fonction RH qui se dote des compétences nécessaires en interne ou en externe ;

– par un partenariat avec les décideurs de l'opérationnel.

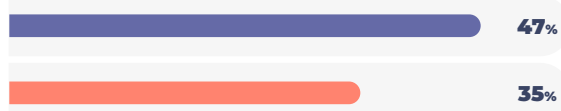
Dans tous les cas, le soutien de la direction générale est indispensable. La DRH peut être leader, mais si vous restez uniquement au niveau des ressources humaines, vous allez faire du onboarding et de la QVT, et rien d'autre.

23 UTILISEZ-VOUS DES SOLUTIONS DIGITALES POUR :

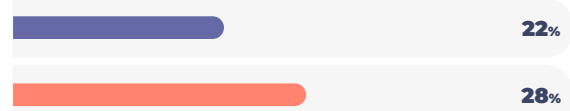
Gérer les parcours (carrière, mobilité, compétences) en tenant compte des aspirations des salariés



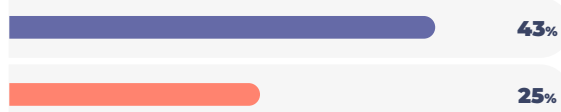
Piloter l'intégration des nouveaux collaborateurs (onboarding)



Mesurer l'expérience apprenant des salariés en formation



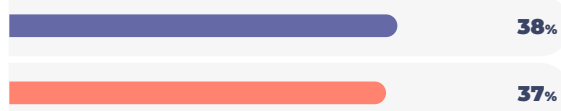
Mesurer le bien-être et la qualité de vie des collaborateurs



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



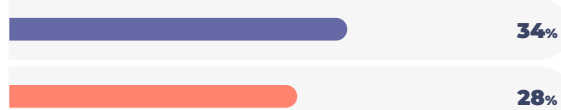
Permettre aux collaborateurs de faire part de leurs ressentis, difficultés, proportions



Piloter le départ des salariés (offboarding)



Communiquer la marque employeur de l'entreprise



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



0% 10% 20% 30% 40% 50%

0% 10% 20% 30% 40% 50%

**BERTRAND DUPERRIN**

Head of People and Business Delivery,
Emakina

Je me méfie de l'outillage digital lorsqu'il s'apparente à un solutionnisme technologique. Ce n'est pas parce qu'on déploie une application que l'on résout un problème. Une application de feedback n'est utile que si l'on fait quelque chose du feedback. Vous aurez un engouement initial, lié à l'effet de nouveauté ; si les managers ne réagissent pas aux suggestions, les collaborateurs cesseront au bout d'un moment de contribuer. Il arrive même que des salariés essuient des reproches de leur manager parce qu'ils ont remonté un point d'amélioration...

Quand un problème a une origine humaine, aucun outil ne le résoudra. L'outil est efficace quand il arrive en fin de réflexion :

il permet d'agir à plus grande échelle et plus rapidement, il démultiplie l'impact des processus humains mis en place pour résoudre le problème. Lorsqu'une entreprise a mis en place des démarches qui fonctionnent bien, la technologie permet de passer à la vitesse supérieure. Nous avons connu la même chose avec les réseaux sociaux d'entreprise, il y a une vingtaine d'années : les entreprises qui ont déployé des réseaux en espérant qu'ils généreraient des communautés en ont été pour leurs frais. Dans les entreprises où les RSE ont fonctionné, les communautés existaient déjà auparavant. De même, on ne résout pas les problèmes d'expérience collaborateur en déployant des outils de feedback.

► UN OUTILLAGE DIGITAL ENCORE INSUFFISANT

La mise en œuvre d'une politique d'expérience collaborateur suppose, nécessairement, **un recours au digital RH**. Seule la puissance des outils digitaux peut permettre la collecte des remontées de terrain, l'analyse des données et le suivi des initiatives qu'implique cette démarche.

Sur le terrain, les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur affichent bien un **avantage en matière d'équipement** sur certains points critiques comme l'**onboarding** (47 % des pratiquants contre 35 % des non-pratiquants) et la **mesure du bien-être des collaborateurs** (43 % contre 25 %). Ces différences sont très significatives : les entreprises pratiquantes se donnent davantage les moyens d'optimiser la première expérience des salariés dans l'entreprise et de suivre les indicateurs de bien-être. Pour autant, une politique d'expérience collaborateur au long cours implique un **suivi constant des ressentis des salariés**. Sur ce point de vue, les pratiquantes et les non-pratiquantes se retrouvent au coude-à-coude, à respectivement 38 % et 37 %, en matière d'équipement digital.

Les pratiquantes apparaissent également mieux équipées en matière de **communication sur la marque employeur** (qui n'est pas un enjeu d'expérience collaborateur), de **gestion des parcours en cohérence avec les attentes des salariés**, de **mesure de la satisfaction des candidats** (qui sont en revanche des enjeux importants). Curieusement, les non-pratiquantes sont mieux loties en matière de mesure de l'expérience apprenant.

Mais l'essentiel est ailleurs : si l'on inverse le graphique, en considérant les entreprises qui ne sont pas outillées, ce qui apparaît est le tableau d'un **sous-équipement dramatique des entreprises en matière de digital RH orienté expérience**

collaborateur. Ce point devra impérativement être traité pour que la dynamique actuelle en faveur de l'expérience collaborateur débouche sur de véritables pratiques transformatrices des organisations.

EN BREF

La notoriété de l'expérience collaborateur a progressé dans toutes les catégories d'entreprises. 78 % d'entre elles connaissent « bien » ou « très bien » l'expérience collaborateur (+ 6 points).

Cependant, la perception de l'expérience collaborateur comme un outil de marketing RH stagne : 55 % des professionnels RH en entreprise estiment, à juste titre, que l'expérience collaborateur doit cibler ses publics de façon différenciée, comme l'année dernière.

Pratiquants et non-pratiquants s'accordent sur les priorités RH du moment (le maintien du lien social, la conciliation vie personnelle/vie professionnelle, la formation des managers). Ils convergent également sur les freins à l'expérience collaborateur (manque de temps et de moyens humains). Les non-pratiquants déplorent cependant au premier chef le manque de soutien de leur direction.

Les entreprises, y compris les pratiquantes, apparaissent insuffisamment équipées en outils digitaux pour déployer une politique ambitieuse d'expérience collaborateur.

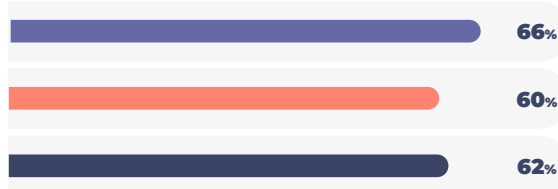
CONCLUSION

La fonction RH doit encore s'affirmer

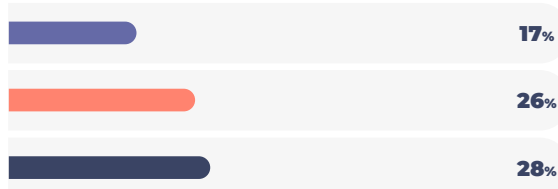
24 QUI EST OU DEVRAIT ÊTRE RESPONSABLE DU PROJET « EXPÉRIENCE COLLABORATEUR » DANS VOTRE ENTREPRISE ?



La DRH



La DG



Un responsable dédié



Autre



Un résultat qui n'en finit pas de nous surprendre au fil des éditions de ce baromètre est le **manque de confiance en soi des professionnels RH** lorsqu'il s'agit de porter l'expérience collaborateur. Certes, ils sont nettement majoritaires à gérer cette thématique chez les pratiquants : 66 % d'entre eux sont en charge du projet « expérience collaborateur » dans leur organisation. Mais il reste tout de même **un tiers d'entreprises** qui ont préféré confier le sujet à la direction (17 %), à un responsable dédié (8 %) ou à une autre direction (6 %).

Le plus étonnant est à venir : lorsqu'on leur demande **qui devrait, dans l'idéal, porter l'expérience collaborateur**, les réponses sont **encore moins favorables à la DRH** : celle-ci n'est plébiscitée que par 60 % des répondants, contre 26 % pour la DG. Dans les entreprises qui ont confié le sujet à la cette dernière, la moitié des répondants considèrent que c'est une bonne chose, et seuls 37 % préféreraient que la DRH ait été désignée. Non-pratiquants et pratiquants partagent le même point de vue quant à l'identité du porteur idéal de l'expérience collaborateur : leurs réponses se répartissent à peu près de la même manière, à deux points près.

L'expérience collaborateur n'en finit pas de faire la démonstration de son efficacité face aux nouveaux défis de l'organisation. Cette étude en apporte de nouvelles preuves : les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur accompagnent mieux leurs salariés dans l'organisation hybride, se préoccupent davantage de la conciliation entre vie professionnelle et personnelle, et obtiennent de meilleurs résultats en matière d'engagement, même dans le difficile contexte actuel.

Ces succès répétés expliquent la dynamique générale en faveur de l'expérience collaborateur : 8 % des entreprises non-pratiquantes affichent leur intention de déployer opérationnellement une démarche de ce type en 2022. Cela représente 4 % de l'échantillon total. Certes, ce chiffre est en baisse tendancielle, en grande partie du fait de la réduction progressive du « réservoir » de nouveaux pratiquants. Il marque également un léger ralentissement, à mesure que l'on se rapproche du « noyau dur » des réfractaires.

Dans le chemin qui reste à parcourir, la fonction RH doit absolument s'affirmer et se saisir de la démarche pour asseoir son rôle d'accompagnateur méthodique et outillé du changement organisationnel. La fonction RH tient sa chance : il ne faut pas la laisser partir.

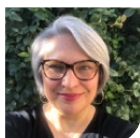


LaTeam

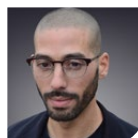
Ce baromètre a été réalisé par l'équipe de Parlons RH, en mobilisant plus particulièrement :



BERTRAND SÉRIEYX
Analyste et rédacteur



SANDRINE VIENOT
Responsable Commerciale



FERHAT DENDOUNE
Responsable du pôle
Webmarketing



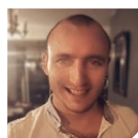
DELPHINE GROSSET
Directrice artistique



THOMAS LARRÈDE
Responsable du pôle Social
Media



SIMON ANTONELLI
Community Manager



FABIEN SOYEZ
Chef de projet média

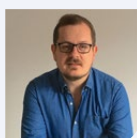


MANUELLE BERMANN
Responsable du pôle
Content Marketing

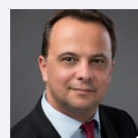
UN GRAND MERCI À CHACUN DE NOS PARTENAIRES POUR CETTE ÉDITION :



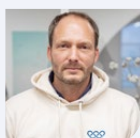
SÉBASTIEN RICARD
CEO LumApps



ETIENNE AUDOIN
Expert solutions RH et
Gestion des Talents Arago
Consulting



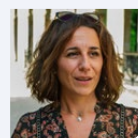
OLIVIER BERNON
Directeur Général du Marché
Solutions RH, Groupe UP



THOMAS CORNET
Co-fondateur et CEO
de Wittyfit



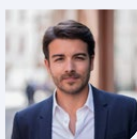
PHIL CHAMBERS
General Manager, Workday
Peakon Employee Voice



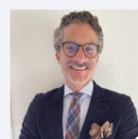
ANNE VONBANK
Responsable expérience
collaborateur Groupe Crédit
Agriculture S.A.



PATRICK BARAZZONI
Directeur Général SD Worx



FRANCK MONSAURET
Directeur Uber for
Business France



ALEXANDRE STOURBE
Directeur Général du Lab RH



Une plateforme, une infinité d'expériences

LumApps est une Plateforme d'Expérience Collaborateur qui aligne, engage et valorise les digital workplaces d'aujourd'hui. LumApps aide les entreprises à mieux communiquer avec leurs équipes, à développer une culture positive et collaborative, et à mettre à disposition de leurs salariés les outils et informations qui leur permettront de maximiser leur productivité. L'offre de LumApps adapte chaque expérience aux besoins uniques de chaque employé, des dirigeants aux collaborateurs sur le terrain en passant par les managers.



Stephen Niels

Hi! We recently launched Communities on our platform. Any tips to improve adoption?



Chris Bennett

Hello Stephen
Of course, check out this video on that topic.



Chloe Chevalier
Support

Your ticket has been resolved.
Can you please check and make sure everything is working correctly?

Ines Gomez
Manager

Yes, perfect!
Thank you for the quick support.



ENGAGER - Obtenir l'implication et l'effort discrétionnaire des collaborateurs



SOUTENIR - Établir un environnement de travail qui soutient vos équipes



VALORISER - Cultiver la confiance pour laisser place à plus d'initiatives

Des employés engagés à chaque étape de leur parcours.

Modes de travail hybride, réorganisation du quotidien ... vos collaborateurs ont dû s'adapter aux changements de situation, et ont probablement acquis de nouvelles compétences. Avec Workday, encouragez-les à développer leur plan de carrière, et proposez-leur des outils et formations ciblés pour mieux appréhender les changements à venir, qu'ils travaillent au bureau ou depuis chez eux.

Workday. Le système Finance, RH, Paie et Planification pour un monde qui change.



© 2022 Workday, Inc. Tous droits réservés. WORKDAY, le logo Workday et « WORKDAY: FOR A CHANGING WORLD » sont des marques de Workday, Inc., dont certaines sont enregistrées aux États-Unis et dans d'autres pays.



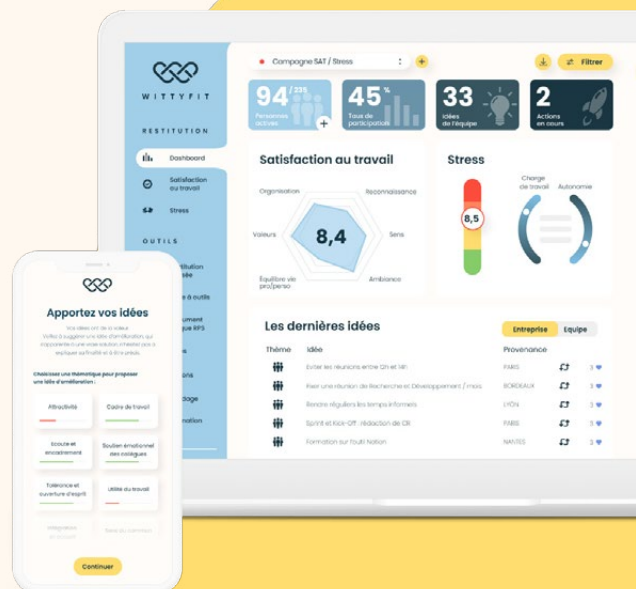
La solution de management de l'expérience collaborateur

Wittyfit est une solution digitale SaaS qui permet de **capter le ressenti** des collaborateurs et d'**identifier les leviers d'engagement**.

Véritable **outil stratégique au service de la performance collective**, Wittyfit adresse différentes problématiques.

Elle permet de **piloter les politiques RH** des entreprises, la mise en oeuvre de **démarches QVT**, la **prévention des RPS** et les **grands projets de transformations**.

Plus d'informations sur www.wittyfit.com & contact@wittyfit.



2 ans de recherche

Partenariat avec un CHU

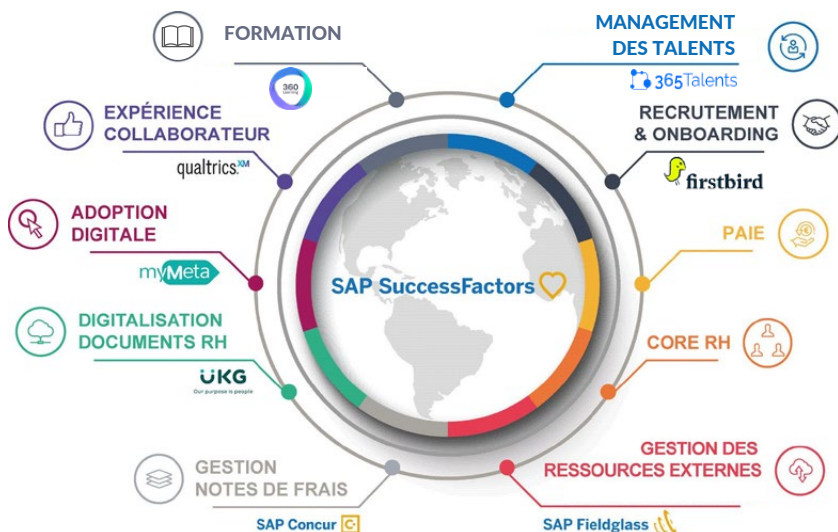
Méthodologie unique

+ 120 000 utilisateurs

Offrez à vos collaborateurs
l'expérience qu'ils méritent !



Une offre complète de solutions
et services RH intégrés



SAP SuccessFactors ♥ SAP Concur SAP Fieldglass UKG qualtricsSM myMeta 365Talents firstbird 360

contact@aragoconsulting.com | www.aragoconsulting.com

SOLUTIONS UP POUR LES ENTREPRISES

**ET SI VOUS PROPOSIEZ
DES SOLUTIONS GAGNANTES
POUR VOS SALARIÉS ?**



Avec le groupe Up, construisez une politique RH sur-mesure grâce à une palette de solutions conçues pour augmenter le pouvoir d'achat des salariés, leur offrir une pause déjeuner de qualité, leur donner accès aux cadeaux, à la culture, aux sports et aux loisirs et encourager la mobilité durable.

Vous favorisez ainsi l'engagement des collaborateurs et leur bien-être ! Pour vous, ces solutions sont simples à mettre en place et vous contribuez à la performance de l'entreprise.

Découvrez les solutions Up

Un large choix pour répondre à tous les besoins des salariés



Découvrez toutes nos solutions sur up.coop

✉ solutionsrh@up.coop | 0 811 87 87 87 Service 0,32 € / min + prix appel

Twitter @UpCoop



Ça fait du bien
au quotidien

Des solutions RH innovantes qui font le succès des entreprises.

Nos solutions couvrent le **cycle de vie de vos collaborateurs**, de la gestion administrative à la paie, en passant par la gestion des temps. Elles permettent une **digitalisation simple et fluide** des processus RH. Résolument orientées utilisateurs, elles favorisent l'expérience RH collaborateur et apportant une **plus-value réelle à la fonction RH**.

www.sdworx.fr



Inspirer les RH pour les rendre acteurs du futur du travail



Le Lab RH est une association Loi 1901 née en 2015 du regroupement des acteurs innovants dans le domaine des Ressources Humaines dans le but de fédérer, dynamiser et promouvoir l'innovation RH en France.

Nous avons la conviction que les entreprises n'ont jamais eu autant besoin qu'aujourd'hui de penser à l'évolution de leurs organisations, leurs modes de travail et leurs pratiques RH. Dans ce cadre, il nous est apparu essentiel que les nombreux acteurs de l'innovation en France aient l'opportunité de se rencontrer et de se faire connaître auprès des entreprises et institutionnels. Ce constat nous a conduit à prendre l'initiative de l'organisation de ces rencontres pour favoriser les synergies entre acteurs et les collaborations.

Le Lab RH est un écosystème qui regroupe aujourd'hui plus de 300 startups du secteur, mais aussi des entreprises, universités, écoles et laboratoires de recherche qui travaillent autour de l'innovation dans les RH.



LORSQUE NOUS NOUS ENGAGEONS À AGIR CHAQUE JOUR DANS L'INTÉRÊT DE NOS CLIENTS, NOS COLLABORATEURS ET LA SOCIÉTÉ, NOTRE PLUS BELLE RÉCOMPENSE EST QUE CE SOIT PERÇU...

Le groupe Crédit Agricole, 1^{re} entreprise des services financiers et dans le top 5 du CAC 40 des entreprises les plus engagées en matières de RSE selon les candidats



Source : *Universum mesure chaque année l'image employeur et son attractivité. Dans cette étude, 590 étudiants et jeunes actifs issus d'un parcours universitaire ou de grandes écoles ont répondu à cette enquête entre septembre et octobre 2021, pour se prononcer notamment sur les employeurs les plus engagés en matière de RSE parmi les entreprises du CAC40 + 4 entreprises (Deloitte, KPMG, Devoteam et Naval group)

**GROUPE
CRÉDIT
AGRICOLE**

**AGIR CHAQUE JOUR
DANS VOTRE INTÉRÊT
ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ**





L'expérience collaborateur, un avantage concurrentiel clé !

Du candidat en passe d'intégrer vos équipes au collaborateur de longue date, l'expérience vécue par chacun au sein de votre entreprise est importante.

Avec Uber for Business, offrez à vos équipes des avantages qui les raviront :



La prise en charge partielle ou totale de leurs trajets domicile-travail, en toute sécurité



L'accès à une large sélection de restaurants pour leurs repas au bureau ou en télétravail



Des bons Uber ou Uber Eats pour les remercier de leurs efforts

Des millions de personnes à travers le monde font appel à Uber. Faites plaisir à vos collaborateurs en leur donnant accès à un service qu'ils connaissent déjà.



La création du compte est gratuite et sans engagement.

www.uber.com/business



Uber for Business

À propos de **PARLONS RH**

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

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



3 bis, rue du Docteur Foucault
92000 Nanterre



09 83 40 04 98



contact@parlonsrh.com



www.parlonsrh.com

POUR CRÉER LA DIFFÉRENCE RH PRENEZ UN PEU DE **HAUTEUR**



**Parce que l'humain n'est pas un sujet comme les autres,
un point de vue holistique est parfois nécessaire pour adopter
les solutions de marketing RH ou de communication RH
qui feront toute la différence.**

**Pour créer la différence RH auprès de
vos publics contactez Sandrine :**

☎ 07.49.94.53.67 ✉ sandrine.vienot@parlonsrh.com



*Agence leader en marketing RH
dédiée à 100% à l'écosystème RH*



5^e BAROMÈTRE NATIONAL DE
L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

ÉDITION 2022

www.parlonsRH.com