

# Évaluer l'expérience collaborateur

## L'expérience collaborateur, plus qu'un concept à la mode ?

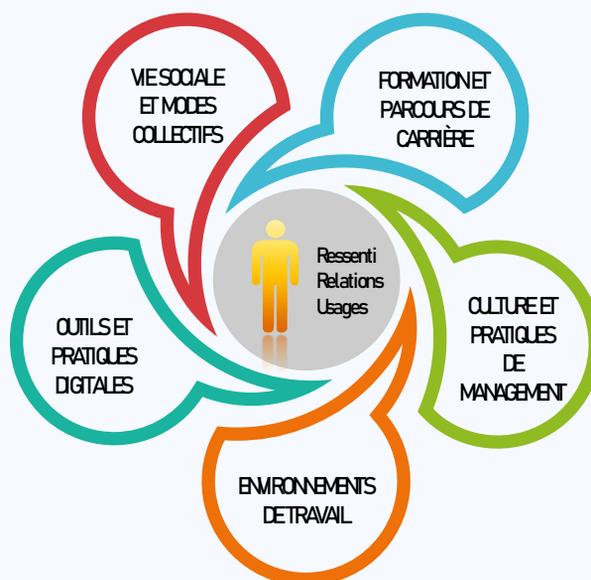
Définie comme la somme des expériences vécues par le salarié au sein de son entreprise, la notion d'expérience collaborateur (ExC) s'est développée en écho à celle d'expérience client. Fondée sur le postulat que le collaborateur satisfait sera plus engagé, plus performant et meilleur promoteur de son entreprise, la démarche se focalise sur son parcours et sur son quotidien professionnel, depuis son recrutement jusqu'à son départ.

L'expérience collaborateur est par nature multidimensionnelle, renvoyant aux différents aspects de la vie professionnelle. Située au carrefour de la qualité de vie au travail, du management et de la gestion des carrières, l'ExC se construit à partir d'éléments culturels (valeurs et sens que l'on donne à son activité), fonctionnels (organisation, outils de communication, prestations RH...) et ergonomiques (l'environnement et les conditions de travail).

Au-delà de l'effet de mode qui accompagne tout nouveau concept RH, l'expérience collaborateur offre une vision renouvelée de la gestion du capital humain, en renversant la perspective et en se plaçant du point de vue singulier du collaborateur (salarié, mais aussi stagiaire, intérimaire ou encore prestataire externe).

Bien que l'expérience collaborateur ait séduit nombre de DRH, ceux-ci en ont encore pour le moment une approche assez restreinte. Des enquêtes récentes montrent que 35 % des grandes entreprises ont engagé une démarche de valorisation de l'ExC, souvent depuis moins de 2 ans; mais dans la quasi-totalité des cas, les démarches initiées concernent le processus d'intégration et, dans une moindre mesure, les pratiques managériales.

Ce focus limité aux nouveaux recrutés et à l'action des managers est donc loin d'épuiser la richesse de cette approche, qui se caractérise avant tout par sa dimension globale et systémique.



Comment se construit l'expérience collaborateur

## Mettre en œuvre un projet d'expérience collaborateur

La pratique effective de l'expérience collaborateur est forcément une démarche consciente et structurée, répondant à des enjeux d'entreprise et pilotée dans la durée. Ainsi, le simple inventaire de mesures d'intégration, de formation ou de bien-être au travail ne saurait traduire l'existence d'une démarche d'expérience collaborateur.

La démarche ne peut se concrétiser qu'à partir du moment où :

- Les objectifs sont listés et priorisés : performance globale, qualité de service au client, attractivité externe, fidélisation, etc.
- Les publics sont bien identifiés et hiérarchisés en termes d'enjeux : managers, salariés du front-office, supports, jeunes, hauts potentiels, experts métiers, seniors, stagiaires, etc.
- Les outils adéquats sont déployés : dispositif d'intégration, alignement de la communication interne et externe, leviers de reconnaissance et de motivation, apprentissages innovants, passerelles métiers, gestion de la deuxième et troisième partie de carrière, etc.
- Ces différents dispositifs s'inscrivent dans une logique de parcours : parcours de carrière, mais aussi parcours au quotidien : rituels de management, espaces et moments de convivialité, travaux cross-fonctionnels, pratiques digitales, participation à des projets, etc.

La somme de ces approches, dûment structurées et accompagnées, fonde ainsi la proposition de l'entreprise en termes d'expérience collaborateur.

Reste alors la question du ressenti réel du collaborateur, la seule qui compte en définitive, puisque celui-ci se déterminera in fine à partir de son expérience particulière.

## L'enjeu de la mesure de la qualité de l'expérience collaborateur

Au principe qu'on ne peut améliorer que ce qu'on mesure, on ne peut agir sur l'expérience collaborateur qu'en l'évaluant ; une mesure qui renvoie tout à la fois à l'enjeu de la performance RH et à celui des données RH.

Les Directions des Ressources Humaines ont connu, au cours des dernières années, deux évolutions significatives en matière d'évaluation de leurs activités :

- Le développement de la notion de performance RH : le prisme de celle-ci n'a cessé d'évoluer, depuis la mesure de l'efficacité opérationnelle jusqu'à des tentatives plus ou moins abouties de valorisation économique des politiques de ressources humaines. Plus récemment, les démarches d'analyse de la performance RH se sont recentrées sur des dimensions plus qualitatives, au travers de mesures relatives au bien-être au travail, au management des talents, à l'engagement des salariés, etc.
- Le développement des données RH : la data RH s'est historiquement constituée autour d'activités règlementaires liées à la paie, avant d'évoluer vers une approche étendue aux profils des salariés, aux parcours, aux compétences ou encore aux évaluations. La massification, les capacités de croisement des données et la vitesse de traitement qui caractérisent le big data permettent maintenant de développer des démarches analytiques, voire prédictives.

## Vers un pilotage fin de l'expérience collaborateur ?

Piloter l'expérience collaborateur, c'est à nos yeux la connaître pour ensuite pouvoir l'optimiser. S'il restera toujours une part de convictions personnelles et de subjectivité dans le ressenti des collaborateurs (part sur laquelle il demeure difficile d'agir), celui-ci peut être positivement infléchi dès lors que les freins à l'engagement auront été identifiés.

La trame d'évaluation de l'expérience collaborateur devra respecter les principes suivants :

- Segmentation des différents publics suivant une typologie intégrant des objectifs différenciés (ex : renforcement de l'engagement des métiers supports, fidélisation des hauts potentiels et des experts, diversification des sources de motivation pour les seniors en dernière partie de carrière, etc.).
- Constitution d'un tableau de bord en partie double, distinguant :
  1. L'offre de l'entreprise en matière de perspectives de carrière, de services RH, de moments-clés de management, de digital, etc. Cette partie se construit à partir d'éléments factuels et de données structurées (ex : données liées aux rémunérations, aux conditions de travail, à la parité H/F et à la diversité, aux outils de communication disponibles, etc.).
  2. Le ressenti des collaborateurs, évalué par segments de population et par type d'enjeu. Cette partie relève d'une logique d'enquêtes qualitatives, à partir de données semi-structurées (questionnaires) ou non-structurées (analyse des données issues des réseaux sociaux).

La vision sera par ailleurs enrichie par les habituelles mesures RH de stabilité (turn over, absentéisme, taux de mobilité interne, etc.), permettant d'actualiser certains éléments de ressenti.

Les « deltas » relevés pour chaque ligne de la matrice permettent d'esquisser les actions à engager pour réduire l'écart entre l'offre-employeur et le ressenti-collaborateur, voire pour réorienter la politique RH ou le modèle de management.

### MATRICE D'ÉVALUATION DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR :

PRINCIPAUX CRITERES	OFFRE ENTREPRISE	PERCEPTIONS DES COLLABORATEURS	DELTA PERCEPTIONS / OFFRE
Intérêt porté aux missions, sens du travail	?	?	?
Sociabilité d'entreprise, relationnel interne	?	?	?
Développement du portefeuille de compétences	?	?	?
Carrière et perspectives d'évolution	?	?	?
Prestations RH en proximité ou en self-service	?	?	?
Expérience digitale/nouvelles technologies	?	?	?
Environnement et conditions de travail	?	?	?
	Documenté par : données RH factuelles, dispositifs existants	Documenté par : enquêtes globales ou ciblées, indicateurs RH de stabilité	Mesures d'écart, plans d'action et réorientation des politiques RH
	DATA STRUCTURÉES	DATA SEMI-STRUCTURÉES ET NON-STRUCTURÉES	DÉCISIONNEL

A partir de ce cadre méthodologique, se posent la question de la fréquence de ce type d'évaluation et celle de la mobilisation de démarches déjà pratiquées par les entreprises, tels les baromètres sociaux.

L'expérience collaborateur exige dans l'absolu une remontée permanente des données, ce qui milite pour la mise en place d'un tableau de bord dédié et instruit régulièrement par les équipes chargées des Data RH, sur la base notamment de remontées des managers et des RH de proximité.

Les baromètres sociaux et les enquêtes de motivation et d'engagement constituent sans nul doute des sources d'information précieuses et relativement approfondies. Mais elles ne peuvent à elles seules couvrir l'ensemble du champ qu'adresse l'expérience collaborateur. Elles doivent donc être complétées par d'autres types de données RH, plus structurées et factuelles, et tenir compte des spécificités de chaque segment de population.

### **L'expérience collaborateur au service de la performance de l'entreprise ?**

A l'instar de l'expérience client, conçue pour renforcer le lien entre la marque et le consommateur et donc servir la performance commerciale, la démarche centrée sur l'expérience collaborateur a pour finalité d'optimiser l'engagement des collaborateurs et l'attractivité de la marque Employeur, toujours dans une optique de compétitivité.

Par-delà les seuls critères de performance, l'expérience collaborateur répond par ailleurs à une demande croissante de la société de voir le facteur humain mieux considéré dans le monde de l'entreprise. La montée en puissance des enjeux de bien-être au travail, de pratiques managériales, d'employabilité et d'accès à la formation en témoignent, tout comme l'engagement attendu des entreprises en matière de RSE.

Autant de raisons pour faire de l'expérience collaborateur un enjeu stratégique, dont le DRH est l'animateur, mais qui doit nécessairement mobiliser l'ensemble du top management.

### **POINTS-CLÉS POUR ÉVALUER L'EXC :**

- Replacer l'expérience collaborateur dans la perspective stratégique de l'entreprise : quels objectifs poursuivis?
- Identifier les enjeux spécifiques pour les différentes catégories de public.
- Ne pas se limiter aux seuls salariés, mais tenir compte de l'ensemble des intervenants dans les activités de l'entreprise.
- Construire un tableau de bord qui met en regard l'offre de l'entreprise dans les différents domaines de l'ExC et les données reflétant le vécu et le ressenti des collaborateurs.
- S'appuyer sur des données structurées (indicateurs RH) et sur les résultats d'enquêtes globales d'engagement et d'études ciblées (données semi-structurées et non-structurées).
- Impliquer le management dans le sourcing et l'interprétation des données (l'ExC est un projet apprenant non-limité à la seule DRH).
- Utiliser l'expérience collaborateur comme un levier de changement : transparence des résultats et association des équipes à la définition des axes de progrès.

## AVIS DE NOS CLIENTS

*« L'expérience collaborateur est sans doute la meilleure manière de travailler la question de l'engagement des collaborateurs ».*

DRH entreprise secteur agro-alimentaire.

*« Nous avons mis en place une approche « test and learn » : la remontée régulière de données, au début un peu chaotique, nous a permis d'infléchir la démarche au fil du temps ; d'une approche très QVT, on est allés par la suite sur les enjeux de carrière et d'employabilité ».*

Talent Manager, secteur financier.

*« C'est une démarche qui concerne l'ensemble des collaborateurs, mais nous avons choisi de la centrer plus spécifiquement sur les emplois du front-office, où nous subissons un turn-over important ».*

Directeur Développement RH  
SSII.

*« Mettre en place un projet d'expérience collaborateur nous a amenés à réfléchir à la qualité de nos data RH ; et à recentrer notre SIRH, qui était structuré autour de la paie, sur la gestion du salarié dans sa globalité : profil, compétences, talents, parcours, etc. ».*

Responsable Etudes et Rémunérations, secteur Logistique.