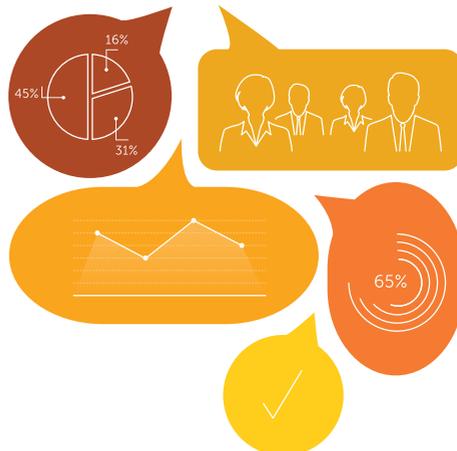




**GUIDE MÉTHODOLOGIE**  
**ENQUÊTES AUPRÈS DES SALARIÉS**  
— PRATIQUES D'ENTREPRISES —



Observatoire  
de la responsabilité  
sociale  
des entreprises

**GUIDE MÉTHODOLOGIE**  
**ENQUÊTES AUPRÈS DES SALARIÉS**  
— PRATIQUES D'ENTREPRISES —

---

# REMERCIEMENTS

---

La rédaction du présent guide a été assurée par Lydie Recorbet sous la direction de Géraldine Fort, déléguée générale de l'Orse.

L'auteure tient à remercier tous ses collaborateurs qui ont contribué tout au long du projet au travail de veille sur la thématique des enquêtes que les entreprises mènent auprès de leurs salariés.

L'Orse remercie l'ensemble des organisations ayant contribué à la réalisation de ce guide en partageant des informations sur leurs pratiques en matière d'enquêtes d'opinion des salariés, que ce soit lors d'entretiens bilatéraux ou par des présentations au cours des différentes réunions de travail organisées sur ce sujet :

Allianz, Axa, BNP Paribas, L'Oréal, La Macif, La Poste, Natixis, Ocirp, RATP, Vallourec

L'Orse remercie également pour leur contribution au contenu du présent ouvrage, les entreprises adhérentes suivantes :

AG2R La Mondiale, CWT (Carlson Wagonlit Travel), EDF, Groupama, Kering, Groupe PSA, Schneider Electric, Société Générale, Thalès, Total.

Enfin, pour le partage de leur expertise, l'Orse tient à remercier :

- > Bernard Brière,  
délégué spécial de la direction générale des finances publiques, région Paca, ancien chercheur à l'IRES sur l'observation sociale
- > Marion Gilles,  
chargée de mission Etudes, capitalisation et perspectives de l'Anact
- > Jacques Igalens,  
président de la Toulouse *Business School*
- > Pascale Levet,  
vice-présidente de *Do Tank*, ancienne directrice technique et scientifique de l'Anact,
- > Ziryebe Marouf,  
directeur applicatifs RH et réseaux sociaux du groupe Orange et directeur de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise
- > Franca Salis Madinier,  
secrétaire générale à la CFDT-Cadres

Ainsi que :

- > Patrick Dumoulin  
de *Great Place To Work*
- > Thomas Gadenne et François Geuze  
d'*Open to Job*
- > Hubert Landier et Bernard Merk  
du *European Social Label Institute (ESLI)*
- > Céline Mas et Benoît Volatier  
d'*Occurrence*
- > Victor Waknine  
de *Mozart Consulting*



---

# TABLES DES MATIÈRES

---

REMERCIEMENTS	02	5   Le pilotage de l'enquête et sa mise en œuvre	47
INTRODUCTION	07	6   Le mode de diffusion	49
CHAPITRE 01	11	7   Les budgets alloués	53
LES ENQUÊTES DE PARTIES PRENANTES DANS LES RÉFÉRENTIELS RSE		8   Le calendrier de mise en œuvre	54
»» 01 LA GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)	13	»» 05 LE CONTENU DU QUESTIONNAIRE	60
»» 02 LA NORME ISO 26 000	15	1   Les garanties de traitement éthique	60
»» 03 LA FAMILLE DES NORMES ISO 9 000	17	2   La définition des catégories cibles	63
»» 04 LA NORME AA 1 000 SES	18	3   Les thèmes abordés	65
»» 05 LA NORME SA 8 000	20	4   Le type de questionnaire utilisé	67
CHAPITRE 02	23	»» 06 LE TRAITEMENT DES RÉSULTATS	74
L'ANALYSE DES PRATIQUES D'ENTREPRISES		1   L'analyse des résultats quantitatifs	74
»» 01 QUELQUES ÉLÉMENTS DE DÉFINITION	25	2   L'analyse des résultats qualitatifs	80
1   La distinction entre enquête et baromètre	25	»» 07 LA RESTITUTION AUX INTÉRESSÉS	82
2   De la notion de satisfaction à celle d'engagement	26	1   Les populations ciblées	83
»» 02 LES FINALITÉS ASSIGNÉES DE L'ENQUÊTE	29	2   La restitution partielle ou totale des résultats	86
1   Disposer d'un outil de management	29	3   Le support choisi	87
2   Être reconnues des publics externes	33	»» 08 L'EXPLOITATION DES RÉSULTATS	95
»» 03 LE DIAGNOSTIC	34	1   La mise en place de plans d'actions et leur valorisation	95
»» 04 LA GESTION DU PROJET	37	2   Vers une communication externe plus large	105
1   La définition du périmètre	37	3   Vers une veille sociale optimisée	108
2   L'intérêt d'une démarche externalisée	40	CONCLUSION	115
3   L'implication des représentants du personnel	43	BIBLIOGRAPHIE	120
4   Le portage de l'enquête	46		



---

# INTRODUCTION

---

Il est désormais reconnu que la valorisation du capital humain constitue un véritable atout de compétitivité. La capacité à attirer, motiver et fidéliser le personnel, particulièrement les talents, représente un enjeu clé de management. Instrument stratégique de gestion des ressources humaines et/ou de promotion externe des entreprises, les enquêtes auprès du personnel telles que les enquêtes de satisfaction ou enquêtes d'engagement sont aujourd'hui de plus en plus utilisées par les entreprises internationales.

D'un point de vue de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), les enquêtes d'opinion des salariés peuvent être considérées comme un outil permettant de consulter la première partie prenante de l'entreprise que sont les collaborateurs.

Il est tout-à-fait possible de faire le parallèle entre cette démarche et celle de questionner, pour une entreprise donneuse d'ordres, ses fournisseurs et sous-traitants.

Reposant sur les mêmes principes de consultation et de transparence quelles que soient les parties prenantes interrogées (clients, consommateurs finaux, fournisseurs ou collaborateurs, ...), ces enquêtes auprès des salariés peuvent être une opportunité de management plus participatif, un outil de dialogue social, gage de l'amélioration constante des conditions de travail, de la qualité du travail.

Dans cette perspective de dialogue, les baromètres sociaux et plus largement, les enquêtes auprès des salariés sont un levier en vue d'aborder des thématiques parfois difficiles à appréhender pour l'employeur (de par, entre autres, l'anonymat).

Ces thématiques vont de notions aussi larges et variées que celles de la simple satisfaction, à celles d'employabilité, d'adhésion à des valeurs, d'engagement, voire d'engagement durable.

Les pratiques d'entreprise le démontrent de plus en plus : les enquêtes auprès des salariés s'inscrivent aussi dans un système de reporting international qu'elles renseignent et complètent.

Les possibilités d'utilisation sont multiples et face à elles, les entreprises s'interrogent aujourd'hui - ou se ré-interrogent - sur la place qu'elles doivent véritablement donner à ces outils de sollicitation directe des collaborateurs et la façon dont elles peuvent valoriser les informations collectées.

C'est pourquoi l'Orse (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) a souhaité accompagner ces entreprises en mettant à leur disposition ce guide méthodologique sur les enquêtes réalisées auprès des salariés et baromètres sociaux.

Son périmètre s'étend, sur la base des pratiques des multinationales membres de l'association, aux enquêtes effectuées dans un cadre international.

L'Orse s'est intéressé de la manière la plus exhaustive possible aux enquêtes comme aux baromètres (réguliers) et a traité aussi bien des démarches réalisées en interne qu'externalisées.

Si d'autres outils quantitatifs (comme le bilan social et l'audit) ou qualitatifs (comme les groupes de travail ou

les réseaux sociaux d'entreprises), qui correspondent à d'autres types de sollicitation et d'autres lieux d'expression des salariés ont été abordés dans le guide, ils n'ont pas été traités en tant qu'objet de la présente étude.

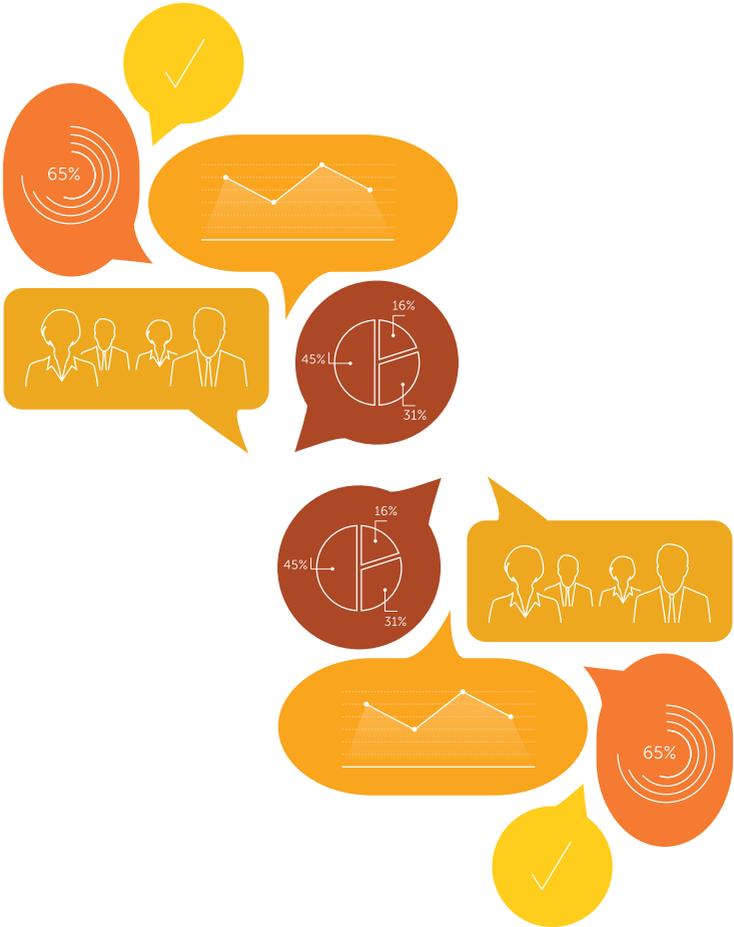
L'Orse s'est uniquement interrogé sur leur articulation réelle ou possible avec les résultats d'enquêtes auprès des salariés dans la perspective d'une veille sociale optimale.

L'étude a été menée selon la méthode suivante :

- > analyse des rapports de développement durable et des rapports annuels des entreprises membres de l'Orse,
- > recherches sur Internet et dans la littérature scientifique,
- > entretiens auprès d'entreprises, de cabinets de conseil, de chercheurs universitaires, et d'organisations syndicales,
- > analyse de questionnaires adressés aux collaborateurs, lorsque les entreprises ont accepté de les fournir,
- > réunions de travail interentreprises et auditions d'entreprises expérimentées sur le sujet.

Le présent document se voulant avant tout être un guide méthodologique, il nous a paru opportun, dans un premier temps, de rappeler les mentions qui sont faites des questionnaires adressés aux collaborateurs dans les principaux référentiels RSE et de certification avant d'analyser, dans un second temps, les pratiques des entreprises en matière d'enquêtes auprès des salariés, depuis :

- > les objectifs qu'elles se sont définies, en passant par
- > la construction du questionnaire,
- > son déploiement et
- > l'exploitation des résultats ainsi obtenus, au-delà de la simple production de chiffres.



CHAPITRE

---

**01**

---

LES ENQUÊTES  
DE PARTIES PRENANTES  
DANS LES  
RÉFÉRENTIELS RSE

---

Comment et dans quelles conditions les enquêtes auprès des salariés peuvent aider les entreprises dans leur démarche de responsabilité sociétale, notamment pour celles qui mettent en place un système de *reporting* international ?

> D'une part, les entreprises identifient leurs collaborateurs comme une partie prenante clé dont la performance ainsi que leur attachement à l'entreprise passe par leur satisfaction au travail.

Tout comme les marques doivent satisfaire des consommateurs de plus en plus exigeants, informés et critiques, les entreprises affrontent de plus en plus le même phénomène dans leurs relations avec les salariés.

Cette démarche est d'autant plus importante que les entreprises se voient confrontées à des problématiques d'attraction et de rétention de salariés, face à une concurrence toujours plus accrue.

Dans ce contexte, l'écoute des salariés et la prise en compte de leurs aspirations par des dispositifs tel que les enquêtes d'opinion peuvent être de puissants outils.

> D'autre part, elles sont de plus en plus interpellées par les parties

prenantes externes, la société civile, sur leurs pratiques. La finalité est donc de se donner les moyens de communiquer sur les pratiques internes et de pouvoir rendre compte de la mise en œuvre de leur politique.

Ainsi, dans les principaux référentiels RSE, qu'il s'agisse de

> la GRI (*Global Reporting Initiative*),

> la norme ISO 26 000

ou bien encore des référentiels des normes :

> ISO 9 000,

> AccountAbility 1 000,

> SA 8 000,...

nous notons l'attention portée au dialogue social/sociétal de l'entreprise dans son ensemble et cela, que les parties prenantes en question soient internes ou externes à l'entreprise.

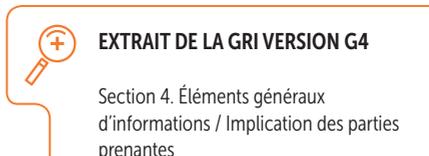
L'ensemble de ces référentiels y voient les mêmes finalités : interroger les parties prenantes de l'entreprise sur leurs besoins, leur satisfaction, sur l'impact des activités de l'entreprise et y apporter une réponse en toute transparence.

Un parallèle peut donc être fait entre les outils d'enquête auprès des collaborateurs et les questionnaires RSE que les entreprises donneuses d'ordres adressent à leurs fournisseurs, depuis les objectifs de la démarche jusqu'à la diffusion puis l'exploitation des réponses.<sup>1</sup>

## »»» 01 LA GRI (*GLOBAL REPORTING INITIATIVE*)

Dans les "Lignes directrices pour le *reporting* développement durable" de son protocole, la GRI inclut comme une des parties prenantes dont l'organisation doit tenir compte les "salariés, autres travailleurs et leurs syndicats" (cf. G4 – 24).

Elle précise que les enquêtes entrent dans les outils de dialogue avec les parties prenantes. Il est à noter que la GRI tient aussi compte des réponses que l'entreprise apporte aux "préoccupations" qui ont pu être décelées.



### EXTRAIT DE LA GRI VERSION G4

Section 4. Éléments généraux d'informations / Implication des parties prenantes

**G4 – 26 :** "Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation de rapport.

Conseils : cette démarche peut inclure, entre autres, des enquêtes (enquêtes auprès des fournisseurs par exemple), des groupes de discussion, des groupes communautaires, des groupes consultatifs auprès des entreprises, des communications écrites, et des structures managériales et syndicales."

**G4 – 27 :** "Indiquer les thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment pour son *reporting*. Indiquer les groupes de parties prenantes qui ont soulevé chacun des thèmes et des questions clés."



## CAISSE DES DÉPÔTS

Extrait du Rapport d'activités et de développement durable 2016

### Dialogue avec les parties prenantes

Toutes les entités du groupe ont identifié leurs parties prenantes et ont formalisé un dialogue avec celles-ci. Le niveau de formalisation de ce dialogue varie en fonction de la taille et de l'activité des entités du groupe.

CNP ASSURANCE	
GROUPES DE PARTIES PRENANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Assurés</li> <li>› Partenaires-distributeurs</li> <li>› Collaborateurs et partenaires sociaux</li> <li>› Sociétés détenues en portefeuille</li> </ul>
MODALITÉS DU DIALOGUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Enquêtes de satisfaction régulières auprès des assurés et partenaires distributeurs</li> <li>› Dispositif d'écoute clients</li> <li>› Études qualitatives et quantitatives</li> <li>› Dialogue actionnarial</li> <li>› Participation à des groupes de travail et travaux de place</li> <li>› Site Internet (près de 465 000 visiteurs uniques en 2016 dont près d'un tiers de particuliers)</li> <li>› Réseaux sociaux (en fort développement en 2016)</li> <li>› Dialogue social</li> <li>› Enquêtes auprès des collaborateurs</li> </ul>
THÈMES ABORDÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Satisfaction des clients et des partenaires distributeurs</li> <li>› Évolutions sociales/démographiques et impacts dans le domaine de l'assurance</li> <li>› Responsabilité sociétale des entreprises</li> <li>› Performance des participations</li> <li>› Investissement responsable</li> <li>› Sujets liés aux ressources humaines (ex : risques psycho-sociaux)</li> <li>› Sensibilisation et prévention autour du "bien vivre longtemps ensemble", de la santé, de l'environnement, etc.</li> </ul>

## »»» 02 LA NORME ISO 26 000

La norme ISO 26 000 est la première norme internationale de lignes directrices permettant d'évaluer la responsabilité sociétale des entreprises, même si la partie relevant du management reste non certifiable. C'est dans le chapitre portant sur les parties prenantes que les enquêtes auprès des salariés peuvent trouver leur place en matière de *reporting* RSE.



### EXTRAIT DE LA NORME ISO 26 000

"Dialoguer avec les parties prenantes "

Le dialogue avec les parties prenantes implique l'instauration d'un dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes. Il aide l'organisation à aborder sa responsabilité sociétale en fournissant un éclairage à ses décisions. Le dialogue avec les parties prenantes peut prendre plusieurs formes. Il peut être lancé par une organisation ou peut commencer sous la forme d'une réponse donnée par une organisation à l'une de ses parties prenantes ou à plusieurs d'entre elles. Il peut se dérouler dans le cadre de réunions informelles ou formelles, sous diverses formes telles qu'entretiens individuels, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures régulières et structurées d'information et de consultation, négociations collectives et forums interactifs sur la toile. Il convient que le dialogue avec les parties prenantes soit interactif ; il est censé permettre aux parties prenantes de faire entendre leur point de vue. Il a pour caractéristique essentielle d'impliquer une communication bilatérale.

Même si elles ne sont pas explicitement nommées, les enquêtes auprès des salariés, de par leur approche consultative, permettent aux salariés "de faire entendre leur point de vue" et sont une forme à part entière de dialogue.



## BNP PARIBAS

Extrait du document de référence et rapport financier annuel 2016

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016	PAGES	GLOBAL REPORTING INITIATIVE V4	ISO 26000	UNEP-FI	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NU	OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)
<b>NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIALE : FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT ET L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS</b>						
La stratégie 2020	480		6.4.7			8
"Leadership for Change"	480		6.4.7			8
L'écoute des collaborateurs grâce au <i>Global People Survey</i> (GPS)	481		5.3.3			
<b>Engagement 4 - Promotion de la diversité et de l'inclusion</b>						

## »»» 03 LA FAMILLE DES NORMES ISO 9 000

La famille des normes ISO 9 000 porte sur l'évaluation des systèmes de management de la qualité des produits, selon un référentiel de bonnes pratiques.

- > "L'ISO 9 000 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.
- > L'ISO 9 001 spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients.
- > L'ISO 9 004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.
- > L'ISO 9 011 fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnemental.

Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux."<sup>2</sup>



### EXTRAIT DE LA LA NORME 9 004

Les personnes au sein de l'organisation  
Leur implication et leur motivation

L'organisation devrait motiver les collaborateurs afin qu'ils comprennent la signification et l'importance de leurs responsabilités et activités par rapport à la création et à la provision de valeur pour les clients et d'autres parties intéressées. Pour améliorer l'engagement et la motivation des collaborateurs, l'organisation devrait considérer des activités comme : [...] suivre continuellement le niveau de satisfaction, le besoin et les attentes des personnes qui la composent, ...<sup>3</sup>

## »»» 04 LA NORME AA 1 000 SES

Les principes d'*AccountAbility* pour le développement durable sont apparus pour la première fois dans la norme AA 1 000 *AccountAbility Framework Standard* en 1999. Depuis, d'autres standards, basés sur cette norme, ont vu le jour :

- > un spécifique aux missions d'assurance paru en 2003, et
- > un autre relatif à l'engagement des parties prenantes : la norme AA 1 000 SES (*Stakeholder Engagement Standard*), publiée en 2005, et dans laquelle les enquêtes adressées aux salariés peuvent être considérées comme l'un des outils du premier niveau d'engagement des parties prenantes, c'est-à-dire un des premiers outils de consultation.<sup>4</sup>



### EXTRAIT DE LA NORME AA 1 000 SES

Les chargés de l'engagement devront déterminer les niveau(x) et moyen(s) pour s'engager avec les parties prenantes qui conviennent le mieux par rapport à l'objectif, au périmètre d'engagement et par rapport aux parties prenantes concernées. En déterminant le(s) niveau(x) d'engagement, les chargés de l'engagement définiront la nature de la relation qu'ils ont ou qu'ils souhaitent développer avec leurs parties prenantes. [...] il existe différents niveaux et différentes méthodes d'engagement associées selon la nature et la profondeur de l'engagement de la partie prenante. Ces niveaux d'engagement et méthodes associées peuvent être décrits comme suit :  
*(voir tableau ci-contre)*

LEVEL OF ENGAGEMENT	METHODS OF ENGAGEMENT
<p><b>CONSULT</b>  <i>Limited two-way engagement: organisation asks questions, stakeholders answer</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Surveys</li> <li>› Focus groups</li> <li>› Meetings with selected stakeholder/s</li> <li>› Public meetings</li> <li>› Workshops</li> <li>› On-line feedback mechanisms</li> <li>› Advisory committees</li> </ul>
<p><b>NEGOCIATE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Collective bargaining with workers through their trade unions</li> </ul>
<p><b>INVOLVE</b>  <i>Two-way or multi-way engagement: learning on all sides but stakeholders and organisation act independently</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Multi-stakeholders forums</li> <li>› Advisory panels</li> <li>› Consensus building processes</li> <li>› Participatory decision making processes</li> <li>› Focus groups</li> <li>› On-line feedback schemes</li> </ul>
<p><b>COLLABORATE</b>  <i>Two-way or multi-way engagement: joint learning, decision making and actions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Joint projects</li> <li>› Joint ventures</li> <li>› Partnerships</li> <li>› Multi-stakeholders initiatives</li> </ul>
<p><b>EMPOWER</b>  <i>New forms of accountability: decisions delegated to stakeholders: stakeholders play a role in governance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Integration of stakeholders into governance, strategy and operations management</li> </ul>

## »»» 05 LA NORME SA 8 000

La norme SA 8 000 sur la responsabilité sociale des entreprises repose sur le respect des lois en vigueur dans les pays où l'organisation est implantée ainsi que sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les normes internationales concernant le droit du travail.



### EXTRAIT DE LA NORME SA 8 000

Systèmes de gestion

*Réponse aux inquiétudes et prise de mesure correctives*

> L'entreprise doit fournir un moyen confidentiel permettant à l'ensemble du personnel de signaler à la direction de l'entreprise et au représentant du personnel des non-conformités avec la présente norme. L'entreprise doit enquêter sur les inquiétudes du personnel et des autres parties intéressées en ce qui concerne la conformité ou la non-conformité avec les politiques de l'entreprise et/ou les exigences de la présente norme, traiter ces inquiétudes et y répondre. L'entreprise doit s'abstenir de prendre des mesures disciplinaires, de licencier ou d'exercer une quelconque forme de discrimination à l'égard de tout membre du personnel ayant fourni des informations relatives au respect de la norme.

> L'entreprise doit identifier la cause première, prendre rapidement des mesures correctives et préventives et allouer des ressources appropriées à la nature et la gravité de toute non-conformité identifiée avec la politique de l'entreprise et/ou la norme

*Communication externe et engagement des parties prenantes*

> L'entreprise doit établir et conserver des procédures permettant de communiquer régulièrement à toutes les parties intéressées des données et autres informations relatives à la conformité avec les exigences du présent document, y compris, de manière non limitative, les résultats des examens menés par la direction et des activités de surveillance.

- > L'entreprise doit faire la preuve de sa volonté de participer à des échanges avec l'ensemble des parties prenantes intéressées, y compris, de manière non limitative : les travailleurs, les syndicats, les fournisseurs, les sous-traitants, les sous-traitants des fournisseurs, les acheteurs, les organisations non gouvernementales, ainsi que les fonctionnaires locaux et nationaux, dans le but de parvenir à une conformité durable avec la présente norme.<sup>5</sup>

Ainsi, la mise en place d'une enquête auprès des salariés ou d'un baromètre social, au même titre qu'une procédure de référencement de sous-traitants et fournisseurs par questionnaire, est un des nombreux éléments qui permettent l'obtention de la certification SA 8 000.



#### KERING

Depuis 2013, Gucci et Bottega Veneta disposent de la certification SA 8000 sur l'ensemble de leurs activités. La plateforme logistique internationale de Kering pour ses marques de Luxe bénéficie également de cette certification SA 8000. Gucci par ailleurs est particulièrement impliqué dans l'organisation SAI (*Social Accountability International*) qui a développé la norme SA 8000 puisque la maison est membre du comité consultatif de SAI et a accueilli dans ses locaux à Florence en 2016 le conseil d'administration de l'organisation.



CHAPITRE

---

**02**

---

L'ANALYSE  
DES PRATIQUES  
D'ENTREPRISES

---

Les auditions d'entreprises membres de l'Orse et de prestataires au cours de plusieurs réunions de travail ; ainsi que les échanges avec des chercheurs ont permis de distinguer sept étapes dans la réalisation de tout type d'enquête :

- > la finalité assignée à l'enquête
- > le diagnostic des outils et données dont l'entreprise dispose déjà
- > la gestion du projet
- > le contenu du questionnaire
- > le traitement des données récoltées
- > la restitution aux intéressés
- > l'exploitation des réponses.

Le présent chapitre suit chacune de ces étapes afin d'identifier et de détailler tout au long de la démarche les conditions, les leviers et les limites dans la mise en œuvre d'enquêtes d'opinion et baromètres sociaux.

Mais avant cela, il faut préciser des éléments de cadrage quant aux termes utilisés couramment dans le domaine des enquêtes réalisées auprès des salariés et distinguer à quel moment ceux-ci seront employés dans le présent guide.

## »»» 01 QUELQUES ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il semble pertinent de :

- > s'entendre sur l'emploi des terminologies d'"enquête" et de "baromètre"
- > noter l'évolution significative des termes utilisés pour parler de l'outil de mesure de l'opinion du personnel.

### 1 | LA DISTINCTION ENTRE ENQUÊTE ET BAROMÈTRE

Il apparaît dans la littérature scientifique que les enquêtes relèvent de questionnaires plus exhaustifs que ceux des baromètres qui correspondent donc à des enquêtes plus courtes. Les baromètres sont souvent focalisés sur un sujet précis que l'entreprise cherche à appréhender, ou bien sur une population de salariés ciblée.

Dans les ouvrages de vulgarisation de ces outils, comme pour beaucoup d'entreprises, la distinction entre les deux ne porte pas sur l'exhaustivité ou le caractère ciblé mais sur la périodicité des deux outils.

En effet, la tendance est à considérer que les enquêtes sont réalisées de manière ponctuelle et reflètent un état des lieux, à un instant T de la vie de l'entreprise ; tandis que les baromètres mesurent une évolution et sont donc réalisés de manière régulière.

Dans le langage courant, nous avons constaté que les deux termes se confondent, en définitif, de plus en plus.



#### ÉLÉMENTS DE DISTINGUO ENTRE ENQUÊTE ET BAROMÈTRE

ENQUÊTE	BAROMÈTRE
Exhaustivité	Synthétique
Ponctualité	Fréquence
Population ciblée	Totalité des salariés
Thématiques abordées variées	Sujet(s) précis et limité(s) traité(s)

Dans le cas d'enquêtes très courtes, *a contrario* du monde de la recherche universitaire qui les nomme "baromètre", le milieu de l'entreprise les désigne la plupart du temps par les termes d'enquêtes *pulse*.

En effet, les enquêtes dites "*pulse*", soit littéralement "pulsation", qu'elles soient ponctuelles ou régulières, doivent leur nom à l'idée d'instantanéité ou presque que ce mot sous-tend.



### **CWT (CARLSON WAGONLIT TRAVEL)**

*Carlson Wagonlit Travel* a mis en place des enquêtes *pulse* auprès de ses salariés depuis 2017, ceci afin de gagner en flexibilité et pertinence dans un contexte d'importants changements, suite à l'arrivée d'un nouveau CEO et la mise en place d'une nouvelle stratégie. Plus courtes (entre 6 et 15 questions) et plus fréquentes au cours de l'année, ces enquêtes se concentrent sur les thématiques clés pour l'entreprise dans le cadre des nouveaux axes stratégiques. Elles permettent ainsi de prendre la température et de suivre les grandes tendances, tout en évitant la lourdeur induite souvent par les enquêtes collaborateurs annuelles.

En complément de ces enquêtes, CWT met également à la disposition des équipes et managers la possibilité d'organiser des enquêtes *pulse* au sein de leurs équipes, ceci afin de s'adapter aux contextes spécifiques et éventuels besoins de recueillir les retours des collaborateurs.

Généralement, elles se focalisent sur une seule thématique comme, par exemple, le bien-être au travail, la prévention des Risques PsychoSociaux (RPS), la perception de la politique RSE, l'éthique...

Souvent, elles sont aussi réalisées sur des périmètres de salariés plus petits, que ce soit sur des catégories professionnelles spécifiques ou sur des zones géographiques déterminées.



### **SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**

L'enquête sur les conditions de vie au travail est constituée d'une trentaine de questions liées aux facteurs de qualité de vie au travail et aux facteurs de stress, corrélées à des indicateurs RH. Le questionnaire s'articule autour de plusieurs dimensions (la nature et l'organisation du travail, l'autonomie, l'intensité du travail et la relation au temps, les relations interpersonnelles, le management, les conditions et les ressources de travail, l'équilibre vie privée et vie professionnelle, le développement individuel) contribuant au stress ou à la satisfaction des collaborateurs.

**ND  
LR**

Pour ne pas porter à confusion, nous avons choisi de reprendre ici ces termes dans l'utilisation la plus courante.

Nous parlerons, de manière générale, d'"enquête" et nous utiliserons le terme de "baromètre" dans les cas précis où nous étudierons les enquêtes périodiques.

## **2 | DE LA NOTION DE SATISFACTION À CELLE D'ENGAGEMENT**

D'abord couramment appelée enquête de satisfaction du personnel, la tendance a évolué vers l'enquête de climat interne pour faire place aujourd'hui à l'enquête d'engagement du personnel.

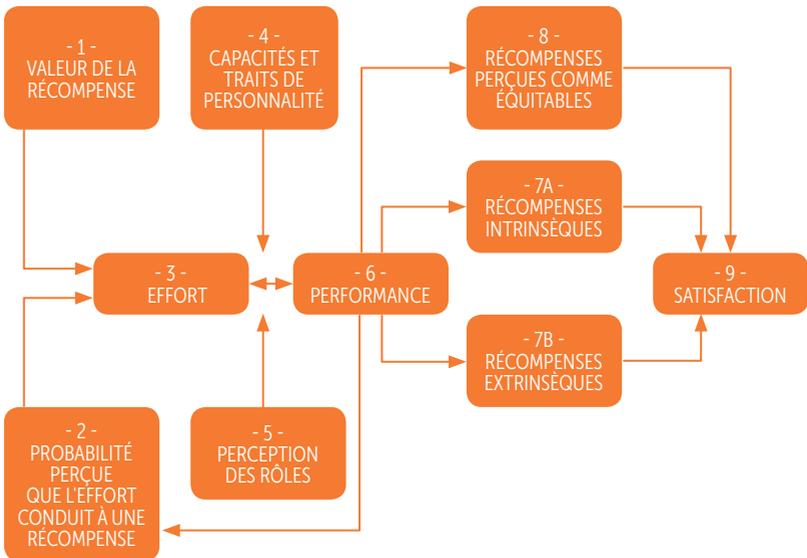
Les trois sont très proches mais on les distingue communément les unes et les autres de la façon suivante :

> les enquêtes de satisfaction renvoient davantage à l'idée d'une photographie du climat social de l'entreprise.

- > les enquêtes de climat interne ont plusieurs intérêts, théorique et pratique.
- D'un point de vue théorique, elles peuvent mettre en évidence l'insatisfaction, le comportement de retrait des salariés et leur productivité.
- Ce lien a souvent été mis en évidence, comme dans le modèle de Porter & Lawler (voir schéma ci-dessous)



### MODÈLE DE MOTIVATION DE PORTER & LAWLER



(source : Bentaleb, Chafik. "Apprentissage inter-organisationnel des pratiques de motivation : cas de l'entreprise privée marocaine", Management & Avenir, vol. 3, no. 1, 2005, pp. 76-95.)

- D'un point de vue pratique, ces enquêtes sont des outils de pilotage pour l'entreprise. Elles doivent permettre de prévenir les risques de conflits, d'accompagner les changements, de faciliter l'adaptation des politiques. L'enquête est aussi un bon outil de mesure pour la Gestion des Ressources Humaines (GRH), le marketing social et la négociation avec les représentants des salariés.

Les thèmes généralement abordés sont :

- la perception du supérieur hiérarchique,
- les politiques et les actions de GRH,
- les valeurs, l'adhésion à la stratégie de l'entreprise,
- le climat éthique et social,
- l'implication, l'engagement du salarié, etc...

> les enquêtes d'engagement se focalisent davantage sur ce qui pourrait être mis en œuvre pour que les salariés se sentent plus impliqués.

En effet, ce sont des enquêtes qui se distinguent au niveau de la démarche et des résultats. Elles ne mesurent pas un taux de satisfaction mais un engagement corrélé à la définition et la mise en œuvre d'un plan d'actions.

C'est ce qui importe dans le résultat de l'enquête car, aujourd'hui plus qu'hier, les salariés peuvent ressentir le besoin de comprendre le sens de leur travail, de se reconnaître dans les valeurs que l'entreprise encourage et diffuse. Ce besoin est d'autant plus important qu'il ne faut pas oublier que, jusque dans les années 1980, un salarié pouvait faire toute sa carrière dans une seule entreprise et inévitablement, se créait un attachement à l'entreprise qui n'était pas uniquement d'ordre économique.

Avec la montée de l'insécurité de l'emploi,

un phénomène nouveau et important s'est produit. Les salariés, notamment les cadres, manifestent désormais un attachement plus relatif à l'entreprise qu'à l'emploi.

À cette évolution de la société et du monde du travail correspond donc l'évolution des enquêtes auprès des salariés : l'objectif n'est plus simplement de mesurer la satisfaction du personnel mais d'en déterminer les leviers pour l'accroître cette satisfaction. Les enquêtes sont une aide pour que les managers puissent mieux gérer les hommes, un véritable outil de management des ressources humaines.

Nous avons pu observer que quel que soit le terme utilisé : enquête de satisfaction, de climat interne ou d'engagement, les entreprises interrogées entrent dans une démarche d'enquête pour poursuivre, peu ou prou, les mêmes objectifs cités ci-dessus.

ND  
LR

Dans le guide, par mesure de simplification, nous ne ferons pas de distinction entre les différentes approches que nous venons de citer.

Nous préférons appeler la démarche d'une façon qui nous semble plus globale et plus neutre : "enquêtes auprès des salariés".

## »»» 02 LES FINALITÉS ASSIGNÉES DE L'ENQUÊTE

Les entretiens réalisés auprès des entreprises ont permis de distinguer plusieurs motivations dans le fait de mettre en œuvre une enquête auprès des salariés ou un baromètre.

Il s'agit pour l'entreprise de s'inscrire dans une démarche de progrès : progrès de sa performance sociale et progrès de sa performance économique, en partant du principe que la première influe positivement sur la seconde et réciproquement, créant ainsi un cercle vertueux et faisant avancer l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise cherche à atteindre deux objectifs :

- > disposer d'un outil de management
- > être reconnue des publics externes (partenaires commerciaux, clients, grand public)

Pour ces deux objectifs, nous pouvons distinguer cinq axes principaux permettant à l'entreprise d'y parvenir et, qui ne s'excluent pas les uns les autres.

En effet, afin d'optimiser son management, l'entreprise choisit de mettre en place une enquête d'opinion des salariés qui doit :

- > capter les signaux faibles et prévenir les conflits
- > recueillir la perception des salariés et évaluer ainsi la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre ses engagements sociétaux et ses valeurs

- > s'inscrire dans une logique de comparaison interne

Pour être reconnue des publics externes, l'entreprise attend de l'enquête d'opinion qu'elle lui permette de :

- > s'inscrire dans une logique de comparaison externe
- > valoriser l'entreprise et sa démarche de progrès par la certification

### 1 | DISPOSER D'UN OUTIL DE MANAGEMENT

La plupart des entreprises ont la volonté de faire de l'enquête un réel outil de management par la mise en place d'une mesure, puis la définition de plans d'actions en fonction des résultats obtenus et enfin, autant que possible, la mesure de l'évolution de ces résultats suite aux plans d'actions.

Ces plans d'actions doivent permettre d'améliorer et de maintenir un bon environnement de travail, de réduire l'écart entre la mise en œuvre des valeurs de l'entreprise et la perception qu'en ont les salariés, de situer le niveau de qualité des pratiques managériales et de susciter, au niveau de l'ensemble de ses filiales, l'envie de mieux faire.

### Capter les signaux faibles et prévenir les conflits

L'enquête est un outil participant à la veille sociale.

Historiquement, la veille sociale doit avant tout prévenir des conflits sociaux via le recueil d'informations (site des syndicats, suivi des négociations sociales de branches ou nationales) jusqu'à la sollicitation de ces informations par le lancement de sondages internes, d'études...<sup>6</sup>

Utilisée de manière prospective, elle diagnostique ainsi les améliorations possibles afin de prévenir et de réguler la "conflictualité sociale".

L'enquête peut aussi être un outil d'aide à la négociation.

### **Recueillir la perception des salariés sur une thématique particulière et évaluer la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre ses engagements**

L'enquête permet de faire un état des lieux avant ou après un événement particulier (changements organisationnels) afin d'identifier la perception des salariés sur les effets occasionnés. Elle permet de vérifier si les engagements sociétaux de l'entreprise mobilisent les collaborateurs, si ceux-ci y adhèrent de manière concrète, au quotidien ; leur adhésion étant un levier d'engagement. Au-delà, il s'agit de mesurer leur adhésion aux valeurs de l'entreprise.

Il peut s'agir, par exemple, d'enquêtes réalisées avant ou suite à la mise en place d'une politique de développement durable, ou dans le cadre

du Tribunal de Grande Instance (TGI) de Nanterre du 5 sept. 2008 n°08-05737 ; arrêt de la cour d'appel de Toulouse du 21 septembre 2011 n° RG 11/00604 ; arrêt du TGI de Paris du 6 mars 2012 n° RG 11/15323)

des engagements pris par l'entreprise en matière de non-discrimination, de santé/sécurité au travail ou bien encore d'éthique.



#### **KERING**

Dans l'accord européen *Empowering talent*, signé le 19 février 2015 qui définit les engagements du groupe autour de trois axes clés (développer un environnement et des relations de travail qui assurent la qualité de vie professionnelle, valoriser la diversité et les actions en faveur de la mixité et de l'égalité des chances ; et enfin, renforcer les opportunités de développement professionnel pour chacun), Kering consacre le 2<sup>ème</sup> chapitre de l'article 1 à l'identification des facteurs de stress et de bien-être au travail.

Le groupe y stipule :

*"Une évaluation des indicateurs de bien-être au travail est réalisée à travers le monde, marque par marque, pays par pays, sur la base des indicateurs proposés par l'accord cadre européen. Les résultats issus de l'enquête "Quel temps fait-il chez vous ?" relatifs au bien-être au travail seront présentés au comité d'entreprise européen selon 4 thèmes détaillés en annexes 1 et 2 : l'organisation et les processus de travail ; les conditions et l'environnement de travail ; la communication ; les facteurs subjectifs"*

Ce dispositif d'écoute permet ainsi au management d'identifier les forces sur



#### **RAPPEL DE LA JURISPRUDENCE EN FRANCE**

En France, le Code du travail (art. L.1222-2) requiert de l'employeur d'évaluer ses salariés sur la base d'une méthode objective et transparente ayant un "lien direct et nécessaire" avec l'évaluation de ses aptitudes professionnelles.

La jurisprudence se consolide contre l'intégration dans les évaluations des collaborateurs de critères "comportementaux", relevant d'un degré d'adhésion aux valeurs de l'entreprise (arrêt

lesquelles capitaliser/ les axes de travail prioritaires, en complément d'autres sources d'information dont ils peuvent disposer.



## CWT

Au sein de *Carlson Wagonlit Travel*, six enquêtes *pulse* sont conduites au cours de l'année au niveau corporate. Elles portent sur des thématiques liées à l'évolution de la culture d'entreprise nécessaire par la mise en place de la nouvelle stratégie : compréhension de la stratégie et perception du *leadership*, perception de l'expérience client offerte par CWT, innovation et moyens, responsabilisation des collaborateurs.

Les résultats donnent ainsi des grandes tendances et permettent de s'assurer tout au long de l'année que la perception évolue positivement ou bien d'agir lorsque cela n'est pas le cas.

Par ailleurs, deux fois dans l'année, le groupe prend également la mesure du taux d'engagement de ses salariés.

Les enquêtes *pulse* permettent de suivre l'évolution de la perception des collaborateurs sur les sujets prioritaires pour le groupe, d'identifier plus rapidement les éventuels challenges, freins et d'adopter ainsi des actions correctrices en conséquence.



## SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Les deux enquêtes réalisées en 2017 auprès des salariés, le "baromètre employeur" et l'enquête sur les conditions de vie au travail, sont utilisées par le groupe comme des outils de pilotage managérial permettant :

- > de recueillir la perception des collaborateurs sur leur activité, leur environnement et les pratiques managériales, et mesurer leur l'adhésion à la culture d'entreprise dans la durée ;
- > d'évaluer le niveau de bien-être et de stress au travail des équipes, dans un contexte de transformation profonde des activités du groupe, et de mener des actions de terrain pour l'amélioration des conditions de travail.



## GROUPE PSA

Le groupe PSA poursuit le déploiement à l'échelle internationale et l'utilisation des informations issues d'un dispositif d'Évaluation et de Suivi du Stress Professionnel (ESSP).

Ce dispositif inclut un indice de motivation ainsi qu'un indice de bien-être au travail en invitant le collaborateur à se prononcer sur une échelle visuelle analogique.



## THALES

Le groupe Thalès a créé la direction éthique et responsabilité d'entreprise en 2005. Son développement lors des années suivantes a permis de sensibiliser tous les niveaux de l'entreprise et de positionner Thalès auprès de ses parties prenantes externes comme un acteur prépondérant sur ces sujets. L'extension du domaine de l'éthique – autrefois essentiellement centré sur les problématiques de lutte contre la corruption – et la pression croissante des parties prenantes externes pour l'affirmation d'une politique éthique toujours plus exigeante nécessite de faire le point de façon régulière.

A travers l'instauration du baromètre, il s'agit pour Thalès d'estimer la connaissance et la compréhension de la démarche éthique par les collaborateurs et d'une façon générale, leur adhésion à la démarche ESG (Ethique, Sociétale et de Gouvernance).



## QUESTIONNAIRES STANDARDS INTERNATIONAUX SUR LA PRÉVENTION DU STRESS AU TRAVAIL

Beaucoup d'entreprises ont aujourd'hui une enquête spécifique ou des questions dans leurs baromètres relatives au bien-être au travail, aux RPS.

Sur cette thématique, nous avons noté qu'il existe plusieurs questionnaires standards internationaux reconnus tels que :

> le questionnaire Karasek

"Ce modèle permet de faire un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Il s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer pour chaque salarié l'intensité de la

demande psychologique à laquelle il est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose, et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail. La demande psychologique est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé tels qu'ils sont ressentis par les salariés. La latitude décisionnelle renvoie aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences. Le soutien social décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues".

> le questionnaire de Siegrist

> le questionnaire WOCQ (Working Conditions and Control Questionnaire).

## S'inscrire dans une logique de comparaison interne

L'entreprise peut vouloir, dans une culture du *"best in class"*, se *benchmarker* en interne et comparer les résultats des filiales entre elles ou par pays dans lesquels elle est implantée.

C'est une façon de les challenger sur leurs résultats.

Certaines entreprises, elles, préfèrent ne pas entrer dans une logique de compétition qu'elles estiment exacerbée par ce biais.

## 2 | ÊTRE RECONNUE DES PUBLICS EXTERNES

Les entreprises ne réalisent pas uniquement des enquêtes auprès de leurs salariés dans le but de mesurer la satisfaction interne, et/ou l'engagement de leurs salariés.

Elles peuvent saisir cette occasion pour faire de l'enquête un outil à l'usage externe, tout d'abord parce que l'enquête peut leur permettre de se comparer à d'autres entreprises mais aussi parce qu'elle est un moyen de valoriser leurs bonnes pratiques.

### **S'inscrire dans une logique de comparaison externe**

L'entreprise peut vouloir se positionner par rapport à ses principaux concurrents sur un même secteur de marché ou aux entreprises de même taille dans les pays dans lesquels elle est implantée afin de vérifier son image en tant qu'employeur de référence. L'enquête lui apporte alors les éléments de comparaison et lui donne également des leviers pour devenir ou rester un employeur attractif.

### **S'inscrire dans une démarche de certification et de labellisation**

Comme cela a été dit en première partie de ce guide, plusieurs processus de normalisation et de labellisation recommandent de mettre en place un outil de dialogue, ou tout du moins, de consultation des parties prenantes de l'entreprise, dont les salariés font partie, afin d'obtenir une certification.

L'entreprise bénéficie au travers de ce type de démarches d'éléments chiffrés, tangibles et qu'elle peut rendre visibles au moyen d'une communication externe qui augmente sa réputation. Cela permet d'améliorer son image non seulement auprès de ses employés actuels mais aussi futurs.



### **À NOTER**

Les axes que l'entreprise choisit de prioriser orientent aussi son choix de réaliser le projet entièrement en interne ou de l'externaliser, notamment si l'entreprise s'inscrit dans une logique de comparaison.

Les enquêtes, si elles sont régulièrement menées et suivies de plans d'actions dans une démarche d'amélioration continue de politiques RH, contribuent à augmenter la fidélité et l'attractivité de l'entreprise, non seulement vis-à-vis des salariés mais aussi de l'ensemble de ses parties prenantes.

Pour l'entreprise, cela se répercute *in fine* sur ses résultats ainsi que sur sa performance globale.



### **ENTREPRISE DE LA GRANDE DISTRIBUTION**

Les résultats des baromètres sociaux par magasin sont corrélés à leur résultat économique. Ils ont démontré que lorsque les résultats du baromètre étaient mauvais, les résultats économiques de ces mêmes magasins étaient mauvais eux aussi ou ne tardaient pas à l'être.

## »»» 03 LE DIAGNOSTIC

La première phase de définition des objectifs de l'enquête, en amont du projet, n'est pas à minimiser. Le travail de problématisation est important : à quelles fins crée-t-on l'outil ? Que cherche-t-on à mesurer ?

L'outil se doit d'être pertinent au regard de ce que l'entreprise cherche à mesurer et ces questions obligent celle-ci à dresser un état des lieux des outils (enquêtes et autres), ainsi que des données qu'elle possède déjà, à l'ère du *"big data"*, pour déterminer :

- > d'une part, les informations manquantes ou à compléter grâce à un travail de corrélations des différents outils dont elle est équipée, et
- > d'autre part, si l'enquête est bien l'outil adéquat par rapport à ses objectifs de mesure.



### LA MISE EN ŒUVRE DU RGPD

Le Règlement Général européen de Protection des Données (RGPD) entre en vigueur en mai 2018.

Il stipule que la récolte, le traitement et la conservation des données de l'entreprise doivent être pensés avec une finalité déterminée, explicite et légitime pour avoir des données pertinentes, non excessives et mises à jour, dans le cadre d'une durée de conservation limitée. Le respect des droits des personnes et les mesures de sécurité (confidentialité, intégrité et pérennité) doivent être garanties.

La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (Cnil) demeure l'autorité compétente pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre du RGPD et voit son rôle de contrôle et de sanctions renforcé. Pour les entreprises, les amendes, en fonction de la catégorie de l'infraction au RGPD, pourront aller jusqu'à 4% du chiffre d'affaires annuel mondial.



### À NOTER

Les corrélations possibles entre toutes ces données se font suivant des éléments de comparaison similaires en termes de périodicité c'est-à-dire :

- > au même moment
  - > pendant le même durée
  - > au même rythme
- et de périmètres couverts.

La recherche d'autres données et outils existants dans l'entreprise peut conduire celle-ci à identifier et solliciter différents acteurs au sein d'autres fonctions.

Par exemple, l'expertise en matière de questionnaires auprès des fournisseurs par la fonction achats pourrait servir à la fonction RH dans le domaine des enquêtes d'opinion de salariés. De même, celle de la fonction marketing avec les questionnaires de satisfaction clients : plusieurs entreprises que nous avons interrogées s'inspirent du *Net Promoter Score* (NPS), autrement dit d'un outil marketing de mesure de la satisfaction client pour faire leurs enquêtes.



### LE NPS : UN OUTIL MARKETING MESURANT LA SATISFACTION CLIENT

Le *Net Promoter Score* est un outil très simple à utiliser. Il repose sur l'idée que les clients de chaque entreprise peuvent être divisés en trois catégories : les promoteurs, les passifs et les détracteurs.

En posant la simple question : "quelle est la probabilité que vous recommandiez l'entreprise / la marque / le produit X à un ami ou collègue ?", vous pouvez suivre la trace de ces groupes et obtenir une mesure claire de la performance de [l'] entreprise aux yeux de [ses] clients. Les clients répondent sur une échelle de notes allant de 0 à 10.

- > les promoteurs (notes de 9 à 10) sont loyaux et enthousiastes : ils continueront d'acheter et de parler [de l'entreprise] à d'autres, alimentant [sa] croissance.
- > les passifs (notes entre 7 et 8) sont satisfaits mais ce ne sont pas des clients enthousiastes : ils sont vulnérables aux offres compétitives.
- > les détracteurs (notes de 0 à 6) sont des clients malheureux qui peuvent nuire à [la] marque et empêcher sa croissance par un bouche-à-oreille négatif.

Pour calculer le NPS de [l']entreprise, prenez le pourcentage de clients qui sont des promoteurs et soustrayez le pourcentage de ceux qui sont des détracteurs<sup>8</sup>.



### SCHNEIDER ELECTRIC

Schneider Electric part du principe que ses salariés méritent la même attention que l'entreprise porte à ses clients. Or ceux-ci sont consultés plus souvent qu'une fois par an pour connaître leur satisfaction. De ce fait, Schneider Electric a opté pour un rythme d'enquête réalisée, au départ tous les 3 mois, puis régulée à 6 mois. Pour soutenir ce rythme, l'enquête devait être facile à traiter et donc courte. L'idée a donc été de partir d'un outil simple de mesure de satisfaction : l'*Employee Engagement Index* basé sur le modèle proposé par le prestataire du groupe, et permettant la comparaison à d'autres entreprises. Il est composé de 6 questions autour des thèmes *Say, Stay, Strive*.

#### SAY

Constamment dire du bien de l'organisation aux collaborateurs, employés potentiels et clients

#### STAY

Nourrir le désir de faire partie de l'organisation

#### STRIVE

Faire des efforts supplémentaires et adopter des comportements qui contribuent au succès de la société

Dès lors que l'entreprise a à mettre en place des outils de consultation de parties prenantes, il est intéressant de confronter les méthodes et outils mis en œuvre par les différentes directions en charge de ces relations. Ce peut être la direction *marketing* vis-à-vis des clients, la direction achats vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants, ou la direction de la communication vis-à-vis du grand public qui représente autant de clients potentiels ou de futurs salariés de l'entreprise.



### LA MULTIPLICATION DES DONNÉES

L'entreprise reste attentive à ne pas multiplier les outils d'enquête auprès des collaborateurs et à ce que celui qu'elle met en place s'articule avec ceux qui existent déjà.

C'est une façon pour l'entreprise de faire des hypothèses en fonction des données qu'elle peut corréler, et de définir les informations qu'elle cherche à capter.

Ainsi, elle ne multiplie pas la production de chiffres sans se poser la question de leur exploitation.

Elle ne multiplie pas non plus le nombre d'outils de mesure et de *reporting* dont elle dispose, alourdissant la gestion de chacun d'entre eux.

Dans cette perspective, l'entreprise peut même s'interroger sur l'opportunité qu'elle aurait ou non, en mettant en place un outil de consultation des salariés tel que l'enquête d'opinion, de répondre également à des obligations dont elle fait l'objet :

- > légales (comme, par exemple, l'obligation de prévention des RPS)
- > normatives (comme pour obtenir la certification ISO 9 004 ; voir plus haut : 1.3)

> en tant qu'entreprise socialement responsable (en publiant un rapport de développement durable, par exemple).



### GROUPE PSA

Le groupe PSA dispose de plusieurs types d'enquêtes et en a optimisé le nombre en distinguant plus clairement ce que le groupe cherche à mesurer et comment. Les thématiques abordées varient, le périmètre de collaborateurs également et la méthodologie employée aussi.

Par exemple, PSA fait réaliser une enquête d'opinion par téléphone sur la satisfaction, le climat émotionnel et la perception de la stratégie de l'entreprise six fois par an en France et deux fois par ans dans d'autres pays. Cette enquête permet d'avoir une mesure au plus près de l'actualité.

## »»» 04 LA GESTION DU PROJET

Une fois les objectifs de l'entreprise clairement définis, celle-ci doit déterminer le périmètre des salariés qu'elle souhaite consulter.

Le déploiement de l'enquête se fait en s'adossant - ou non - à l'expertise d'un consultant.

L'entreprise doit s'interroger aussi, à ce moment-là, sur l'implication des représentants du personnel dans le projet.

Puis, la fonction de l'entreprise ou le comité de pilotage qui porte le projet programme le déploiement de l'enquête en définissant un mode de diffusion du questionnaire, dépendant lui-même beaucoup des cibles et du périmètre préalablement définis.

La mise en œuvre de l'outil est fonction de ces paramètres, l'entreprise établit un calendrier pour le projet ; et attribue les budgets qui lui sont alloués.

### 1 | LA DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE

Les raisons pour lesquelles l'entreprise met en œuvre une enquête auprès des collaborateurs définissent ce que l'entreprise interroge.

Ainsi, le périmètre de l'enquête dépend à la fois :

- > du pays
- > des filiales
- > des *Business Units* (BU) où l'entreprise souhaite la déployer ainsi que
- > de la (des) population(s) de salariés dont elle cherche à recueillir la perception.

### Définir un périmètre géographique

À propos du périmètre géographique, la plupart des entreprises interrogées ont étendu ou souhaitent étendre leur dispositif d'enquête à l'ensemble des filiales, en vue d'inclure le maximum de salariés.

Cependant, le périmètre géographique peut dépendre aussi de la maturité de l'entreprise.

Dans un premier temps, l'entreprise peut vouloir étendre l'enquête sur des pays ou BU qu'elle a identifiés comme étant prioritaires sur un sujet précis ou de par la taille de ses effectifs.

Une diffusion ciblée du questionnaire sur des entités priorisées peut aussi être une façon de réaliser une phase de test, surtout si l'enquête est réalisée sur un périmètre international.



#### À NOTER

Diffuser le questionnaire sur un périmètre international nécessite d'être vigilant quant à son adaptation par rapport aux pays d'implantation et aux contextes locaux. Il est alors utile, au cours de la phase de test, de l'administrer sur plusieurs zones géographiques aux cultures *a priori* très différentes.



### GRUPE PSA

Le groupe a choisi de déployer un dispositif d'Evaluation et de Suivi du Stress Professionnel (ESSP) s'appuyant sur des questionnaires remplis par les salariés volontaires à l'occasion des visites médicales périodiques.

Ces questionnaires sont utilisés de manière progressive en fonction de ses implantations les plus importantes, de la France aux pays européens et aujourd'hui l'Amérique latine.

Les résultats sont établis sur la base de plus de 12000 répondants annuellement.

Les différentes zones géographiques sont incluses dans le dispositif petit à petit.



### GROUPAMA

Le baromètre est étendu à toutes les entreprises du groupe, soit environ 40, en France et à l'international (8 pays). Seuls les *joint-ventures* et filiales où Groupama n'est pas actionnaire à 100% ne font pas partie du périmètre.



### EDF

L'enquête My EDF est une enquête exhaustive qui s'adresse à l'intégralité des salariés du groupe EDF, soit toutes les équipes d'EDF S.A. ainsi que toutes les filiales détenues à plus de 50%. En 2017, 143 000 salariés ont été interrogés.

*A contrario*, une filiale de l'entreprise ou une BU peut mettre en place sa propre enquête, sur une ou plusieurs thématiques.

Elle peut le faire de manière totalement indépendante du groupe, mais dans la majorité des cas, si le niveau *corporate* dispose d'une enquête globale, la démarche de la filiale ou BU s'inscrit en complément des résultats de l'enquête produite au niveau du groupe.

### Définir des catégories de salariés.

L'entreprise peut vouloir interroger l'ensemble des collaborateurs, partout dans le monde, ou seulement une partie d'entre eux, en fonction de critères qu'elle aura déterminés. Par exemple, il peut s'agir de cibler spécifiquement des salariés en fonction de leur catégorie professionnelle (manager, cadre dirigeant...), de leur métier (poste d'expertise clé, profession identifiée comme pénible, ...), ou de la BU dans laquelle ils travaillent.

Deux choix s'offrent alors à l'entreprise :

> elle peut réaliser une enquête spécifique à sa cible mais avec un questionnaire standard, c'est-à-dire commun à toutes les personnes interrogées

> elle peut avoir recours à un questionnaire adapté, c'est-à-dire avec un tronc commun à toute l'entreprise mais comportant une partie customisée, dédiée à sa cible spécifique. (*voir plus loin : 2.5.2. et 2.5.4.*)



### QUESTIONNAIRE UTILISÉ EN FONCTION DU PÉRIMÈTRE DE DIFFUSION ET DES CATÉGORIES DE SALARIÉS CIBLÉES

		CATÉGORIES DE SALARIÉS CIBLÉES	
		Tous	Catégorie(s) spécifique(s)
Périmètre de diffusion	Toute l'entité / entreprise	Standard	Adapté
	Zones géographiques sélectionnées	Adapté	Standard

Dans la majorité des cas, les entreprises rencontrées ont la volonté d'être exhaustives et d'étendre leur processus d'écoute à l'ensemble des salariés du groupe même si dans les faits, les sites les plus petits sont plus difficiles à inclure dans l'enquête notamment à cause de la restitution de leurs résultats à leur entité, en deçà de certains *cut-off*. (voir plus loin : 2.4.2. et 2.6.1.)



### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Lors de la première édition du baromètre en 2009, lancé sous l'impulsion de Frédéric Oudéa, nouvellement nommé à la tête du groupe, l'enquête ne couvrait qu'une partie du groupe et prenait la forme, dans certaines implantations, de questionnaires sur papier. Depuis 2015, il s'adresse par voie électronique à l'ensemble des collaborateurs du groupe en CDI, soit près de 90% des effectifs.

Issue d'un accord d'entreprise signé en 2015 et déployée pour la première fois en 2016, l'enquête sur les conditions de vie au travail a interrogé, quant à elle, les salariés de Société Générale SA en France, soit 30% des effectifs du groupe, dans une optique d'évaluation du niveau de stress et de bien-être au travail. Société Générale vise néanmoins à déployer à terme une enquête dans l'ensemble du groupe.



## TOTAL

La première édition de la *people survey* a eu lieu en 2000 - dans le cadre de la fusion entre TotalFina et Elf - pour répondre à un besoin d'écoute des managers.

En 2005, elle a été élargie à toutes les catégories professionnelles. Elle a lieu tous les deux ans et en 2013, Total est passé d'une enquête de satisfaction à une enquête d'engagement.

## 2 | L'INTÉRÊT D'UNE DÉMARCHÉ EXTERNALISÉE

L'entreprise qui souhaite mettre en place une enquête d'opinion auprès de ses salariés devra peser les avantages et les inconvénients qu'elle aurait à réaliser ce projet entièrement en interne ou à l'externaliser – que ce soit partiellement ou totalement - et donc, à lancer un appel d'offres.

Pour cela, quatre critères entrent en ligne de compte :

- > les ressources de l'entreprise (financières, matérielles et humaines)
- > le besoin de *benchmark*
- > les éléments de méthode
- > la volonté d'innover

### Les ressources de l'entreprise

L'entreprise externalise l'enquête compte tenu, avant tout, de sa taille et de son organisation. En effet, elle doit pouvoir supporter la charge de travail que représente la totalité du processus d'enquête, depuis la construction du questionnaire en passant par son administration, puis de l'analyse des résultats jusqu'à leur exploitation.

De plus, l'entreprise doit trouver un rythme qui convienne à l'enquête, c'est-à-dire qui prenne en compte les étapes que nous venons de citer, tout en étant en adéquation avec l'actualité qui ponctue la vie de l'entreprise ainsi qu'avec les contraintes de délais qu'elle pourrait avoir en termes d'obtention des résultats de l'enquête et de réalisation des plans d'actions.

L'entreprise doit s'assurer des moyens dont elle dispose pour mener à bien le projet d'enquête d'opinion des salariés et se demander si elle a :

- > les compétences en interne ?
- > le temps nécessaire à la réalisation ?
- > les budgets ?



## À NOTER

La question des coûts est un critère important dans le choix d'une part, de sous-traiter l'enquête ou non et, d'autre part, de faire appel à un prestataire plutôt qu'à un autre. Les coûts doivent tenir compte de :

- > l'accompagnement proposé,
- > la complexité de l'enquête (volume de questions nombre d'entités/pays inclus dans le périmètre),
- > la simplicité du mode de diffusion choisi,
- > la finesse de l'analyse des résultats ou la restitution des résultats bruts,
- > le format du livrable
- > la qualité de prestation.

### Le besoin de *benchmark*

La volonté de l'entreprise de pouvoir se comparer à la concurrence est un autre motif qui peut l'amener à sous-traiter l'enquête.

En effet, si l'entreprise a la capacité en interne de dresser des comparaisons :

- > par rapport à un historique (de l'entreprise ou d'une de ses entités), ou
- > par rapport aux entités entre elles.

Elle ne peut, en revanche, pas faire la même chose à l'externe sans bénéficier de bases de données comparatives d'un prestataire.

En choisissant un prestataire externe, l'entreprise peut alors évaluer plus facilement le chemin qu'il lui reste à parcourir pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée par rapport à :

- > son secteur de marché
- > une zone géographique donnée
- > les entreprises les plus performantes.

Les périmètres et secteurs couverts par ces bases de données, ainsi que leur volume sont déterminants dans le choix du prestataire.

### Les éléments de méthode

Il existe d'autres critères primordiaux que l'entreprise doit considérer lorsqu'elle réalise une enquête car ce sont des éléments de méthode. L'entreprise doit, là aussi, s'assurer d'avoir les compétences pour les traiter correctement, soit en interne, soit par le biais d'un prestataire.

Ces éléments de méthode sont :

- > l'anonymat et la confidentialité des données récoltées.

Par quels moyens l'entreprise garantit l'anonymat des salariés interrogés ? Quels processus certifient la confidentialité des données recueillies lors de leur analyse ? Et surtout, auprès de qui ces données sont-elles restituées et sous quelle forme ?

Les questions d'anonymat et de confidentialité sont cruciales pour que les salariés se sentent libres de leurs réponses. Garantir et les convaincre de ce point influe bien évidemment sur le taux de participation et donc, sur la validité des résultats de l'enquête.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

L'entreprise peut préférer passer par un tiers pour que celui-ci fasse office d'intermédiaire entre l'entreprise et les répondants. De ce simple fait, passer par un prestataire permet déjà d'établir une distance symbolique entre les informations demandées dans le questionnaire et l'entreprise.

Il se peut alors que ce soient là les principales activités de l'entreprise (par exemple, une entreprise spécialisée dans le vote électronique) ou bien que cela fasse partie d'une prestation plus globale d'un cabinet de consultants.

Ces questions d'éthique sont d'autant plus importantes lorsqu'il s'agit du traitement, s'il y en a dans l'enquête, des données qualitatives récoltées : autrement dit des *verbatim*. En effet, il faut pouvoir retirer tout élément identifiant pour l'entreprise sans pour autant leur faire perdre leur substance.



### UTILISATION DE VERBATIM ET ANONYMAT

Le recours aux *verbatim* multiplie les possibilités d'identification des répondants. C'est la raison pour laquelle les *cut-off*, autrement dit le nombre de répondants minimum à partir duquel les résultats sont restitués, est souvent plus bas pour les *verbatim* que pour les résultats quantitatifs. Ils se situent généralement entre 10 et 20, contre 5 à 15 répondants minimum pour les résultats quantitatifs.

La déontologie, dont un cabinet prestataire peut être le garant si l'entreprise choisit de sous-traiter l'enquête, dépend de son sérieux et de son professionnalisme, c'est-à-dire de la fiabilité de sa méthode.

Or, c'est un sujet délicat, qu'il est particulièrement difficile d'appréhender pour bien choisir un cabinet de conseil.



### SCHNEIDER ELECTRIC

La démarche est internalisée à l'exception du recueil et traitement des données où, pour conserver l'anonymat, l'entreprise passe par un tiers.



### AG2R LA MONDIALE

Le groupe AG2R La Mondiale a fait le choix d'être accompagné par un cabinet extérieur, ce qui permet de garantir l'anonymat des répondants et de bénéficier de l'expertise de consultants. Depuis 3 ans le choix a été fait d'avoir un baromètre de 70 questions environ. Ce format permet une analyse et une restitution des résultats plus rapide.

> les difficultés à capter les différences culturelles.

Au niveau international, ce type d'enquête est parfois considéré comme inapte à capter les différences de cultures propres à chaque pays et un prestataire peut apporter des éclairages sur l'interprétation à donner aux résultats, ce qui renvoie à l'importance et même à la nécessité d'avoir des éléments comparatifs, des données de *benchmark*.



### À NOTER

Les taux de participation peuvent être traditionnellement forts ou, au contraire, faibles en fonction des pays.

Par exemple, dans certains pays, il n'est pas approprié de dire que l'on est entièrement satisfait, car cela indique un manque d'esprit critique et il n'est pas rare, en effet, que les Japonais soient plus critiques lors d'enquêtes d'opinion que les Américains ou les Indonésiens.

Autre exemple, les groupes d'expression en public ne semblent pas adaptés partout, les employés n'osant pas s'exprimer par craintes d'indiscrétions de leurs collègues. C'est le cas de la Grèce, contrairement à l'Allemagne où cette pratique est plus courante.

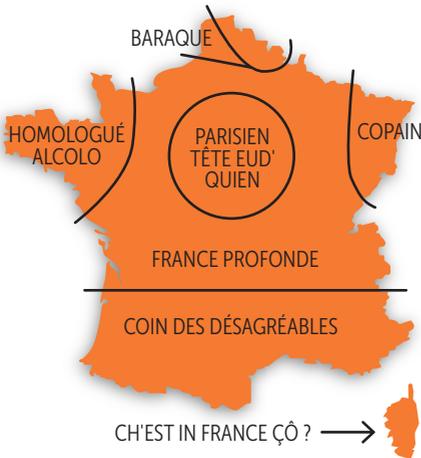
Dans ce cas aussi, un cabinet de conseil est peut-être plus à même de proposer des modes de passation qui sont les plus culturellement admis.



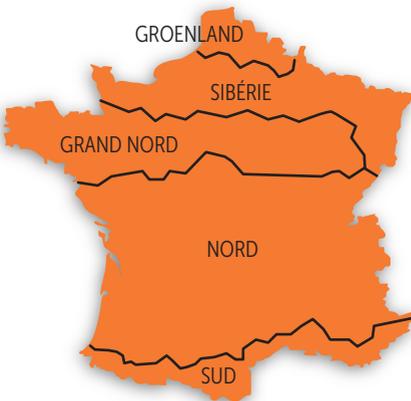
### L'ADAPTATION DU QUESTIONNAIRE AUX CULTURES LOCALES

L'adaptation spécifique que l'enquête nécessite à la culture des pays dans lesquels elle est diffusée est aussi valable à un niveau plus régional sur un territoire national. (*voir schémas ci-contre*)

> Stéréotypes et préjugés : la France vue par les Nordistes



> Stéréotypes et préjugés : la France vue par les Sudistes



(source : Unéo, Extraits du support Formation Diversité des Collaborateurs "Découvrez les cartes de France des stéréotypes région par région").

### La volonté d'innover

La volonté de revoir l'outil quand celui-ci, implanté depuis longtemps a peu évolué, la différence entre le service proposé par rapport au reste du marché, peuvent être des éléments qui ont un impact dans la décision de l'entreprise de faire appel à un prestataire. De ce point de vue, renouveler un prestataire permet de le challenger et d'innover, de faire évoluer le questionnaire, ou bien sa méthode de déploiement pour atteindre un plus grand nombre de salariés, être plus rapide...

En totale opposition avec cette démarche, d'autres entreprises préfèrent rester fidèles à leur prestataire en raison d'un mode de fonctionnement et d'une collaboration bien rôdés ainsi que pour conserver un historique des résultats.

Dans leur majorité, les entreprises choisissent de se faire accompagner par un cabinet de conseil tout au long de la démarche afin de bénéficier de son expertise sur des questions d'ordre méthodologique, depuis la formulation des questions jusqu'au déploiement et à l'analyse des résultats.

### 3 | L'IMPLICATION DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

L'information à d'autres acteurs, voire leur participation au projet d'enquête, comme les représentants du personnel, peut intervenir à des niveaux différents.

Elle soulève une autre question qui est celle de la communication qui leur est faite des résultats.

Les représentants du personnel sont généralement informés du projet d'enquête et de ses finalités afin de désamorcer une éventuelle défiance de leur part et de s'assurer

de leur soutien à la démarche. Par exemple, ceux qui forment encore jusqu'en janvier 2018, les Comités d'Entreprises (CE) ou les Comités d'Hygiène, de Santé et Conditions de Travail (CHSCT) sont associés plus en amont dans la démarche sur des sujets sensibles où leur soutien est recherché.



### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Le calendrier et les principales thématiques du baromètre sont partagés en amont avec les instances de représentation du personnel. Des présentations des résultats dédiées aux instances sont planifiées en aval.

À l'échelle internationale, nous n'avons pas rencontré d'entreprise qui incluait les représentants du personnel dans le portage du projet, pas plus que dans le groupe de pilotage. La mise en place d'une enquête globale, au niveau mondial est davantage une démarche unilatérale.

Ces derniers sont parfois sollicités pour co-construire le questionnaire lorsqu'il s'agit d'enquêtes de types *pulse* (*voir plus haut : 2.1.1*) sur des sujets bien spécifiques et sur un périmètre limité, comme par exemple : périmètre national français. De ce fait, il s'agit souvent de thématiques pour lesquelles les représentants du personnel font déjà l'objet de consultation.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Les entreprises doivent aussi tenir compte d'obligations légales d'information/consultation des représentants du personnel, notamment sur des sujets ayant trait à la santé et sécurité au travail, les thématiques de prévention des RPS, etc.



### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

L'enquête sur les conditions de vie au travail résulte d'une co-construction entre la direction des ressources humaines du groupe, les organisations syndicales représentatives et les médecins du travail, qui ont défini ses objectifs, ses modalités méthodologiques et son contenu en s'appuyant sur différents travaux de recherche externes sur les dimensions du stress et les facteurs de bien-être.



### GROUPE PSA

La mesure du stress professionnel ainsi que des indicateurs de motivation et de bien-être au travail entre, en France, dans le cadre de l'accord sur la prévention des risques psycho-sociaux avec un rapport annuel présenté aux CHSCT. Un suivi régulier des résultats est aussi réalisé au sein de cellules de veille présentes dans chaque site, auquel participe un représentant du CHSCT appartenant à une organisation syndicale signataire de l'accord.

Il arrive aussi que les représentants du personnel ne souhaitent pas prendre part à la démarche. Ceux-ci peuvent émettre des réserves envers l'enquête et douter du respect de l'anonymat du personnel. Certains représentants syndicaux évoquent aussi les objectifs sous-jacents à l'enquête et formulent des critiques sur l'exploitation qui est faite des résultats. Leur crainte étant qu'elle soit réalisée de manière à faire passer les orientations de la direction.

D'après les entreprises interrogées, les représentants de salariés acceptent bien l'enquête lorsque la direction fait preuve de transparence vis-à-vis de la démarche et communique sur les objectifs de l'enquête et la méthodologie employée.

Cette communication rassure l'ensemble des salariés quant à la confidentialité et à l'objectivité de l'étude et suffit à désamorcer les résistances internes.



### KERING

Les représentants du personnel ne sont pas associés de façon directe, mais il existe une transmission d'informations et des échanges avec le comité d'entreprise européen (information en amont de la démarche, partage des résultats et des principaux plans d'actions). Ils sont des relais importants de la démarche auprès des collaborateurs au sein des marques.

Les syndicats reconnaissent aussi que l'enquête peut leur apporter des données intéressantes et méconnues.



### LEVER TOUTES LES RÉSERVES À L'ÉGARD DE L'ENQUÊTE

Michel Domsch<sup>9</sup>, économiste et professeur allemand pour qui les sondages auprès des collaborateurs sont un des sujets d'expertise, a recensé plusieurs raisons pour lesquelles la direction de l'entreprise, comme les représentants du personnel peuvent émettre des réserves envers ce type d'enquête.

Pour la direction, celle-ci peut craindre :

- > d'aboutir à un coût financier trop élevé par rapport aux avantages qu'elle procure
  - > d'éveiller "*les sleeping dogs*" c'est-à-dire amplifier les problèmes déjà existants ou voir apparaître de nouveaux problèmes
  - > de perdre le contrôle du pilotage de l'entreprise
  - > qu'elle soit utilisée comme un outil d'évaluation des managers locaux.
- Elle peut aussi craindre que les représentants du personnel s'appuient sur les résultats de l'enquête pour bâtir leurs revendications.

De même, les représentants du personnel peuvent craindre :

- > de perdre de l'influence sur les salariés
- > de devenir superflus puisqu'il existe une relation directe entre les salariés et le personnel dirigeant
- > que les intérêts des salariés ne soient pas réalisés à cause d'une manipulation des résultats de la part de la direction.

Ils peuvent également penser déjà connaître l'avis des salariés qu'ils représentent et donc, qu'il est inutile de les sonder.

Malgré les craintes des représentants des salariés comme de la direction à collaborer sur la mise en œuvre d'une enquête, celle-ci peut pourtant être un outil permettant de diminuer les divergences de perception des premiers comme des seconds.

C'est d'autant plus vrai que l'opinion des salariés peut ne pas être stable.

En effet, l'entreprise peut, par exemple, lancer une enquête sur une thématique précise ou une initiative qu'elle a mise en place et si les syndicats, qui n'ont pas été associés à la démarche, décident de faire une contre-enquête sur ce thème, il se peut alors que l'opinion des salariés ait changé du fait que le sujet fasse désormais l'actualité.

Que les partenaires sociaux puissent travailler ensemble en amont de la démarche constitue une réelle opportunité de développer une autre dimension du dialogue social, sur la base d'un diagnostic partagé pour identifier de concert, des chantiers prioritaires et des leviers RH pour les mener.



#### À NOTER

Dans certains cas, les partenaires sociaux sont à l'initiative de l'enquête et ce sont eux qui sollicitent la direction de l'entreprise pour réaliser une enquête et en partager le diagnostic avec l'entreprise.

Ainsi, le bon déroulement de l'enquête dépend du climat social et des relations de pouvoir dans l'entreprise : quand il n'y a pas de coopération entre l'équipe dirigeante et les syndicats ou représentants des salariés, chacun des deux partis peut remettre en cause la bonne foi de l'autre dans la réalisation de l'enquête.

Toutes les entreprises interrogées semblent avoir cerné l'importance de cet enjeu puisqu'elles informent les représentants du personnel au préalable, garantissent le respect de l'anonymat et la restitution des résultats. Pour autant, une question demeure qui est celle de la sollicitation des représentants du personnel dans la co-construction de l'enquête dans les pays ou de telles instances ne sont pas admises ?

## 4 | LE PORTAGE DE L'ENQUÊTE

Le portage de l'enquête est à distinguer du pilotage du projet. (*voir plus loin : 2.4.5.*)

Le portage désigne l'impulsion qui est mise au démarrage d'un projet pour ses objectifs, son envergure dans la stratégie de l'entreprise, avec de préférence pour le "porteur" une personne sponsor suffisamment haut placée dans l'entreprise pour lui donner de la visibilité, de la légitimité et de la crédibilité.



### SCHNEIDER ELECTRIC

La volonté et l'idée d'avoir une démarche de consultation des salariés de Schneider Electric semblable à celle des clients est venue du Président Directeur Général.



### KERING

Le dispositif est porté par la direction générale et la DRH, ce qui est indispensable pour en asseoir la crédibilité.



### GRUPE PSA

Le dispositif d'Evaluation et de Suivi du Stress Professionnel (ESSP) est porté par le service de la médecine du travail et la direction de la santé, sécurité et conditions de travail.

Ainsi, en recourant à l'appui de la communauté médicale, le groupe PSA a développé depuis 2007 une expertise dans la détection des facteurs de stress et de motivation, l'évaluation et la conduite d'actions pluridisciplinaires pour lutter contre les situations de risques psychosociaux.



### CONSTITUER UN COMITÉ DE PILOTAGE

La création d'un comité de pilotage soulève aussi des questions :

- > Est-il, de fait, intra- ou inter-entreprises (possibilité lorsque l'enquête est sous-traitée ou bien encore réalisée à l'initiative d'un secteur) ?
  - > Est-il paritaire entre les membres représentant le groupe au niveau *corporate* et aux niveaux locaux ?
  - > Fonctionne-t-il sur un mode participatif, est-il composé d'experts sur le sujet internes ou externes ? Dans le cas où un cabinet de conseil serait mandaté par l'entreprise, un ou plusieurs consultants doivent alors aussi intégrer le comité de pilotage.
- Tous ces choix ne sont pas neutres et influent sur la gouvernance de l'enquête.

## 5 | LE PILOTAGE DE L'ENQUÊTE ET SA MISE EN ŒUVRE

Qui ou quelle fonction pilote de manière opérationnelle l'enquête est une question tout aussi importante que celle du portage et sa réponse peut varier. Le projet est-il mis en œuvre par un observatoire (social, de la QVT, ou autre), par la direction des ressources humaines, la direction de la communication ou bien celle des audits ? S'agit-il d'une équipe permanente et déjà formée à l'entreprise ou d'une structure *ad hoc*, constituée en mode projet ?

La mise en place d'un comité de pilotage est la première étape d'une enquête d'opinion. Son rôle est essentiel et c'est un vrai facteur clé de succès si ce comité est :

- > d'une part, mandaté par la direction qui s'engage, de cette façon dans le projet pour le mener à bien et le porte
- > d'autre part, s'il est pluridisciplinaire car l'expertise d'autres acteurs de l'entreprise peut venir compléter celle de l'instance en charge du projet. (*voir plus haut 2.3*)

Parmi les entreprises interrogées, le comité de pilotage (quand il y en a) est généralement formé par des membres de la DRH et du comité exécutif au niveau du groupe.

Dans les BU, c'est habituellement le directeur ainsi que les DRH locaux (en fonction de la taille de la BU) qui sont en charge de relayer le pilotage de l'enquête.



### GROUPAMA

La DRH groupe pilote le projet d'enquête qu'elle présente et fait valider aux DRH des différentes entreprises, puis au comité exécutif du groupe.

Par la suite, ce sont les DRH et responsables de communication des entreprises qui sont en charge du pilotage opérationnel, toujours avec la coordination et le support de la DRH groupe.



### KERING

Le dispositif est piloté par la direction du développement social du groupe en lien avec un cabinet de conseil et une agence de communication. Au sein de chaque marque le pilotage se fait en liaison avec les réseaux des ressources humaines et est relayé par les managers. Il est implémenté par un réseau de "champions" inter-marques qui collaborent et échangent sur le sujet.



### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La gouvernance établie pour la gestion du "baromètre employeur" s'appuie sur le top *management* et un ensemble de rôles clés dans l'organisation, notamment la filière RH. La direction générale annonce le lancement de l'enquête et communique ses résultats et ses enseignements dans un mail envoyé à chaque salarié. Elle revient sur les résultats de l'enquête, les enjeux d'évolution du groupe associés et la nécessité de développer des actions opportunes pour y répondre. Les résultats au niveau du groupe sont présentés aux ambassadeurs du groupe (plus ou moins le top 1000) puis cascades, périmètre par périmètre, par chaque responsable à ses équipes.

Une équipe *ad hoc* peut être en charge du bon déploiement de l'enquête au niveau local, avec plusieurs membres de cette équipe qui sont alors nommés comme chef de projet par zone géographique ou par entité pour assurer le pilotage opérationnel de l'enquête.



### SCHNEIDER ELECTRIC

L'équipe en charge de l'enquête est une équipe dédiée de 15 personnes – un à temps plein et 14 en plus de leurs responsabilités actuelles.

De ce qui a été observé, lorsque les membres de fonctions différentes participent aux réunions de pilotage pour définir les thèmes à aborder dans le questionnaire, ils appartiennent souvent à la fonction RSE, ou de la communication, ou celle des audits.

La direction des audits, notamment, est riche de données, issues des audits internes qu'elle mène et qu'elle a la possibilité de croiser avec les résultats de l'enquête d'opinion.

Le groupe de pilotage peut laisser plus ou moins d'autonomie aux filiales locales en ce qui concerne le rajout de questions spécifiques sur une thématique ou adressées à une catégorie de salariés précise.



### GROUPAMA

Chaque entreprise a depuis 2016 la possibilité de poser une ou deux questions spécifiques à ses collaborateurs, par exemple sur son projet d'entreprise (14 entreprises ont utilisé cette option en 2016).

Il peut même leur laisser le choix du mode de passation qu'elle juge le plus approprié, ainsi que du mode de restitution, voire même du prestataire.

## 6 | LE MODE DE DIFFUSION

Le mode de passation choisi influe sur plusieurs paramètres :

- > la perception de la démarche par les salariés,
- > le taux de retour,
- > le délai
- > le coût.

Plusieurs *scénarii* sont donc possibles pour recueillir l'opinion des collaborateurs, chacun présentant ses avantages et ses limites. En revanche, quel que soit le média choisi, il doit permettre d'atteindre le taux minimum de participation des salariés, requis pour que le résultat de l'enquête soit jugé pertinent, c'est-à-dire environ 60%.

C'est pour cela que les supports de passation peuvent se compléter dans le but de mieux adapter l'enquête à toutes les cibles et de solliciter le plus grand nombre pour obtenir un meilleur taux de répondants.

Ainsi, le questionnaire peut être diffusé :

- > par voie électronique

Les salariés se connectent à un serveur dédié, soit sur Internet, soit sur l'Intranet de l'entreprise et répondent en ligne au questionnaire.

Les avantages sont l'économie de coût, la rapidité, la souplesse, l'évolutivité (possibilité de modifier le questionnaire au dernier moment), le pilotage, la fiabilité accrue (pas de re-saisie des réponses) qui permet le calcul des taux de participation en temps réel.

Chaque périmètre ou entité sur lequel est déployée l'enquête peut avoir accès au suivi de la participation en temps réel.



### LA VALIDATION PAR LA CNIL

Le mode de collecte par voie électronique nécessite la conformité des outils et processus au Règlement Général européen de Protection des Données ainsi qu'à la loi pour une République numérique du 7 octobre 2016.

La Cnil est l'organisme en charge de veiller à cette conformité. (*voir plus haut : 2.3.*)



### GROUPAMA

Le questionnaire est diffusé en ligne : les collaborateurs reçoivent un courriel personnalisé pour qu'ils puissent accéder à l'enquête hébergée sur le serveur du prestataire.

L'outil informatique permet également, si le questionnaire est long et/ou que le salarié manque de temps, d'enregistrer les réponses auxquelles il a déjà répondu et de quitter la plateforme pour se reconnecter plus tard.



## SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

En se basant sur la plateforme proposée par le prestataire et déployée dans l'ensemble des implantations, le pilotage du "baromètre employeur" inclut notamment :

- > l'évolution du taux de participation par direction et par entité géographique via des relais internes, pendant la phase d'enquête ;
- > l'évolution des résultats, par pôle, direction, entités, jusqu'aux équipes comprenant au moins 15 répondants ;
- > le suivi des restitutions des résultats réalisées par les managers ;
- > la mise en place de plans d'actions et leur pilotage.

L'enquête sur les conditions de travail est administrée par le même prestataire via la même plateforme permettant aux acteurs RH habilités d'accéder aux résultats bruts de l'enquête, et qui en assure la communication auprès du management. Le lancement se fait par voie électronique. Seules les entités ayant plus de 50 répondants avec un taux de participation de 50% peuvent accéder à leurs résultats.

Les inconvénients, quant à eux, sont la difficulté ou l'impossibilité d'accès au réseau, qui peut être source de discrimination, et une moins bonne maîtrise du taux de participation.



## LES PETITS DÉTAILS FONT LA DIFFÉRENCE

La fonction en charge du déploiement de l'enquête collaborera avec la Direction des Services Informatiques (DSI) pour veiller à ce que l'invitation envoyée aux salariés ciblés ne soit pas considérée comme "courrier indésirable".

De même, selon le nombre d'invitations à faire partir, l'entreprise veillera à ce que l'heure de cet envoi corresponde aux heures où les salariés sont devant leur poste d'ordinateur, notamment dans le cas d'une enquête internationale où le décalage horaire entre alors aussi en ligne de compte.

> sur support papier

L'entreprise a deux possibilités pour distribuer les questionnaires sur support papier et les recueillir :

- par voie postale

Les salariés remplissent un questionnaire papier et le retournent sous enveloppe-réponse pré-affranchie.

Les avantages sont ici la simplicité, le relatif faible coût, la preuve du respect de l'anonymat, d'autant que, souvent les entreprises passent par un tiers pour recueillir les données et les traiter et c'est à lui que les enveloppes sont retournées, non à l'entreprise.

En revanche, le taux de réponse par voie postale est estimé entre 50-70% maximum seulement.



### SPONTANÉITÉ OU RATIONALITÉ : QUE CHERCHE L'ENTREPRISE ?

Jacques Igalens, président de la Toulouse *Business School*, explique que le "seul avantage parfois évoqué pour l'administration postale est le fait que l'audité a le loisir de répondre à son heure et à son rythme.

Il n'est pas évident que le fait de passer beaucoup de temps sur tel questionnaire soit un avantage. Prendre son temps, relire plusieurs fois le questionnaire, risquent d'entraîner des rationalisations ou de permettre la mise en jeu de mécanismes de défense, là où la spontanéité seule est recherchée.<sup>10</sup>

Cette réflexion amène à se poser la question suivante : "le salarié répond-il au questionnaire, quel que soit son mode de diffusion, sur son lieu de travail et donc, sur son temps de travail ou en dehors ?"

Si cela semble anecdotique, cela influe pourtant sur la façon dont le salarié va répondre : avec le souci de répondre sincèrement ou en supposant les réponses que sa hiérarchie attend de lui.

L'entreprise a donc tout intérêt à définir le type de réponses qu'elle souhaite obtenir : se sentira-t-il libre de sa parole ? Répondra-t-il de façon spontanée ou réfléchi ?

#### • sur place

Via un espace réservé à cet effet, les salariés remplissent le questionnaire en séance dédiée et placée sous la responsabilité d'un manager ou d'un intervenant indépendant. Les avantages sont ici le contrôle de l'échantillon et un taux de participation élevé, généralement situé entre 70-90%. Les inconvénients sont la perturbation du travail, le délai et le coût, ainsi que

le risque de dérive si l'animation n'est pas maîtrisée. En effet, l'anonymat peut poser problème : par exemple, dans les secteurs où le niveau du personnel est relativement faible, voire analphabète, il arrive que seules les équipes d'encadrement puissent participer à l'enquête. Parfois, pour palier à ce problème, il se peut qu'on mette à la disposition des employés des personnes chargées de les aider à remplir le questionnaire et qui sont alors, dans bien des cas, les n+1 desdits salariés.



### GRUPE PSA

Le questionnaire d'Evaluation et de Suivi du Stress Professionnel (ESSP) est rempli à l'occasion des visites médicales périodiques. Ces questionnaires alimentent des données collectives d'une manière complètement anonyme. Une exploitation des données individuelles peut être réalisée par le médecin du travail à l'occasion de l'examen médical. Dans ce cas, cela relève de l'indépendance technique du médecin et de la stricte application du secret médical.

Lorsque les questionnaires sont utilisés dans une filiale ne disposant pas d'un service médical propre à l'entreprise, ils le sont par campagne auprès de l'ensemble des collaborateurs des filiales concernées. L'analyse des résultats restent sous la maîtrise des services médicaux de l'entreprise.

#### > par téléphone

Les salariés sont interrogés par des enquêteurs indépendants.

Les avantages sont un taux de participation et de représentativité garantis, la rapidité si la population est disponible, la possibilité de

recueillir plus de commentaires qualitatifs. Les inconvénients, eux, sont le coût élevé lié au temps d'enquête, les taxes téléphoniques, les difficultés éventuelles à joindre les personnes, les biais de l'enquêteur.

> par groupe d'expression ou *classroom*.

Le recueil d'opinion des salariés via des groupes d'expression est l'occasion pour eux de prendre la parole de façon plus directe et peut induire un débat plus dynamique mais à maîtriser, de ce fait, par l'animateur du groupe.

Cela peut également être utile dans les pays où le taux d'alphabétisation du personnel est relativement faible.

L'inconvénient est, par contre, le manque d'anonymat : certaines personnes hésiteront à exprimer ce qu'elles pensent devant leurs collègues et les réponses pourront être normées. Mais cela dépend aussi de considérations culturelles : il est, par exemple, plus facile en Allemagne et Autriche d'utiliser la passation par rencontre collective.

Plusieurs entreprises ont identifié le manager de proximité comme ayant un rôle clé dans le déploiement du questionnaire, l'explication de la démarche et donc dans l'appropriation du questionnaire par les salariés et le taux de réponse à l'enquête.

Leur rôle est aussi primordial dans l'appropriation par les salariés des résultats de l'enquête. (*voir plus loin : 2.8.1.*) Mais il ne va pas forcément de soi que cela soit à eux d'animer le groupe d'expression.

Le choix peut aussi reposer sur :

> des "relais internes", des "ambassadeurs" de l'enquête, organisés en réseau, sans pour autant avoir un lien hiérarchique direct avec les collaborateurs du groupe d'expression

> un tiers mandaté par le prestataire, le cas échéant.



### LES OUTILS NUMÉRIQUES : LEVIERS... ET FREINS

Les entreprises, du fait du développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), du gain de coût et de temps qu'ils représentent dans la saisie et le traitement des données, choisissent majoritairement de diffuser le questionnaire en ligne.

L'engouement pour le questionnaire en ligne fait qu'elles optent de moins en moins pour un mélange entre ces différents modes de passation pour adapter au mieux la diffusion du questionnaire aux populations, pays, ou entités concernés. Cela pose la question pour certaines entités où les salariés n'ont pas un accès à un outil en ligne à leur poste de travail, ou bien encore, lorsque l'illettrisme est une difficulté, d'avoir une participation représentative des salariés.



### TOTAL

L'enquête étant 100% électronique, L'organisation de *classrooms* dans les entités où les salariés n'ont pas tous une adresse *e-mail* peut-être une bonne alternative. Elle nécessite de prévoir des rotations et tous les sites ne le font pas. Pour autant, cela donne de bons résultats sur les taux de réponses.

## 7 | LES BUDGETS ALLOUÉS

La question des budgets dédiés à la réalisation d'une enquête ou à la mise en place d'un baromètre est toujours délicate à traiter car elle dépend de nombreux facteurs.

Le budget ne sera pas le même :

- > si l'entreprise choisit de passer par un prestataire pour la collecte et le traitement des données ou non,
  - > si elle lui sous-traite également la construction d'un questionnaire personnalisé,
  - > si elle choisit des prestations supplémentaires comme :
    - > se faire accompagner lors du déploiement (relances, réunions de présentation et/ ou de restitution, animation de groupes d'expression...),
      - l'accès à une base de données de *benchmark*,
      - une analyse plus ou moins fine des données (selon les objectifs que l'entreprise s'est fixée).
- Les coûts de ces prestations, bien sûr, varient d'un prestataire à l'autre.

Il faut aussi tenir compte :

- > du volume que représente la population cible à interroger
- > du nombre de traductions du questionnaire nécessaires pour atteindre cette population
- > de la taille du questionnaire, ainsi que
- > de son mode de diffusion
- > de sa durée
- > de sa fréquence, dans le cas de baromètres.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Certaines entreprises ont aussi mis en place une incitation financière pour répondre au questionnaire. Plus les collaborateurs sont nombreux à participer, plus l'entreprise reverse un don important à une association.

C'est généralement la fonction qui pilote le projet qui porte le poids financier de l'enquête. Cependant, quelques initiatives d'enquête pour lesquelles la source de financement – tout ou partie – est externe ont été identifiées. Il s'agit de plus en plus, par exemple, d'organismes paritaires de protection sociale sur la thématique de la prévention de la santé et du bien-être au travail mais aussi d'assureurs ; l'enquête étant réalisée gratuitement auprès de leurs clients en assurance santé et prévoyance.



### PRENDRE EN COMPTE TOUS LES COÛTS

L'entreprise ne doit pas négliger les coûts cachés derrière la mise en place d'une enquête ou d'un baromètre en termes de :

- > mobilisation des équipes : les équipes qui pilotent le projet et en définissent les grandes lignes, les équipes qui participent à la construction du questionnaire, les équipes qui déploient et animent le processus (correspondants par zone géographique, managers,...)
- > mobilisation des salariés : lorsque l'administration du questionnaire se fait sur le lieu de travail et donc, *a fortiori*, sur le temps de travail.

## 8 | LE CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

Il faut souligner ici en préambule que l'entreprise se doit de réaliser, en tout premier lieu, une phase de test auprès d'un panel afin d'affiner l'ébauche du questionnaire qu'elle aura construit.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

L'entreprise qui décide de passer par un tiers peut tenir compte de cette bonne pratique pour évaluer et faire son choix parmi les prestataires selon leur application ou non de cette méthodologie.



### PRÉVOIR DE TESTER LE QUESTIONNAIRE

Lors de la mise en œuvre de l'enquête, l'entreprise doit d'abord procéder à une étude qualitative avant l'élaboration finale du questionnaire qui servira de base pour l'enquête.

L'objectif visé est d'assurer l'adéquation du questionnaire aux spécificités de l'entreprise. Il résulte généralement de cette pratique un taux de réponse meilleur que celui obtenu lors d'un lancement d'enquête sans consultation au préalable des salariés.

L'enquête qualitative s'effectue généralement auprès de groupes de travail composés de personnes de catégories différentes. Des entretiens semi-directifs individuels avec le *top management* sont souvent menés en parallèle.

À la suite de cela, le questionnaire est élaboré pour se focaliser sur les thèmes abordés lors de ces entretiens semi-directifs et testé auprès d'un panel pour être légèrement corrigé si nécessaire, et validé.

Dans les faits, la majeure partie des entreprises ne procède pas de cette manière. Elles consultent les salariés pendant ou après le lancement de l'enquête mais rarement avant. Si consultation préalable il y a, celle-ci se fait alors par groupe de discussion. Les salariés sont écoutés et sollicités pour identifier les plans d'actions prioritaires à mettre en place.

Une fois cette première étape achevée, l'entreprise, sûre de la pertinence de son enquête peut penser à programmer les étapes suivantes de son déploiement.

La question du calendrier de mise en œuvre du projet est alors à aborder sous trois angles :

> à quel moment ?

Souvent, le projet d'enquête venant se rajouter aux priorités opérationnelles, trouver le bon moment est difficile. Cependant, il est recommandé de prendre en compte essentiellement deux choses afin de bien définir ce moment.

- D'une part, l'enquête doit être déployée partout à la même période afin d'éviter de potentiels biais dans les réponses et que les résultats restent comparables entre eux. Pour autant, durant cette période, l'entreprise doit parfois s'adapter à des contextes locaux différents et lancer l'enquête à des moments décalés pour tenir compte, par exemple, des périodes de congé, etc.
- D'autre part, il est nécessaire, pour le lancement de l'enquête, de tenir compte de l'actualité de l'entreprise qui va forcément avoir une influence sur la perception des salariés et/ou le taux de réponse.

À moins que la perception de ces moments qui rythment la vie de l'entreprise par les salariés ne soit précisément ce que l'on cherche à capter.



### THALES

Dans le contexte législatif actuel sur les questions d'éthique et de conformité – loi sur le devoir de vigilance et loi dite "Sapin II" notamment – il a semblé nécessaire d'insister sur la problématique des lanceurs d'alerte qui devient centrale dans ces dispositifs.

Le groupe Thalès apporte une grande attention à ce que l'aspect conjoncturel de cette enquête soit toujours minoritaire, afin de pouvoir conserver cet aspect "baromètre" et la capacité de comparer les résultats d'une enquête à l'autre dans le temps.

#### > sur quelle durée ?

Il s'agit d'établir une durée maximum de l'enquête pour préserver la viabilité du questionnaire et que les données récoltées restent comparables entre elles.

De même, il faut bien définir le temps nécessaire à l'analyse des résultats, dans la perspective de les restituer suffisamment rapidement pour qu'ils restent corrélés à l'actualité de l'entreprise, d'une part et d'autre part, que l'utilité de l'enquête soit visible par les salariés interrogés.



### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Une communication est mise en œuvre tout au long du "baromètre employeur", de la phase préparatoire jusqu'aux résultats globaux.



### AG2R LA MONDIALE

Le lancement de l'enquête est annoncé par un *e-mail* de la direction générale d'AG2R La Mondiale. Le prestataire envoie ensuite à chaque collaborateur le lien vers le site Internet de passation du baromètre ainsi que leurs codes d'accès personnels. La période de passation est de 3 à 4 semaines, avec une relance par semaine.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Parmi les freins à la participation que les salariés citent le plus fréquemment, figurent :

- > le fait qu'ils n'attendent pas de résultats positifs d'une telle enquête,
- > la crainte du non-respect de l'anonymat et des conséquences négatives pour eux.

Il est donc nécessaire que ceux-ci aient une visibilité sur les informations qu'ils ont transmises au cours de restitutions, afin de crédibiliser la démarche et de favoriser l'obtention d'une forte participation à l'enquête.

Pour cela, il ne faut pas non plus négliger les autres phases de communication, qu'une restitution des résultats vient seulement compléter :

- > en amont, en communiquant sur l'objectif de l'enquête et en insistant sur le fait qu'il ne s'agit pas seulement de permettre aux salariés de s'exprimer, mais surtout d'engager des plans d'actions qui donneront des résultats concrets
- > pendant l'enquête sous la forme de relances.



## EDF

Chaque année, le groupe EDF met en œuvre une campagne d'incitation à répondre à l'enquête, convaincu que seul un bon taux de participation garantit la fiabilité de l'enquête. Depuis deux ans, cette campagne, qui démarre quelques jours en amont du terrain et se prolonge pendant toute sa durée est basée sur la preuve que l'enquête apporte des améliorations concrètes en montrant des exemples d'actions réalisées, par les métiers et les sociétés du groupe, suite aux résultats précédents. L'enquête se déroule chaque année à l'automne sur une durée de quatre semaines. Les restitutions des résultats démarrent quatre semaines après la fin du terrain.



## GROUPAMA

La campagne de communication commence deux semaines avant l'enquête. Elle est renouvelée à chaque édition, scénarise la démarche et privilégie un mode d'expression ludique et "incarné". Elle comprend trois temps :

- > le *teasing*, deux semaines avant l'enquête, pour interpeller, aiguïser la curiosité des salariés
- > le lancement, au jour de démarrage de l'enquête, pour annoncer l'enquête et sa durée
- > les remerciements et la diffusion des principaux résultats groupe : à J+3 jours et J+2 mois

Divers supports sont mis à disposition des entreprises du groupe (les exemples ci-contre sont issus de la campagne de communication 2016) :

> des affiches



> des animations et bannières Intranet





> Un compteur de participation, qui est mis à jour quotidiennement sur la page d'accueil des Intranets des entreprises



Par ailleurs, une relance par mail est prévue juste avant la mi-enquête et les 3 derniers jours, sous la forme d'un compte à rebours que tout le monde reçoit, y compris ceux qui ont déjà répondu au questionnaire (par principe de confidentialité, le groupe et ses entreprises ne savent pas qui a déjà participé).

Quand ce travail de communication n'a pas été soigneusement effectué, l'enquête n'obtient, en règle générale, qu'un faible taux de réponse, ou en tout cas, s'essouffle au fil des éditions.

> à quelle fréquence (NDLR : dans le cas d'un baromètre) ?

Parmi les entreprises interrogées, aucune tendance ne se dégage plus qu'une autre : c'est en fonction de ses objectifs et du processus de déploiement plus ou moins lourd du baromètre (selon l'étendue du périmètre à couvrir et la longueur du questionnaire).

Ainsi, certaines entreprises réalisent un baromètre :

- à intervalles réguliers. Dans ce cas précis, nous avons recensé une grande diversité de pratiques sans distinguer de tendance majeure. Les entreprises peuvent être sur un rythme de baromètre qui a lieu :
  - tous les trois ans



### THALES

Thales a choisi le principe du baromètre -une étude réalisée tous les 2 ou 3 ans- afin de pouvoir mesurer les évolutions des perceptions sur la durée. Ce choix, n'empêche pas cependant de faire évoluer le questionnaire à la marge d'une édition à l'autre, ou de placer un ou deux items spécifiques qu'il semble nécessaire d'évaluer à l'instant de l'enquête.

- tous les deux ans
- tous les ans



### GROUPAMA

Le premier exercice du baromètre a eu lieu en 2008 et l'enquête est réitérée tous les deux ans, toujours à la même période (fin du premier trimestre).

- tous les six mois



### SCHNEIDER ELECTRIC

Afin d'agir au mieux sur les leviers d'engagements de ses salariés, le baromètre "One Voice" de Schneider Electric a lieu tous les six mois. Cela permet d'assurer un dialogue en continu entre les managers et leurs équipes et de discuter des actions à mettre en place au sein de l'équipe. (voir schéma page suivante)

4

**MEASURE**

- > Motivate your team to answer the next OneVoice survey
- > Compare the results before/after the action plans

1

**PROMOTE**

- > Boost the participation to get exploitable data

3

**ACT**

- > Engage actions
- > Communicate the actions to your team

2

**DEBRIEF**

- > Share the results by organizing a feedback session and/or focus group to discuss and find actions for improvements

**ONE VOICE:  
A TOOL TO OPEN DISCUSSION  
AND DIALOGUE**

- à échéances non régulières, selon les besoins de l'entreprise : pour suivre au plus près son actualité et mesurer son impact sur l'opinion des salariés.

C'est une tendance qui émerge de plus en plus avec les outils informatiques, plateformes et applications dont on dispose aujourd'hui qui facilitent le recours à des enquêtes *pulse* (*voir plus haut : 2.1.1.*) c'est-à-dire d'un format court, sur un sujet précis.



**À NOTER**

- Sur la base d'un modèle un peu hybride, on observe le recours à des enquêtes *pulse* parce que :
- > focalisées sur une thématique précise
  - > relativement courtes (objectif de ne pas dépasser une quinzaine de minutes de passation)
  - > à intervalles réguliers, et souvent plusieurs dans une même année.



## EN RÉSUMÉ

Après que l'entreprise ait reçu l'approbation des différents acteurs de l'entreprise (direction, fonctions pilotes et supports du projet, représentants du personnel...) sur le processus de déploiement de l'enquête et que le questionnaire ait été validé, lors d'une phase test, l'entreprise doit établir un échéancier qui prévoit :

- > 1. une phase de communication en amont auprès des salariés
- > 2. une date de lancement de l'enquête propice compte tenu de l'actualité de l'entreprise
- > 3. une durée de l'enquête, rythmée par une ou plusieurs relances en plus de l'invitation à participer, qui aura été adressée aux salariés
- > 4. une phase d'analyse et d'exploitation des résultats
- > 5. une phase de restitution des résultats qui soit peu éloignée dans le temps du moment où l'enquête a été menée. Selon les cibles auprès desquelles l'entreprise a choisi de faire une restitution, cette étape sera échelonnée pour permettre l'appropriation des résultats par les différents niveaux de management et à partir de là, la définition de stratégies, politiques et plans d'actions adéquats
- > 6. une phase de plans d'actions.

---

## »»» 05 LE CONTENU DU QUESTIONNAIRE

---

L'entreprise cherche tout d'abord à rassurer les répondants en garantissant sa déontologie lors de la récolte et du traitement des données. Souvent des explications sur la méthodologie sont fournies.

L'entreprise veille à ce que son questionnaire soit adapté à la (aux) cible(s) préalablement définie(s) et choisit, en fonction de ses besoins et des thématiques qu'elle souhaite aborder, de construire un questionnaire adapté ou d'administrer un questionnaire standard. S'il est diffusé au niveau international, le questionnaire est traduit dans un maximum de langues, permettant sa bonne compréhension par l'ensemble des salariés.

### 1 | LES GARANTIES DE TRAITEMENT ÉTHIQUE

Quel que soit le mode de diffusion choisi, l'entreprise doit veiller à ce que les mentions visent à réglementer l'utilisation des informations recueillies et protéger les données personnelles de chacun soient portées à la connaissance des personnes interrogées.

#### **Les mentions obligatoires sous contrôle de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (Cnil).**

Conformément à l'article 32 de la loi 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée par l'ordonnance n°2011-1012 du 24 août 2011 dite "informatique et libertés" ainsi que par la loi n°2016-1321 du 7 octobre 2016 dite pour une "république numérique", le responsable de traitement ou son représentant doit informer les personnes concernées :

1. "de l'identité du responsable du traitement et, le cas échéant, de celle de son représentant ;
2. de la finalité poursuivie par le traitement auquel les données sont destinées ;
3. du caractère obligatoire ou facultatif des réponses ;
4. des conséquences éventuelles, à son égard, d'un défaut de réponse ;
5. des destinataires ou catégories de destinataires des données ;
6. des droits qu'elle tient des dispositions de la section 2 du présent chapitre dont celui de définir des directives relatives au sort de ses données à caractère personnel après sa mort ;
7. le cas échéant, des transferts de données à caractère personnel envisagés à destination d'un Etat non membre de la Communauté européenne ;
8. de la durée de conservation des catégories de données traitées ou, en cas d'impossibilité,

des critères utilisés permettant de déterminer cette durée."

La Cnil, organisme de veille et de contrôle, précise que cette information se fait en principe au moment où sont collectées les données. (*voir plus haut* : 2.3).



### MODÈLE DE MENTIONS LÉGALES POUR UN FORMULAIRE DE COLLECTE DE DONNÉES PERSONNELLES, ACCESSIBLE EN LIGNE SUR LE SITE DE LA CNIL

Les informations recueillies sur ce formulaire sont enregistrées dans un fichier informatisé par [responsable de traitement] pour [finalités du traitement].

Elles sont conservées pendant [durée de conservation] et sont destinées [destinataires des données]

Conformément à la loi "informatique et libertés", vous pouvez exercer votre droit d'accès aux données vous concernant et les faire rectifier en contactant : [service chargé du droit d'accès] [mention complémentaire].<sup>11</sup>

La parution de ces mentions légales participe à rassurer le salarié vis-à-vis de la méthodologie employée et de son sérieux quant au respect de la confidentialité et de l'anonymat, principaux freins à la participation.

### Les autres formes d'engagement éthique.

Il est possible de se référer à d'autres codes déontologiques relatifs au recueil, traitement et communication des données, tels que le Code de déontologie du Centre de Certification Internationale des Auditeurs Spécialisés (CCIAS)<sup>12</sup> ou le Code éthique de la Society for Human Resources Management<sup>13</sup> et que l'entreprise mentionne alors.



### PRÉVENIR LES CONFLITS ÉTHIQUES

Si cela renforce la crédibilité de la démarche aux yeux des salariés interrogés, rappelons que ces codes sont aussi des outils auxquels se référer en cas de conflit d'intérêt, de conflit éthique pour l'auditeur, la personne faisant passer le questionnaire, ou le prestataire.

Ce peut donc également être un critère de sélection pour l'entreprise.

Très concrètement, par exemple, que doit faire la personne qui recueille les données, qu'elle soit auditeur, représentant d'un cabinet de conseil ou qu'elle appartienne à l'entreprise, si dans un *verbatim*, un salarié menace quelqu'un de façon nominative ou bien avoue vouloir commettre un acte grave ?

L'entreprise ou le prestataire peuvent aussi édicter leurs propres engagements dans une charte ou un code de conduite.



## ENGAGEMENTS DE CABINETS D'AUDITS

Site Internet d'O2J (*Open 2 Job*) consulté le 19/12/2017

> ACCUEIL



> ESPACE CLIENT

NOTRE MÉTIER

MÉTHODOLOGIE

Le bonheur crée la valeur

NOTRE OUTIL

NOUS CONTACTER

### O2J S'ENGAGE

Bien entendu, o2j a sa propre charte de déontologie. Mais nos valeurs et notre vision nous poussent à nous engager plus loin encore dans notre métier.

Voici les chartes que l'entreprise comme nos salariés ont choisi d'adopter :

- [La Charte o2j \[pdf 59Ko\]](#)
- [Le Code d'Athènes \[pdf 50Ko\]](#)
- [Le Code de déontologie du CCIAS \[pdf 32Ko\]](#)
- [Le Code Ethique de la Society for Human Resources Management \[pdf 26Ko\]](#)



Site Internet de *European Social Label Institute* (ESLI), consulté le 19/12/2017

Présentation
Labellisation
Les labellisés
Contact

#### LA CHARTE DU LABEL SOCIAL

**Notre charte déontologique rigoureuse garantit l'anonymat des réponses et la juste retranscription des résultats.**

- 1 La méthodologie de collecte de l'opinion des salariés, de calcul et de restitution des résultats vise à préserver strictement l'**anonymat des personnes** ayant répondu à l'enquête.  
[+] Suite de l'événement
- 2 La participation des salariés à l'enquête est fondée sur le **volontariat**. Toute organisation qui ne respecterait pas cet engagement s'exposerait à un refus de lui attribuer le label.  
[+] Suite de l'événement
- 3 La structure candidate à la labellisation s'engage à fournir à notre partenaire spécialisé dans le vote sécurisé sur internet un **état complet du personnel employé** depuis au minimum 3 mois (et toujours présent à la date de la demande de labellisation) figurant dans son livre de paye ainsi que l'adresse mail à laquelle chacun des salariés pourra être joint. C'est à partir de cette adresse mail que chaque salarié pourra se connecter au site sur lequel il lui sera possible de répondre à l'enquête. La structure postulante s'interdit par avance toute pression sur les salariés en vue d'orienter les résultats.  
[+] Suite de l'événement
- 4 Les résultats sont traités par l'organisme certificateur et communiqués à l'organisation sollicitant le label. La réponse peut être soit positive (label accordé), soit négative (label refusé). Quelle que soit la réponse, l'organisme certificateur remet à la direction de l'organisation, dans un délai raisonnable, un état des différents points ayant motivé sa décision.  
[+] Suite de l'événement
- 5 L'attribution du label est fondée sur les résultats du sondage et relève d'une décision du Comité Scientifique et Déontologique de l'organisme certificateur. En cas de non attribution du label, la structure demeure libre de présenter à nouveau sa candidature après qu'elle ait remédié aux points négatifs ayant motivé ce refus.  
[+] Suite de l'événement

#### UN LABEL DE RÉFÉRENCE

Un label simple et rapide qui reflète concrètement l'opinion des salariés au prix le plus juste.

#### UN LABEL ÉTHIQUE

Un institut et une association sont les garants de l'indépendance et des critères de la labellisation. L'association est divisée en deux organes consultatifs :

- Un Comité Scientifique et Déontologique
- Un Conseil d'Orientation

#### UN LABEL OUVERT

La démarche de labellisation est accessible à toutes les organisations, quel que soient :

- Le secteur d'activité
- Le nombre de collaborateurs
- La zone géographique (Europe)

Accueil | Plan du site | Mentions Légales | Contact

Les entreprises qui associent les représentants du personnel à la démarche peuvent se référer à un (aux) code(s) de déontologie des organisations syndicales représentées dans les différentes instances.

Par exemple, la CDFT-Cadres, au niveau international par le biais de la confédération UNI Global Union – se réfère au "Code UNI pour les Professional and Managers" résumant "les conditions d'exercice d'une responsabilité professionnelle, éthique et sociale des cadres" et mentionnant le respect de la vie privée des salariés.

### La propriété des données

La protection des données est aussi garantie par leur droit de propriété qui doit être défini dans les cas où l'entreprise lance un appel d'offres et sous-traite l'enquête.

L'entreprise reste, bien sûr, propriétaire de la base de données qu'elle transmet au prestataire (adresses de messagerie professionnelle et autres coordonnées pour pouvoir diffuser le questionnaire, critères de composition de la population de salariés de l'entreprise pour pouvoir créer des segments de populations de répondants...) : l'entreprise prestataire ne peut ni s'en servir à ses propres fins, ni les vendre.

De la même façon, l'entreprise reste aussi propriétaire des données de l'enquête.

L'entreprise peut donc avoir accès à ces données, si son prestataire les héberge, quand elle le souhaite et les récupérer si la relation de sous-traitance prend fin.

En revanche, ces fichiers ne comporteront aucune donnée individuelle, conformément à la loi Informatique et libertés, visant à protéger les données personnelles recueillies.

## 2 | LA DÉFINITION DES CATÉGORIES CIBLES

L'entreprise doit veiller à respecter la validité statistique. Si le taux de non-réponses est trop important, c'est-à-dire supérieur à 33%, il devient presque impossible de tirer des conclusions valides. On ne peut valablement conclure que si les pourcentages de réponse sont de l'ordre de 80% ou 90%. (*voir plus loin : 2.6.1*)

L'entreprise, en définissant les cibles qu'elle veut interroger, choisira également judicieusement les moyens - à disposition ou dont elle devra se doter - pour atteindre ces populations de salariés.

L'entreprise doit aussi déterminer si le questionnaire est facultatif ou obligatoire. Dans ce dernier cas, il est recommandé que la passation du questionnaire se fasse sur le lieu et le temps de travail du salarié.



### QUELLE MÉTHODE PRÉFÉRER ?

Jacques Igalens<sup>15</sup> souligne que sauf exception, le questionnaire doit être administré à la totalité de la population de l'entité étudiée.

Si la taille de l'entité auditée est trop importante (supérieure à 5 000 personnes, par exemple), il est possible d'échantillonner sans crainte de dénaturer les résultats en utilisant la technique des quotas ou du tirage au sort.

En revanche, quand un site compte moins de 200 ou 300 personnes, il est souhaitable que tous les salariés participent à l'enquête pour qu'elle soit valide.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Une communication adaptée à chacune des cibles définies tout au long de la démarche (aussi bien en amont que pendant et en aval de l'enquête) est un élément déterminant. Elle garantit un taux de réponse suffisant pour permettre une analyse des résultats fiable et démontre la volonté de transparence de l'entreprise. Elle fait de l'enquête en tant que telle un levier d'implication, d'engagement des salariés qui ont le sentiment d'être consultés et d'avoir un rôle à jouer dans l'entreprise.

L'entreprise définit aussi des règles d'éligibilité pour participer au questionnaire qui peuvent relever :

- > de la catégorie professionnelle, du statut (manager, cadre/non cadre,...)
- > du métier
- > du type de contrat (CDI, CDD, intérimaires... et leurs équivalents à l'étranger)
- > de l'ancienneté.



### KERING

Le critère premier est l'exhaustivité : l'enquête concerne l'ensemble des salariés soit près de 35 000 collaborateurs, CDI et CDD, avec une condition d'ancienneté de trois mois dans l'organisation afin d'avoir le recul nécessaire pour répondre aux questions posées.

C'est en fonction de ces critères et du volume de salariés qu'ils représentent que l'entreprise pourra opter pour une méthode de déploiement de l'enquête entre trois possibilités :

- > sur un périmètre exhaustif,
- > sur un échantillonnage représentatif de toutes les catégories du personnel,



### THALES

L'approche retenue par Thales est d'avoir une vision représentative de l'état de l'opinion de l'ensemble des collaborateurs. L'entreprise souhaite également pouvoir réaliser des analyses assez fines en fonction de critères spécifiques (domaine d'activité, lieu de travail, ancienneté, position hiérarchique, ...). Ces contraintes amènent à avoir un échantillon final assez large d'environ 2000 à 2500 répondants (ce qui signifie de contacter environ 12 000 collaborateurs avec un taux de réponse attendu de 15% à 20%).



### CWT

Les enquêtes *pulse* étant fréquentes, *Carlson Wagonlit Travel* a décidé d'utiliser la méthode de l'échantillonnage, ceci afin d'éviter une lassitude des collaborateurs au regard des enquêtes. Ainsi, chaque enquête *corporate* n'est adressée qu'à un échantillon représentatif des collaborateurs. Les résultats donnent les grandes tendances qui peuvent être observées dans le groupe.

- > sur une (des) catégorie(s) prédéterminée(s) du personnel pour percevoir son opinion sur une thématique donnée.



### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Le "baromètre employeur" est transmis à l'ensemble des collaborateurs du groupe tandis que "l'enquête conditions de vie au travail" a été menée en 2016 auprès des salariés de Société Générale SA en France, soit 30% des effectifs du groupe.

### 3 | LES THÈMES ABORDÉS

La majorité des enquêtes réalisées par les entreprises sont des baromètres visant à mesurer l'engagement des salariés. Peu d'entre elles sont des enquêtes de satisfaction. Ces baromètres sont effectués sur tout le périmètre du groupe et des salariés, dans le but de piloter les politiques RH et d'optimiser les processus.

Les principaux thèmes repérés dans les questionnaires incluent donc cette thématique de l'engagement. Ces thèmes, ainsi que la perception qu'en ont les salariés, sont les suivants :

PRINCIPAUX THÈMES	PRINCIPAUX CRITÈRES RETENUS
<b>LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE</b>	Son innovation et son positionnement Sa stratégie Son efficacité et ses modes de fonctionnement Son image Son approche client Son rapport à la concurrence Son devenir Sa démarche RSE
<b>LE MANAGEMENT</b>	Les relations hiérarchiques notamment avec le management direct La fixation des objectifs L'évaluation et la reconnaissance des performances

<b>LA POLITIQUE RH</b>	La rémunération et les avantages sociaux Les horaires de travail La mobilité, la carrière et l'évolution professionnelle La formation La discrimination La satisfaction professionnelle L'engagement et le devenir du salarié dans l'entreprise
<b>LES CONDITIONS DE TRAVAIL</b>	La prévention de la santé et sécurité Le harcèlement moral et sexuel La charge de travail Les outils de travail L'organisation et l'efficacité opérationnelle
<b>LE CLIMAT ÉTHIQUE ET SOCIAL</b>	Les relations avec les organisations syndicales et représentants du personnel L'ambiance et les relations de travail Ses valeurs
<b>L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION INTERNE</b>	Les sources d'information La fréquence et l'existence de l'information La qualité de l'information

Quelques entreprises, qui intègrent des questions concernant leurs engagements sociétaux, expliquent qu'elles souhaitent pouvoir ainsi :  
 > d'une part, recueillir l'opinion des collaborateurs sur la mise en œuvre de leur démarche de responsabilité sociétale et,

> d'autre part, répondre aux exigences d'agences de notation extra financière, de normalisation ou de labellisation (tel que le label diversité).



### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Depuis 2015, les questions du "baromètre employeur" ont été revues sous l'angle du *Leadership Model* et un questionnaire resserré d'une quarantaine de questions a été élaboré, chaque question étant liée à l'une des quatre valeurs du groupe (esprit d'équipe, innovation, responsabilité, engagement), le style de *leadership* et la recommandation client. Les résultats de l'enquête permettent ainsi de situer le ressenti et le vécu des collaborateurs par rapport aux pratiques et comportements liés aux valeurs de l'entreprise. Ils permettront également de mesurer la progression et l'évolution de la culture d'entreprise dans la durée, lors des prochaines éditions.



### EDF

Le questionnaire commun à tous les salariés aborde tous les thèmes qui permettent de mesurer l'efficacité des politiques RH : qualité de vie au travail, santé et sécurité, gestion des compétences, diversité, formation, rémunération, avantages sociaux. Il aborde également un certain nombre de thèmes liés à la qualité de la relation managériale et à la relation aux orientations stratégiques prises par le groupe.

Nous manquons de lisibilité sur les enquêtes ayant trait à une thématique spécifique car la plupart d'entre elles ne semble pas être pilotées au niveau *corporate* mais à un niveau inférieur de l'entreprise. De fait, même lorsqu'elles sont portées à la connaissance du groupe, leurs résultats - eux - ne font pas l'objet d'un suivi systématique.



### CWT

Pour *Carlson Wagonlit Travel*, les enquêtes *pulse corporate* se concentrent sur les sujets prioritaires pour le groupe dans un contexte de changement, y compris de culture d'entreprise : compréhension de la stratégie et perception du *leadership*, perception de l'expérience client offerte par CWT, innovation et moyens, responsabilisation des collaborateurs. La définition du contenu des enquêtes conduites par les managers au niveau des équipes est laissée à la libre appréciation du manager et du RH qui l'accompagne. Les thématiques identifiées sont souvent d'ordre plus opérationnel, comme la communication ou bien la collaboration transversale. En fonction des priorités opérationnelles identifiées, la bibliothèque de questions mise à leur disposition leur permet ensuite de sélectionner les questions qui peuvent servir ces objectifs d'enquêtes internes.

## 4 | LE TYPE DE QUESTIONNAIRE UTILISÉ

Quel que soit le type de questionnaire utilisé ou son mode de diffusion, l'entreprise veille à ce que les objectifs de l'enquête et les modalités de fonctionnement soient clairement expliqués aux participants avant qu'ils ne commencent à répondre.

Les questions de signalétique, nécessaires pour une exploitation des résultats fine, ventilée par catégories de populations, figurent en début ou en fin de questionnaire.

Quant au questionnaire à proprement parler, il peut se structurer de deux façons. Il peut s'agir :

> d'un questionnaire standardisé ou

> d'un questionnaire adapté.

L'entreprise décide – ou non – de rajouter des questions ouvertes.

De même, la formulation des questions et les possibilités d'y répondre doivent être adaptées aux salariés ciblés pour ne pas créer de confusion ou de biais parmi les répondants, et énoncées de façon claire et simple pour ne pas freiner la participation à l'enquête.

Ces mêmes remarques sont à considérer si le questionnaire fait l'objet d'une traduction.

### L'intégration d'une note explicative

En principe, le questionnaire comprend une page d'explication sur la démarche de l'enquête et ce, que celui-ci soit standardisé ou adapté.

Cette note explicative mentionne la raison de l'enquête et atteste du respect de l'anonymat et de la promesse de restitution des résultats.

### Les questions de signalétique

Les questions de signalétique sont indispensables pour traiter et restituer les résultats. Plus les questions de signalétique sont nombreuses, plus elles autoriseront une finesse des résultats qui permettront par la suite

d'identifier des populations précises, auprès desquelles l'entreprise pourra proposer des plans d'actions spécifiques.

Les caractéristiques de base concernent l'âge (ou au moins la tranche d'âge) du répondant, sa catégorie socio-professionnelle ou son poste, son genre, son ancienneté (dans l'entreprise et/ou à son poste actuel), le nombre de personnes qu'il/elle encadre, le cas échéant.

Les questions peuvent entrer davantage dans le détail de la fonction occupée, selon les besoins de l'entreprise de cibler plus particulièrement tel ou tel type de population : par rapport au métier, aux conditions de travail...

### La structure du questionnaire

Il existe deux types de questionnaire<sup>16</sup>:

> le questionnaire standardisé correspond

à un ensemble de questions identiques,

traduites en plusieurs langues si nécessaire,

et susceptibles d'être administrées plusieurs

fois aux salariés d'une même entreprise. Un tel

questionnaire offre la possibilité d'effectuer

des comparaisons dans le temps, pour un

même périmètre et de fournir un référentiel

pour une comparaison avec d'autres

entreprises.

> le questionnaire adapté comprend des

questions standardisées et des questions

propres à l'entité, reprenant généralement les

grands thèmes abordés lors des réunions du

comité de pilotage et éventuellement lors de

l'analyse des contenus d'entretiens semi-

directifs.



## KERING

Toute la problématique pour faire un questionnaire commun à toutes les marques de Kering est de trouver les bons termes, c'est-à-dire adaptés aux marques pour que le questionnaire soit bien compris et qu'il corresponde véritablement à la terminologie employée sur le terrain. Le pré-test du questionnaire est utile à cet égard.

enquêtes quantitatives, il est d'autres experts précisant que l'objectif de ces enquêtes ne doit pas résider dans l'idée de mener une étude sociologique mais plutôt d'avoir un support pour discuter et débattre des problèmes quotidiens des salariés.

Les entreprises interrogées utilisent généralement des questionnaires adaptés comprenant quelques questions standardisées sur des sujets généraux et un certain nombre directement liées au contexte local de leurs filiales et à l'environnement de travail des salariés interrogés ou à l'actualité de l'entreprise.



## ÉTUDE QUANTITATIVE VS QUALITATIVE

Pour plusieurs acteurs, ces types d'enquêtes, basés sur des questions standardisées, font notamment face à des problèmes d'ordre épistémologique. Certains experts se montrent dubitatifs par rapport à la valeur des résultats d'enquêtes bâties sur des questionnaires stéréotypés : selon eux, il s'agit de faire "rentrer dans des cases" un certain nombre d'opinions. Les questions sont souvent vagues ou réduisent la réalité qu'on ne peut obtenir que par interactions lors d'un entretien et d'une observation dans les différentes situations de travail. Ainsi, toujours selon eux, les enquêtes quantitatives auprès des salariés produisent peu d'informations valables. Ils observent que lorsqu'une étude qualitative, tel qu'un audit, ainsi qu'une étude quantitative sont accomplies sur le même sujet, les réponses de l'étude quantitative sont plus modérées que celles de l'étude qualitative. Cet effet peut être dû aux mécanismes de défense que développent les individus face aux contraintes liées à l'environnement de travail.

Mais dans le débat que certains auteurs mènent sur la pertinence ou non des



## CWT

L'intérêt des enquêtes *pulse* réside principalement dans la régularité et la flexibilité qu'elles offrent tant en termes de contenus que d'administration. Aussi, au sein de *Carlson Wagonlit Travel*, en plus des thématiques qui sont suivies tout au long de l'année, CWT complète chacune de ses enquêtes avec des questions qui font écho avec l'actualité de l'entreprise et pour lesquelles le groupe souhaite connaître la perception de collaborateurs. Ainsi, après les campagnes annuelles d'évaluation, il a été demandé aux collaborateurs s'ils avaient eu ces discussions avec leurs managers et s'ils disposaient d'objectifs clairs pour 2017 ; après le lancement des nouvelles valeurs CWT, le groupe a posé des questions pour valider leur connaissance de ces nouvelles valeurs et leur niveau d'adhésion à celles-ci.

**EDF**

Le questionnaire est composé de deux parties : un tronc commun d'environ 90 items décidé par le groupe et une partie spécifique à la main des grandes *business units* et des sociétés du groupe. Cette partie spécifique dont le contenu est décidé au niveau local, ne dépasse pas une quinzaine de questions en moyenne.

**L'utilisation de questions ouvertes**

La volonté de remonter, par le biais de l'enquête, des informations au plus près du terrain, de comprendre au mieux l'environnement de travail des répondants, amène à réfléchir à la possibilité de rajouter des *verbatim*, c'est-à-dire des questions ouvertes, dans le questionnaire.

**EDF**

Deux questions ouvertes permettent aux salariés de s'exprimer sur les principales améliorations à mettre en œuvre et sur les dispositifs qui leur semblent fonctionner de façon satisfaisante.

Pour cela, l'entreprise doit d'abord se demander si les données quantitatives que l'enquête permettra de récolter seront suffisantes et correspondront à ses besoins et, si l'intégration d'éléments qualitatifs, le temps supplémentaire que prendra l'analyse des *verbatim*, permettra davantage d'y répondre.

Il faut que l'entreprise ait la capacité de les traiter et de les mettre en corrélation avec les résultats chiffrés car les processus d'analyse peuvent être assez lourds, voire même plus lourds que l'analyse des données quantitatives brutes.

Si les *verbatim* sont une alternative qui permet d'apporter un éclairage aux données quantitatives récoltées, encore faut-il, pour cela, définir :

- > les sujets qu'ils vont concerner,
- > leur formulation, et
- > leur place dans le questionnaire (à moins qu'ils ne restent généraux, auquel cas ils se situent souvent à la fin de l'enquête).

**TOTAL**

Toute thématique et analyse quantitative est illustrée par des *verbatim*. L'analyse fine des *verbatim* prend de plus en plus de place grâce à l'évolution des outils sémantiques.

**La formulation des questions et possibilités de réponses**

En plus du choix des sujets que traitent les questions, la façon dont elles sont énoncées est primordiale.

En effet, il n'est pas rare que les résultats soulèvent bien plus d'ambiguïté qu'ils n'apportent de réponses. Par exemple, l'entreprise peut s'étonner de la stabilité des résultats alors que celle-ci a connu des mutations importantes qui auraient logiquement dû impacter son baromètre.

Autre exemple, l'entreprise ne doit vraisemblablement pas se contenter de résultats satisfaisants lorsque ceux-ci viennent contredire le sentiment général que les relations managériales doivent être améliorées. L'entreprise doit plutôt chercher à expliquer ces contradictions en commençant par s'interroger sur la pertinence du questionnaire, et notamment sur la formulation des questions : n'ont-elles pas introduit un biais qui pourrait expliquer ces résultats plus ou moins inattendus ?



### EVITER LES LONGUEURS

Il est recommandé que le questionnaire ne comporte pas un trop grand nombre de questions, pour des raisons de rapidité et donc de facilité d'administration. On considère généralement que le temps pour y répondre doit se situer autour de 30 minutes (45 minutes maximum). La longueur du questionnaire rallonge d'autant le processus d'analyse des réponses et, plus ce processus est lourd, plus le temps de la restitution est aussi long et décorrélé de l'actualité de l'entreprise.



### GROUPAMA

Le questionnaire comprend 28 questions divisées en sous-éléments. Le collaborateur a 77 réponses à donner, ce qui lui prend en moyenne entre 15 et 20 minutes.



### TOTAL

Un important travail a été fait sur le questionnaire, en collaboration avec le nouveau prestataire, pour réduire le nombre de questions, les formuler avec une dimension plus personnelle et simplifier le modèle d'engagement.



### SCHNEIDER ELECTRIC

Pour le baromètre "One Voice", le questionnaire se devait d'être court pour avoir lieu tous les six mois et donner la possibilité aux managers et équipes d'avoir des temps d'échanges autour des résultats. Il comporte donc 16 questions réparties comme suit :

#### INDICE D'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

(6 questions)  
Modèle prestataire Aon Hewitt

#### SEPT FACTEURS D'ENGAGEMENT

Choisis par  
Schneider Electric

Orientation client (1 question)

2 questions concernant les plans  
d'actions après le sondage

Les questions doivent être énoncées de la manière la plus neutre possible de façon à ne pas induire les réponses des salariés. Les choix de formulation des questions peuvent avoir une incidence sur les résultats de l'enquête si l'entreprise n'y prend pas garde. Ainsi, les questions fermées, c'est-à-dire où le répondant se voit proposer un choix parmi un nombre de réponses préétabli (par opposition aux *verbatim* qui sont des questions ouvertes), peuvent être des affirmations ou des interrogations, et formulées de manière positive ou négative.

Nous avons observé, parmi les questionnaires qui nous ont été transmis, que les questions sont généralement de type interro-positif pour rester simples et claires.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Plus les questions sont posées simplement, plus le questionnaire est facile à administrer et rapide, plus les salariés y répondent.

Les réponses aux questions fermées peuvent être à choix multiples ou à choix unique. Dans le premier cas, le répondant peut formuler plusieurs réponses alors que dans le second cas, il n'a le droit qu'à une seule réponse parmi le choix qui lui est proposé. Les questions à échelles sont des questions à choix unique, de même que les questions dont le choix de réponses est "oui/non". L'entreprise peut décider de laisser aux répondants la possibilité de donner des réponses neutres, telles que "ne se prononce pas", "ne sait pas" ou "non applicable" si la question ne correspond pas à la situation du salarié, ou bien encore, pour les questions à échelle, des réponses sur un nombre impair autorisant les salariés à se positionner au centre. *A contrario*, l'entreprise peut vouloir que les salariés se prononcent. Elle veillera donc à proposer un choix de réponses approprié et dans le cas d'échelles, à ce que celles-ci aient un nombre de réponses pair.



### LES DIFFÉRENCES D'ÉCHELLE

"Seules trois [échelles d'attitude] se révèlent utilisables dans le cadre d'un audit du climat social : l'échelle de Thrustone, basée sur la loi du jugement comparatif, l'échelle de Lickert, basée sur une totalisation des estimations du sujet et l'échelle de Guttman qui utilise un modèle hiérarchique.<sup>17</sup>" Le nombre de degrés peut varier. Un nombre d'échelons pair oblige le répondant à se prononcer de manière positive ou négative. Le problème est que la perception des individus n'est pas forcément la même pour tous, notamment si l'on tient compte des différences culturelles. Aussi, la signification, entre "être d'accord", "être plutôt d'accord" et "être tout à fait d'accord" peut varier d'un individu à l'autre, même légèrement.

Majoritairement, les entreprises font le choix d'établir des échelles de réponses du type échelle de Lickert, c'est-à-dire une échelle ordinale selon laquelle les réponses à une question sont rangées par ordre hiérarchique, pour pouvoir les classer. En général, ces échelles ont entre quatre et six modalités de réponses de type "tout à fait d'accord" à "pas du tout d'accord" ou de "tout à fait satisfait" à "pas du tout satisfait".



### À NOTER

Il est possible d'alterner les formulations interro-positives et interro-négatives, afin d'écartier les biais d'incitation à répondre - par automatisme - plutôt positivement ou plutôt négativement aux questions. De même, certaines entreprises ont choisi de ne pas regrouper les questions par famille pour éviter un effet de duplication sur les réponses. D'autres ont mis en place un système d'ordre aléatoire de questions (sur support informatique) pour ces mêmes raisons ainsi que pour éviter des stratégies de manipulation des réponses et que celles-ci, pour un même questionnaire, se recourent.



### DE LA BONNE RÉDACTION DES ITEMS

"Que ce soit pour la construction d'échelles ou pour des auto-notations, il faut respecter certaines consignes de rédaction des items :

- > Évitez des jugements qui se réfèrent au passé plutôt qu'au présent.
- > Évitez des jugements qui se réfèrent à des faits ou à des considérations pratiques sur lesquels on ne peut qu'être d'accord.
- > Évitez les formulations ambiguës.
- > Soyez simple, clair et direct.
- > Les items doivent être courts.
- > Évitez les questions doubles (ou triples)
- > Certains mots tels que "tous", "toujours", "presque", "aucun", "jamais", doivent être évités car ils n'ont pas le même sens pour chacun.
- > Évitez les doubles négations".<sup>18</sup>

### L'attention portée à la traduction

La traduction du questionnaire est également un point important dans son élaboration. En effet, sa bonne compréhension et appropriation par les salariés dépendent :

- > de la qualité de la traduction et
  - > du nombre de traductions que le groupe décide de faire, par rapport au nombre de pays dans lesquels il est implanté.
- S'il est recommandé de traduire le questionnaire dans la langue natale des salariés pour qu'il soit compréhensible par tous les répondants et adapté culturellement, il faut tenir compte des contraintes telles que :
- > les coûts supplémentaires générés, et
  - > les délais rallongeant le processus.



### PLUSIEURS MÉTHODES DE TRADUCTION

Utiliser un même questionnaire dans plusieurs pays nécessite de le transcrire et éventuellement de l'adapter. Pour cela différentes méthodes peuvent être utilisées<sup>19</sup>:

- > la méthode traditionnelle, où le chercheur effectue seul la transcription, éventuellement aidé par des traducteurs professionnels, comporte certains risques liés à une connaissance insuffisante de la langue d'origine et du contexte culturel du pays pour lequel ce questionnaire a été élaboré.
- > la seconde méthode est celle du comité. Dans ce cas, un groupe de chercheurs de la spécialité (RH,...) et bilingues, est réuni.
- > la méthode de la traduction inversée constitue la technique la plus fiable. Au moins un chercheur, bilingue et de la spécialité, traduit dans sa langue la version d'origine. Puis, un ou plusieurs

autres chercheurs retraduisent cette nouvelle version dans la langue initiale. Ainsi, le questionnaire retraduit est comparé avec la version originale pour examiner les différences entre les deux versions.



### KERING

Kering réalise son enquête dans 60 pays. Les questionnaires sont traduits en 13 langues. Des difficultés peuvent intervenir au niveau de la traduction des questions et pour y pallier, il existe un réseau de relecteurs internes qui vérifient l'adéquation des questions au contexte local.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Le choix des critères et de leur formulation doit être précédé d'une analyse fine du contexte de l'étude, des connotations culturelles et de l'environnement de l'entreprise. Il est recommandé d'élaborer un questionnaire qui comporte une partie adaptée aux spécificités et aux problématiques d'une unité ou d'une catégorie professionnelle. Le questionnaire doit être préalablement testé pour s'assurer de la bonne compréhension des questions, puis validé par le comité de pilotage ou en comité de direction.

## »»» 06 LE TRAITEMENT DES RÉSULTATS

La qualité de traitement des résultats, quantitatifs et qualitatifs, la rigueur dans la méthode d'analyse sont des facteurs clés de succès de l'enquête. Or, il s'agit de la phase la plus technique du projet.

La difficulté majeure réside dans la consolidation des résultats. C'est d'autant plus flagrant pour les entreprises ayant mené des enquêtes dans plusieurs pays, mais cela reste vrai aussi à l'échelle d'un territoire national lorsque l'enquête concerne plusieurs entités. En effet, afin d'avoir une bonne lecture des résultats et d'identifier les populations auprès desquelles l'entreprise met prioritairement en œuvre des plans d'actions, l'enquête doit comporter des questions de situation (âge, position hiérarchique, sexe, etc.) qui permettront une analyse des résultats par segments homogènes.

Hors, il n'est pas évident d'agréger les résultats :

- > d'une part, il est difficile d'obtenir des fichiers à jour du personnel et
- > d'autre part, les statuts des collaborateurs varient d'un pays à l'autre. Par exemple, la catégorie cadre n'existe qu'en France.

Il faut noter aussi, parmi les difficultés inhérentes au traitement des résultats :

- > l'impossibilité de savoir, en fonction du mode de passation choisi, si la personne concernée a elle-même répondu au questionnaire,
- > ou la difficulté d'exploiter des questionnaires partiellement remplis

Pour autant, le risque de biaiser l'enquête reste suffisamment infime pour que les résultats analysés restent fiables.

### 1 | L'ANALYSE DES RÉSULTATS QUANTITATIFS

Avant toute chose, il faut rappeler ici que, pour que les résultats de l'enquête soient exploitables, le taux de réponse doit être statistiquement suffisant, c'est-à-dire supérieur à 60% *ad minima*.



#### UN TAUX DE PARTICIPATION SUFFISANT

"Si, sur une question quelconque, le taux de réponses positives est de 60%, il semble légitime de déduire qu'une majorité s'est dégagée en faveur de l'item. En réalité, tout dépend du taux de réponses au questionnaire. Si ce taux n'est que de 60% (soit 40% de taux de non-réponses), le taux de réponses positives sur le total de la population n'est que de  $60\% \times 60\%$ , soit 36% !

Le problème est de savoir ce qu'auraient répondu les non-répondants. Dans certaines applications (*marketing*, sondages politiques), il est possible de faire l'hypothèse que les non-répondants auraient répondu comme les répondants. Dans le cas de l'audit du climat social, c'est impossible car il y a de grandes chances pour que le fait de ne pas répondre soit corrélé avec de nombreuses réponses. Ne pas répondre, c'est souvent ne pas être motivé, ne plus adhérer entièrement aux objectifs de l'organisation, être déçu par tel ou tel aspect de la politique sociale. Or, tous ces points font vraisemblablement l'objet de questions. Donc, il est impossible de faire l'hypothèse, dans notre exemple, que les 40% de non-répondants auraient

acquiescé à 60%. Si l'item renvoie à l'une des dimensions ayant trait à l'adhésion, à l'engagement, à la satisfaction, il y a même de grandes chances de penser que les non-répondants auraient majoritairement répondu négativement.

En d'autres termes, si l'auditeur n'obtient pas un taux de réponses suffisant, il ne peut valablement pas conclure que si les pourcentages sont de l'ordre de 80% ou 90%. Or, en pratique, sur les sujets les plus sensibles, les plus controversés, les répartitions sont plutôt de l'ordre de 50/50 ou 60/40.

La seule solution qui s'offre à l'auditeur est de maximiser le taux de réponses.<sup>20</sup>

L'enquête peut avoir pour objet une ou plusieurs thématiques pour lesquelles l'entreprise souhaite recueillir l'opinion des salariés.

Chaque question est reliée à une thématique et celle-ci peut être renseignée par plusieurs questions qui permettent de corroborer les réponses, c'est-à-dire de s'assurer que les réponses données vont bien dans le même sens et ne fournissent pas des résultats contradictoires. Les réponses à chaque question et pour chaque thème sont donc consolidées par segment de population.

### La ventilation des réponses.

Les questions de signalétique dans le questionnaire permettent de ventiler les réponses par segment de population homogène. Traditionnellement, ces populations sont déterminées par fonction, âge, genre, entité/service/équipe mais aussi par ancienneté dans l'entreprise, etc. Il est possible aussi de croiser les segments c'est-à-dire de recouper les résultats sur la base de plusieurs critères afin d'en affiner l'analyse, surtout lorsque les populations interrogées sont importantes.



### LES CUT-OFF

L'entreprise doit se méfier de la multiplication des croisements d'indicateurs qui peuvent aboutir à une ventilation des résultats trop fine. En effet, l'engagement de l'entreprise à respecter l'anonymat des salariés l'oblige, dès l'étape de traitement des données ainsi qu'au moment de la restitution, à ne pas aller au-delà d'un nombre minimum de réponses consolidées pour ne pas permettre l'identification de leur auteur, en respectant les *cut-off* qu'elle a fixés.

Généralement, un *cut-off* de 10 à 20 réponses est accepté. Quelques entreprises que nous avons rencontrées considèrent, s'agissant des résultats quantitatifs et non qualitatifs, qu'un minimum allant jusqu'à cinq répondants reste non identifiant. (*voir plus haut 2.4.1. et 2.4.2.*)



### EDF

L'anonymat des répondants est strictement garanti. Aucune levée d'anonymat n'est possible, sous aucun prétexte. Les résultats sont disponibles pour toutes les équipes dès lors que le nombre de répondants est supérieur à 10 personnes. En deçà, les résultats ne sont pas lisibles, ils sont en revanche bien pris en compte au niveau global.



### CWT

La confiance des collaborateurs à travers la garantie de la protection de la confidentialité des réponses est clé pour la réussite des démarches d'enquêtes internes. Aussi, *Carlson Wagonlit Travel* travaille avec un prestataire externe qui met à la disposition des équipes CWT en interne une plateforme d'enquête en ligne. Aucun résultat ne peut être délivré s'il n'y a pas au moins 10 répondants, ceci afin de protéger la confidentialité et personne au sein de CWT ne peut avoir accès aux réponses individuelles des collaborateurs.

### Les unités de mesure de résultats.

Les réponses sont majoritairement exprimées en pourcentage, y compris lorsque l'enquête est menée sur de petits effectifs, mais elles peuvent également être exprimées en valeur absolue. Les résultats peuvent aussi prendre la forme d'une notation.

La construction de la note (ou du "score") dépend alors complètement de la méthode que choisit l'entreprise ou le prestataire.

### La pondération des réponses.

Un autre point important est à définir en amont de l'enquête lors de la formulation des questions, c'est celui de la pondération, en fonction du poids qu'on accorde à la question, de la gravité que l'on attribue à la thématique à laquelle elle se rapporte.

La pondération est un élément totalement subjectif qui dépend avant tout de la/des personne(s) qui construisent le questionnaire.



### TOUT N'EST QUE SUBJECTIVITÉ

La définition d'une pondération dépend du système de valeur de chaque personne dans l'entreprise.

Par exemple, un individu d'un certain âge peut penser davantage à la sécurité de l'emploi tandis qu'un individu plus jeune pourra se focaliser sur les possibilités d'évolution que l'entreprise offre.

Les entreprises peuvent donc parfois axer leur politique sociale sur des sujets qui, en fait, ne sont pas la priorité des salariés.

Autre exemple, une entreprise peut consacrer sa force de discussion à négocier chaque année sur les salaires, sans jamais débattre de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, alors que son personnel craint, lui, des mobilités géographiques forcées.

Il peut s'agir de priorités du point de vue :  
> de l'entreprise.

Dans ce cas, ces priorités pourront être définies par :

- la fonction en charge de la diffusion de l'enquête.
- le comité de pilotage, si un tel comité a été mis en place.

Dans les deux cas de figure, les priorités peuvent s'établir en fonction de thématiques que l'entreprise a déjà identifiées comme stratégiques (comme la performance, la santé/sécurité, le bien-être, les relations managériales...)



### À NOTER

Dans le cas d'un comité de pilotage auquel des représentants des salariés participent, les thématiques et critères à pondérer peuvent faire l'objet d'un dialogue et d'un accord entre les parties.

> des salariés.

Ainsi, pour chaque thématique du questionnaire ou chaque indicateur, l'entreprise peut également demander aux salariés, au cours du questionnaire, le niveau d'importance qu'ils leur accordent pour pouvoir les pondérer en fonction de leur point de vue.

Lorsque l'enquête est transnationale - mais ce peut être aussi le cas à l'échelon régional pour une enquête nationale - la pondération de certains thèmes ou de certains critères doit aussi prendre en compte la culture des pays où l'enquête est déployée car selon ces cultures, on peut par exemple juger plus ou moins sévèrement de certains sujets. Il faut alors pondérer les réponses en fonction de ces considérations.

Ceci soulève une autre question sur la provenance des informations sur les diversités culturelles, qui permettent de relativiser les réponses et de fixer des pondérations.

C'est un critère de sélection d'un prestataire si l'entreprise décide de sous-traiter, mais qui est difficilement appréciable sans l'avoir expérimenté auparavant. Le mieux est sans doute alors :

- > de bénéficier de recommandations d'autres entreprises clientes sur le prestataire
- > de travailler avec des experts locaux qui sauront appréhender ces différences culturelles au même titre que les questions de traductions. (*voir plus haut 2.5.4.*)

Les questions de pondération restant complexes et relevant de méthodologies scientifiquement difficiles à valider ou à contester, l'entreprise peut faire le choix de ne pas émettre de pondération, considérant alors que la simplicité reste l'option la plus fiable.



### UNE SUBJECTIVITÉ INSOUÇONNÉE

Une pondération peut être sous-jacente dans la structure même du questionnaire de par le simple fait que chaque sujet de l'enquête n'est pas traité par le même nombre de questions.

### La pratique du redressement.

Le redressement fonctionne sur le même principe qu'une pondération mais appliquée à la population de répondants par rapport à une population de référence, une "population-mère" et non à l'importance accordée aux thèmes et aux questions.



### À NOTER

La source d'où proviennent les critères de répartition de la population-mère doit être fiable et mise à jour suffisamment récemment pour envisager un redressement.

Il faut, pour cela, considérer la représentativité des différentes populations de répondants à l'enquête par rapport à la population de l'entreprise (population-mère) et partir du principe que seul un échantillon ayant la même composition que la population-mère permet de généraliser les réponses obtenues.

Le redressement cherche donc à appliquer des

pondérations aux individus pour augmenter le poids de ceux appartenant à des groupes sous-représentés dans l'échantillon interrogé par rapport à la population-mère, et à réduire parallèlement le poids de ceux qui sont sur-représentés.

Si le redressement sur une seule variable s'avère assez simple puisqu'il repose sur une simple règle de trois, les redressements sur plusieurs variables sont eux beaucoup complexes.

Il y a deux raisons pour lesquelles les entreprises ont recours au redressement.

- > La première vient du fait que, même en ayant recours à la méthode des quotas pour avoir un échantillon de répondants dont les caractéristiques de population sont similaires à celles de la population de salariés de l'entreprise, il est en réalité difficile de respecter parfaitement ces quotas en trouvant exactement le bon nombre de personnes dans chacune des catégories retenues.
- > La seconde est qu'il n'est pas possible, dans beaucoup d'enquêtes, de contrôler *a priori* l'échantillon qui va répondre. C'est notamment le cas dans les enquêtes auto-administrées et sans fixation de quotas (en ligne, par voie postale, etc.) qui fournissent forcément des échantillons non-représentatifs correspondant à ceux qui ont bien voulu répondre.



### **GARE AUX REDRESSEMENTS VERTIGINEUX !**

Des redressements trop importants ont aussi un impact négatif sur la fiabilité des résultats.

Par exemple, il semble aberrant de donner un poids 10 fois plus important, comme cela se pratique parfois, aux réponses de la seule personne que l'on a réussi à interroger dans une catégorie donnée. On comprend facilement que si les réponses d'un groupe de cadres supérieurs a des chances de refléter en moyenne l'opinion de l'ensemble de cette population, les opinions d'un seul d'entre eux ont une probabilité beaucoup plus faible pour parvenir à la même conclusion.

Il est donc important de chercher, autant que possible, à obtenir en amont des échantillons cohérents, et ne pas se laisser à penser qu'il suffira ensuite de redresser. En résumé, moins on a besoin de recourir aux redressements, plus les résultats sont fiables.<sup>21</sup>

### **Des contrôles réguliers lors de la collecte des données.**

Même si la collecte de données se fait désormais – à quelques rares exceptions près – de manière informatisée et donc automatique, il est malgré tout recommandé de faire des contrôles réguliers de données, surtout sur un périmètre de population important pour éviter des écarts tout aussi importants en termes de cohérence des résultats.



### TROIS EXEMPLES DE PROCÉDURE

On distingue généralement trois exemples de procédures possibles<sup>22</sup>:

> l'identification de valeurs aberrantes  
Elle peut être réalisée principalement suivant trois méthodes :

- isoler des "pics" de valeurs suivant une distribution statistique, des saisies de chiffres identiques et des stratégies de manipulation quant aux résultats. Administrés en ligne, des programmes d'ordonnement des questions de manière aléatoire permettront d'éviter cela.
- définir un intervalle compris entre la moyenne et un certain nombre d'écart types, puis limiter ou supprimer toutes les valeurs se trouvant à l'extérieur de cet intervalle. Attention, si cette procédure entraîne un nombre trop élevé de suppressions, elle peut révéler un problème plus grave quant à la fiabilité de la base de données.
- construire une note ou un score permettant, sur la base de différents indicateurs choisis (*voir plus haut dans ce chapitre*), d'examiner toutes les valeurs qui contribuent à la construction de cette note. Si le niveau de contribution est anormal, on peut présupposer la présence d'une valeur aberrante à examiner plus précisément.

> la prise en compte de valeurs manquantes

Elle peut, là aussi, se faire en suivant trois méthodes :

- la suppression des enregistrements incomplets : c'est une décision restrictive, qui peut faire perdre un nombre élevé d'informations, par ailleurs tout-à-fait valables sur certains champs qu'il serait possible d'exploiter

malgré tout. (*voir les deux points ci-dessous*)

- le remplacement des valeurs : certains logiciels permettent de substituer une valeur absente par une valeur calculée, mais encore faut-il s'accorder sur la méthode de ce choix : (moyenne, médiane, un calcul de score, ou une autre approche...)
- la gestion des valeurs : certains logiciels acceptent de réaliser des calculs en l'absence de certaines valeurs, sans altérer la pertinence des traitements et des résultats, ou en les considérant comme des facteurs d'indécision (réponses neutres de type "ne sait pas" ou note telle que 3/5...) mais cela reste cependant un frein au déroulement correct de l'étude.

> la gestion de valeurs nulles

Cela dépend directement du principe de calcul des logiciels utilisés, du degré de fiabilité des traitements et des résultats que cela peut induire.

Il faut souligner qu'une présence trop importante de valeurs nulles ou de valeurs absentes peut en fait révéler des problèmes plus généraux, liés soit au recueil des données, au système de stockage, aux règles de contrôle, à la complexité des données elles-mêmes... Il faut alors veiller à remonter à la source du problème.

## 2 | L'ANALYSE DES RÉSULTATS QUALITATIFS

Les enquêtes ou baromètres incluant des questions ouvertes permettent à l'entreprise de coupler les outils quantitatifs avec des outils qualitatifs.

Les *verbatim* sont, avec l'entretien en face à face d'un auditeur social, le seul véritable outil d'écoute des salariés mais ils restent sous-exploités. Ceci s'explique avant tout par un manque de temps ainsi que pour des raisons de coûts. De plus, les *verbatim* nécessitent un traitement particulier et ne sont pas faits pour apporter des résultats certifiés à l'entreprise.

D'un point de vue statistique, sachant que tous les répondants ne saisissent pas de commentaires dans les questions ouvertes et qu'ils ne s'expriment pas tous sur les mêmes thèmes, obtenir un seuil minimum de réponses pour qu'une analyse en soit probante, ne va pas de soi. (*voir plus haut : .2.6.1.*)

De fait, les *verbatim* ne peuvent pas être exploités comme les résultats quantitatifs, c'est-à-dire avec le même degré statistique de fiabilité.

Ils relèvent davantage d'une tendance et sont donc à prendre avec beaucoup de précaution.

Au minimum, les *verbatim* impliquent une analyse sémantique et ce, dans chacune des langues dans laquelle le questionnaire est diffusé, afin de connaître les thèmes dont les salariés se préoccupent le plus par un système de comptage de récurrences de mots-clés.

Les outils d'analyse sémantique s'améliorant rapidement, le ton employé peut aussi être étudié, plus particulièrement sur de petits périmètres présentant des caractéristiques communes (catégorie sociaux-professionnelle,

zone géographique, culturelle...) pour ne pas trop allonger les processus malgré tout et rester pertinent dans le choix des comparaisons.



### SAVOIR CAPTER LES SIGNAUX FAIBLES

Un pourcentage élevé de *verbatim* sur un sujet donné n'est en réalité pas forcément un bon signe car les gens s'expriment généralement pour signaler des points négatifs, non pour dire que tout va bien.

Les *verbatim* sont une source d'information très riche parce qu'ils sont très divers mais c'est également pour cela qu'ils peuvent se révéler rapidement identifiants.

Pour des raisons éthiques, les éléments identifiants doivent systématiquement être retirés (personnes désignées de façon nominative, mise en relation des informations livrées par le répondant avec un service/une équipe/un collaborateur permettant, par simple recoupement, de les reconnaître...).

C'est pourquoi, il est recommandé de définir des *cut-off* plus bas que pour le traitement de résultats quantitatifs.

Conformément à la loi, tous les éléments à caractères insultants, racistes, discriminants<sup>23</sup> ou menaçants doivent aussi être retirés des commentaires libres.

Le respect de la confidentialité des données qualitatives par le filtrage des éléments identifiants, la complexité de faire sur une analyse lexicale, ainsi que le nombre plus ou moins important de commentaires (eux-mêmes plus ou moins longs), incitent la plupart des entreprises à passer par un tiers pour traiter ce type d'informations qualitatives et ce, même si

elles choisissent de ne pas faire appel à un sous-traitant pour analyser les données quantitatives.

Comme ils sont susceptibles d'être très détaillés, les *verbatim* permettent véritablement de capter des signaux faibles, pourvu que l'entreprise pousse suffisamment loin son analyse.

Mais ils sont aussi et surtout une source d'idées, un facteur d'innovation à défaut de ne pouvoir être considérés comme une vraie tendance.

## »»» 07 LA RESTITUTION AUX INTÉRESSÉS

Après avoir analysé toutes les données issues de l'enquête (taux de participation, taux de satisfaction... avec ou sans tris croisés...), quel usage l'entreprise en a-t-elle ? En tout premier lieu, elle doit rendre compte des résultats ainsi obtenus ne serait-ce qu'aux commanditaires de l'enquête, qui sont aussi souvent les instances dirigeantes de l'entreprise. Ainsi, toutes les entreprises qui mettent en place cet outil communiquent systématiquement ces informations en réunion du Codir et/ou du Comex.

En revanche, leurs pratiques de restitution diffèrent en ce qui concerne les niveaux intermédiaires de l'entreprise : les cibles auprès desquelles elles communiquent peuvent inclure les managers d'effectifs de plus ou moins grande taille et ce, jusqu'aux managers de proximité.

Elles peuvent aussi communiquer auprès des populations de salariés que le questionnaire concernait, ou auprès des salariés dans leur ensemble, ou bien plus largement encore, du grand public.

Il faut souligner que la restitution des résultats de l'enquête est l'occasion pour l'entreprise d'ouvrir les débats, de renouer le dialogue ou de le prolonger. Les résultats ne doivent pas être considérés comme une fin en soi et venir clore la discussion mais plutôt l'alimenter.

Il est intéressant d'analyser :

- > qui communique les résultats
- > en fonction de quelles cibles désignées, car il ne s'agit pas forcément de la même instance que celle qui était en charge de la réalisation de l'enquête, ni systématiquement de la direction de la communication.

Des stratégies de communication se dessinent aussi, dépendamment :

- > des supports sur lesquels la restitution est faite et
- > de si celle-ci est totale, synthétique, partielle, ou à laquelle peut se rajouter l'historique des résultats des années précédentes dans le cas d'un baromètre.



### BIEN ÉVALUER LE TEMPS DE LA RESTITUTION

La restitution, en fonction des cibles auprès desquelles l'entreprise a choisi de communiquer, des supports et de si celle-ci est complète, partielle, ou synthétique, peut être un processus lourd à porter pour l'entreprise, tout comme l'administration du questionnaire, surtout si celui-ci est long. L'entreprise ou la fonction en charge de faire cette restitution devra donc bien réfléchir aux moyens à sa disposition pour faciliter la restitution.

Cela pourrait faire perdre aux résultats tout leur sens par rapport à des changements intervenus entre-temps et les décorrélérer de l'actualité de l'entreprise.

## 1 | LES POPULATIONS CIBLÉES

Parmi les populations cibles auprès desquelles l'entreprise pourrait vouloir communiquer les résultats de l'enquête se trouvent :

- > les actionnaires
- > les administrateurs
- > le comité de direction/exécutif
- > les directeurs de filiale ou de métier
- > les directeurs d'entité
- > les représentants des salariés à différents échelons de l'entreprise
- > les managers de plus ou moins petites équipes
- > l'ensemble des répondants
- > l'ensemble des effectifs
- > les sous-traitants, les fournisseurs et leurs salariés
- > le grand public.



### KERING

Chaque marque organise sa restitution en fonction de ses habitudes de communication, auprès des représentants du personnel, des collaborateurs et des managers.

De façon générale, les résultats sont communiqués *ad minima*, au Codir et/ou au Comex de l'entreprise. La plupart du temps, ils sont présentés sous la forme d'une synthèse globale par les membres de l'équipe ayant assuré le portage et/ou le pilotage de l'enquête. (voir plus haut 2.4.2. et 2.4.5.)

L'enquête en elle-même, le temps que les répondants y ont consacré, génère des attentes quant à la façon dont elle est prise en compte dans l'évolution de l'entreprise. Mais avant même cela, l'enquête génère des attentes en termes de communication des résultats. De ce fait, il est souhaitable pour l'entreprise que celle-ci prenne le temps de les restituer :

- > par reconnaissance auprès des salariés pour leur participation à l'enquête, et
- > dans le cadre d'un baromètre, pour ne pas "lasser" les salariés répondants qui ne verraient pas l'utilité de la démarche et cesseraient de répondre, réduisant ainsi le taux de participation.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Prévoir de communiquer pour remercier les collaborateurs de leur participation est une phase de communication tout aussi importante que la phase de communication effectuée en amont auprès des salariés pour s'assurer d'un taux de participation élevé.



### TOTAL

Depuis 2013, une "Quinzaine de restitutions" est réalisée, accompagnée d'une communication *corporate*.



## GROUPAMA

Lorsque le taux de participation final à l'enquête est connu, celui-ci est communiqué à l'ensemble des collaborateurs via l'Intranet groupe et si cela s'y prête par des affiches. De même pour le taux de participation au niveau de chaque entreprise. Le groupe et les entreprises en profitent pour remercier les collaborateurs de leur contribution.



## THALES

La réalisation d'un baromètre ou d'une étude est un acte de communication en soi. L'entreprise témoigne ainsi de l'intérêt qu'elle porte à l'avis de ses collaborateurs sur un sujet précis. Elle se doit donc de revenir ensuite vers eux pour leur donner les résultats. Ne pas le faire non seulement donne un message assez dévalorisant sur l'importance finale portée à leur avis, mais ouvre immédiatement la porte à toutes les interprétations possibles quant aux résultats.

Pour le groupe Thalès, il semble donc essentiel, dans un premier temps, de revenir rapidement vers les collaborateurs ayant participé pour les remercier. Dans un deuxième temps, il s'agit de mettre en valeur la démarche même du "baromètre éthique" auprès de l'ensemble des collaborateurs avec un rappel de la méthodologie et de ses objectifs ainsi que la présentation des résultats. Cette présentation se fait de façon adaptée en fonction des messages que ces résultats transmettent.

Dans la mesure du possible, le groupe essaie de donner dès cette publication des résultats, les pistes de réflexions qu'ils induisent et les actions qui en découlent.

Lorsque l'entreprise restitue les résultats de l'enquête à une population plus large que ses instances dirigeantes, elle nivelle sa communication de la plus *corporate* à la plus locale, de la plus stratégique à la plus opérationnelle, en différenciant et en adaptant les informations qu'elle restitue : des plus globales au plus individualisées. Cette communication en cascade, de fait, est aussi échelonnée dans le temps. Cela permet l'appropriation par le niveau hiérarchique

supérieur des résultats qu'il a reçu, plus globaux, avant que l'échelon suivant ne soit informé à son tour de données similaires ou plus recentrées sur sa propre activité. Cette communication peut suivre la ligne managériale ou non.

L'accès aux résultats n'est donc pas le même selon la cible et trois paramètres entrent en jeu :

- > son niveau hiérarchique
- > sa sollicitation à répondre au questionnaire ou non
- > sa participation effective ou non à l'enquête.



### GROUPAMA

La restitution des résultats se fait d'abord au niveau du groupe, dans les instances correspondantes (comité exécutif, comité opérationnel RH, réseau communication interne...). Un PDF est également envoyé par la suite à l'ensemble des collaborateurs du groupe, dans leur langue (environ deux mois après la fin de l'enquête).

Elle se fait ensuite très rapidement par entreprise. Chaque DG et/ou DRH se connecte à la base de données de résultats pour accéder :

- > à une présentation standard des résultats de l'entreprise, avec des détails par niveau d'encadrement et par métiers (15 métiers déterminés au niveau du groupe).
- > à des fonctionnalités de tris qui leur permettent de construire des présentations plus spécifiques (par métier, par département, etc)
- > à une présentation des résultats par maille managériale, s'ils l'ont souhaité.



### À NOTER

Trois types de populations sont à mettre à part et ne dépendent pas des critères précédents. Il s'agit :

- > des représentants des salariés,
- > du grand public et
- > des salariés des fournisseurs et sous-traitants de l'entreprise.

Dans ce dernier cas, en pratique, aucune communication *ad hoc* sur le sujet ne leur est adressée. Une restitution peut être disponible dans des documents tels que rapport d'activités, rapport RSE de l'entreprise et accessibles tout public.



### CWT

Compte tenu de la fréquence des enquêtes et de leurs objectifs, la volonté est de rester simple dans la forme de restitution. C'est pourquoi la répartition des résultats est fournie au niveau groupe, des *business units* ainsi que des pays, mais pas au niveau des équipes.



### GROUPE PSA

Les résultats de l'enquête RPS sont communiqués jusqu'aux managers d'au moins 200 collaborateurs ainsi qu'aux salariés.

Dans le cadre de l'accord français sur la prévention des RPS, les résultats sont partagés au sein d'une cellule de veille composée de représentants de la médecine du travail, de la DRH et du CHSCT.



### AG2R LA MONDIALE

Chez AG2R La Mondiale, les résultats sont présentés aux instances nationales (CHSCT et instances uniques) et les résultats sont disponibles dans la rubrique Intranet dédiée à la QVT. Un e-mail est envoyé par la direction générale pour informer de la mise à disposition de ces résultats, avec une vidéo d'animation décrivant les principaux points forts et points d'attention des résultats.



### EDF

Les résultats de l'enquête, analysés, sont présentés chaque année dans le cadre de l'instance de coordination des comités d'établissement pour le périmètre EDF S.A. ; ainsi qu'en comité d'entreprise européen et en comité d'éthique du conseil d'administration, pour le périmètre groupe. Par ailleurs les résultats locaux font également l'objet de présentations dans le cadre des IRP locales, dans la plupart des entités d'EDF S.A. et des filiales.

## 2 | LA RESTITUTION PARTIELLE OU TOTALE DES RÉSULTATS

La restitution des résultats de l'enquête peut se faire avec une granulosité plus ou moins fine afin de s'adapter au mieux aux cibles auprès desquelles l'entreprise souhaite communiquer. Il va de soi que le niveau d'information doit être pertinent au regard du poste occupé par les collaborateurs concernés.

La restitution peut alors se faire de manière :

- > totale, c'est-à-dire non seulement sur l'ensemble des thématiques traitées dans le questionnaire mais avec des degrés de précision pouvant aller jusqu'à passer en revue les questions une à une.
- > synthétique mais globale, c'est-à-dire sur la totalité des sujets et l'évolution des résultats s'il s'agit d'un baromètre, mais de façon résumée.
- > partielle, c'est-à-dire ne portant que sur les résultats sur d'un périmètre réduit, correspondant au public qui bénéficie de la restitution et à sa position dans l'organigramme de l'entreprise.

La restitution peut aussi porter uniquement sur une thématique précise du questionnaire, lorsque l'entreprise en a fait un axe fort de sa stratégie par exemple, et qu'elle s'était auparavant engagée à communiquer dessus, et plus particulièrement au travers des résultats de l'enquête.



### À NOTER

Même dans les cas où les résultats de l'enquête sont communiqués dans leur intégralité, ceux-ci n'incluent pas une retranscription des *verbatim*. Quelques exemples de commentaires libres peuvent parfois être mentionnés, filtrés de tout élément identifiant, lorsqu'ils viennent corroborer l'analyse faite des résultats sur un sujet bien particulier ou qu'ils illustrent parfaitement une situation, éclairent un point de questionnement soulevé par l'enquête.

Communiquer le contenu de *verbatim* présente des avantages et des inconvénients :

- > La plupart des entreprises communiquent ces *verbatim* avec parcimonie, pour ne pas semer le doute quant au respect de l'anonymat.
- > *A contrario*, d'autres entreprises font le choix de publier quelques *verbatim* qu'elles trouvent pertinents (et après s'être assurées qu'ils respectaient bien l'anonymat des répondants), y compris auprès de l'ensemble des salariés et d'un public externe pour manifester leur attachement à la transparence de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes.

## 3 | LE SUPPORT CHOISI

La restitution des résultats peut prendre différentes formes, en fonction des cibles auxquelles l'entreprise s'adresse ainsi que du degré de précision dans les résultats que l'on veut partager. De façon générale, on distingue :

- > des formats directs, oraux, favorisant l'échange, c'est-à-dire des réunions
- > des formats écrits, via les outils numériques essentiellement.

Ceux-ci permettent :

- soit d'en verrouiller l'accès aux populations de collaborateurs concernées (messagerie professionnelle, plateforme lorsque'elle a servi de mode de diffusion du questionnaire, Intranet)
- soit d'en assurer une communication large, en mettant les informations sélectionnées à disposition du plus grand nombre (site Internet de l'entreprise)

Il faut préciser ici que la direction de la communication accompagne de façon assez logique l'instance en charge de l'enquête (fonction de l'entreprise, comité de pilotage, prestataire) lors de cette étape de restitution, ou elle en prend le relais.

De même, la DSI est associée lorsque le support choisi pour communiquer est électronique.

### L'organisation de réunions de restitution

En dehors de la restitution auprès du Comex et/ou du Codir évoquée précédemment (*voir plus haut 2.7.1.*), d'autres réunions peuvent être organisées avec des directeurs métiers ou directeurs de filiales de l'entreprise, ou encore devant un comité des DRH ainsi qu'auprès des représentants des salariés.



### KERING

Les résultats sont présentés en instance représentative groupe (comité d'entreprise européen).

Dès lors que l'entreprise en fait la démarche, la restitution des résultats peut être l'occasion de créer un évènement particulier avec les salariés, en favorisant l'échange et le débat autour de ces résultats, que ceux-ci soient bons ou pas, conformes aux attentes de l'entreprise ou non. C'est d'autant plus vrai que solliciter les salariés génère de leur part certaines attentes vis-à-vis de l'entreprise.

L'entreprise peut s'arrêter à une simple présentation des chiffres.

Les sujets traités ayant été mesurés, quantifiés par le biais du questionnaire, ils ont alors en quelque sorte l'apparence de faits scientifiques auxquels on peut facilement être tenté d'accorder valeur de vérité. On cherche donc moins à aller au-delà, à approfondir le sujet et à en débattre.



### FAIRE PARLER LES CHIFFRES

L'entreprise se montre vigilante afin de ne pas entrer dans une "logique normative" où les résultats sont affichés plutôt qu'analysés, où l'argument chiffré n'ouvre plus le débat mais le clôt. Les thématiques sont alors mesurées pour l'évolution de leur pourcentage et non pour que l'entreprise se réinterroge sur ses processus et les possibilités de les améliorer.

Il est recommandé à l'entreprise de permettre la discussion autour des résultats de l'enquête de façon à en comprendre les causes et discerner des leviers de changement. Cela passe par l'organisation de réunions, y compris au niveau le plus local car des résultats similaires peuvent ne pas avoir la même explication d'une entité à une autre.

Certaines entreprises choisissent d'organiser des moments ou des séances de restitution auprès des managers encadrant des effectifs plus ou moins importants. Elles sont désignées sous l'appellation de "*focus groups*", des "*feedback sessions*" ou tout simplement "groupes de travail" et permettent de :

- > trouver des explications aux résultats de l'enquête
- > définir des sujets prioritaires, l'enquête étant alors un outil de diagnostic avant même d'être un outil de suivi
- > construire des plans d'actions à partir de ces priorités.

Suivant la taille des équipes dont les managers sont responsables et selon également le niveau hiérarchique qu'ils occupent, ces réunions de restitution peuvent être animées par des membres de l'équipe au portage ou au pilotage de l'enquête ou bien de la direction de la communication.

À un niveau encore plus micro de l'entreprise, des réunions de restitution peuvent être organisées auprès des managers de proximité par leur n+1 voire n+2 ou 3 et porter à la fois sur les résultats globaux du groupe mais aussi sur ceux de la zone géographique ou entité dont ils dépendent. De même, ces managers peuvent aussi bénéficier des résultats de leurs propres équipes.

Les sessions peuvent aussi être animées par des acteurs-relais du projet d'enquête depuis son déploiement jusqu'à sa restitution, et issus de la fonction RH. Ils sont désignés par zone géographique et/ou par entité.

C'est le même mode de fonctionnement lorsqu'une restitution des résultats sous la forme d'une réunion a lieu auprès des salariés (que ceux-ci aient répondu au questionnaire ou non, qu'ils aient été sollicités pour participer à l'enquête ou non). La session est généralement animée par leur supérieur direct ou n+2 voire 3. Plus rarement, l'animation des sessions de restitution auprès des salariés est faite par le prestataire ou un acteur interne sans lien hiérarchique avec l'équipe (manager d'une entité différente, médecine du travail, responsable au sein d'une fonction ou d'un service QVT quand il existe dans l'entreprise...). L'objectif ici, surtout dans le cas où les résultats de l'enquête ne sont pas bons, est de permettre une discussion objective et constructive, sans remise en cause individualisée et frontale de membres de l'équipe et/ou du manager.



### GRUPE PSA

Les résultats collectifs font l'objet d'une restitution collective auprès des lignes managériales (Codir), puis auprès de l'ensemble des salariés, dans le but d'élaborer des plans d'actions collectifs.



### GROUPAMA

Nouveauté depuis 2016 : la restitution auprès de la maille managériale. Elle est déterminée en amont et est optionnelle (16 entreprises l'ont utilisée en 2016). Sa granularité est au choix de l'entreprise. Les résultats ne peuvent cependant être restitués que si 15 personnes *ad minima* dans l'équipe ont répondu et que le taux de participation est d'au moins 60% pour assurer la confidentialité et la représentativité des résultats. Le DRH transmet aux managers concernés leurs résultats. Ceux-ci sont considérés comme un outil de pilotage complémentaire pour le manager, qui doit ensuite donner lieu à un partage en équipe. Ce partage est l'occasion pour lui d'avoir un éclairage plus qualitatif des données chiffrées, grâce aux commentaires de l'équipe.



### FORMER DES GROUPES NI TROP PETITS NI TROP GRANDS

En plus de restituer des résultats tenant compte de *cut-off*, l'entreprise est attentive, lorsqu'elle communique, à ce que les équipes de collaborateurs ne soient pas trop petites – toujours dans un souci de préserver l'anonymat lorsqu'elle restitue des résultats sur des périmètres restreints (résultats d'équipe, de service, d'établissement...) Ceux-ci, toujours en fonction du nombre de leurs salariés, présentent toujours un risque d'être plus ou moins identifiants.

Pour autant, réunir un nombre de participants moyen limité, peut favoriser les discussions, inciter tout le monde au sein du groupe à prendre la parole.

### Le recours aux outils numériques internes

Dans les cas les plus fréquents, les résultats sont transmis par voie électronique :

- > soit ces résultats sont présentés dans un courriel spécifique
- > soit ce courriel donne uniquement accès, au moyen d'un identifiant et d'un mot de passe, à une plateforme en ligne où figurent les résultats, en fonction du degré d'accréditation du salarié.

Souvent, cette forme de restitution est mise en place par le prestataire, quand l'entreprise a fait le choix de sous-traiter l'enquête.



### SCHNEIDER ELECTRIC

Au sein de Schneider Electric, les résultats du baromètre sont accessibles aux collaborateurs depuis une plateforme donnant les chiffres clés du groupe et permettant la comparaison avec les résultats antérieurs.

#### A VERY SIMPLE TOOL TO ACCESS THE RESULTS

#### WELCOME

#### HOW TO USE THE TOOL

#### DETAILED RESULTS

*Comparison with the previous period results*

*Number of respondents*

*Employee Engagement Index*

*Disengagement*

*Action Plan Awareness*

*Action Plan Impact*

*Empowerment*

*Effectiveness*

*Collaboration*

*Learning*

*Diversity*

*Wellbeing*

*Recognition*

*Customer Focus*

OVERVIEW		KEY INDICATORS		ALL ITEMS		VERBATIMS	
W1 2017		W2 2017				YEAR 2017	
Email	Kiosk	Email		Kiosk		Email	Kiosk
67254	36128	64907		36799		132161	72927
62%	68%	64%	↗	69%	↗	63%	69%
16%	15%	15%	↘	14%	↘	16%	14%
76%	85%	77%	↗	84%	↘	76%	84%
62%	73%	63%	↗	76%	=	62%	76%
69%	72%	69%	=	73%	↗	69%	73%
53%	69%	55%	↗	70%	↗	54%	69%
49%	63%	49%	=	65%	↗	49%	64%
66%	69%	67%	↗	71%	↗	67%	70%
77%	74%	78%	↗	77%	↗	77%	75%
63%	70%	65%	↗	71%	↗	64%	71%
55%	62%	55%	=	63%	↗	55%	63%
76%	84%	77%	↗	85%	↗	76%	84%

La restitution peut aussi se faire de manière plus traditionnelle, surtout si les résultats sont communiqués de manière globale et non individualisée, sur une page l'Intranet ou sur le réseau social de l'entreprise - qui tient de plus en plus lieu de journal interne - ou bien encore sur un support vidéo afin de rendre la communication plus dynamique et attractive.



### CWT

*Carlson Wagonlit Travel* restitue les résultats auprès des collaborateurs après chaque enquête : les résultats font l'objet d'articles traduits en différentes langues et publiés sur le réseau social de l'entreprise. Ainsi, chaque collaborateur peut suivre les grandes tendances. Par ailleurs, les différentes *business units* restituent également les résultats durant leurs réunions et canaux de communication propres.



### AG2R LA MONDIALE

Les résultats du groupe sont communiqués aux salariés sous format PDF, ainsi que via un support vidéo animé.



### KERING

Au niveau du groupe, une *newsletter* accompagnée d'une vidéo de communication des résultats globaux et d'un support *powerpoint* des enseignements clés est publiée sur l'Intranet, à destination de l'ensemble des collaborateurs.



### EDF

Les résultats agrégés au niveau du groupe EDF sont restitués de façon exhaustive sur l'Intranet de l'entreprise dédié aux salariés et accessible par tous. Une animation met également en exergue les principaux enseignements. Les résultats peuvent être lus à une maille très fine par la ligne RH concernée et aux managers concernés (dès lors que l'équipe dispose de plus de 10 répondants). Ils sont disponibles sur une plateforme de résultats qui apporte une analyse dynamique des points d'amélioration par une lecture comparée avec un *benchmark* et l'historicité des résultats. Elle met en exergue les points à renforcer et ceux à améliorer.

### La restitution auprès des publics externes

Vis-à-vis des publics externes de l'entreprise, c'est-à-dire potentiellement des salariés des sous-traitants et fournisseurs ainsi que du grand public, les supports les plus accessibles pour communiquer les résultats restent le site Internet de l'entreprise et les documents publics qu'elle rédige telles que le document de référence, rapport d'activités et/ou son rapport de développement durable.

L'entreprise choisit de communiquer par nécessité de transparence (pour être en conformité avec les obligations de *reporting* RSE dont elle peut faire l'objet en France comme en Europe), mais aussi par volonté d'exemplarité (en appliquant à elle-même des exigences qu'elle peut avoir, par exemple, pour ses fournisseurs et sous-traitants en termes d'informations et de garanties dans la cadre de sa responsabilité sociale et sociétale).

Plus rares sont les entreprises qui communiquent sur les bons résultats de l'enquête dans la presse.

Si cela nécessite une maturité dans la démarche, cela donne à l'entreprise de la visibilité, lui permet de valoriser son image de marque, de se différencier et de jouer d'un avantage concurrentiel supplémentaire.



### EN RÉSUMÉ

L'entreprise peut élaborer différentes stratégies de communication en tenant compte des cibles auxquelles elle s'adresse, des supports de communication choisis et des personnes en charge de cette restitution, et de son contenu. (*voir tableau page suivante*)

CIBLES	SUPPORT DE COMMUNICATION	CONTENU DE LA RESTITUTION
Comex/Codir	> Réunion	> Étude complète OU > Synthèse ET/OU > Historique
Dir. métiers / filiales / DRH	> Réunion ET/OU > Courriel spécifique ET/OU > En fonction du niveau accréditation : • Disponibilité sur l'Intranet OU • Plateforme <i>ad hoc</i>	> Étude complète OU > Synthèse ET/OU > Abstract sur périmètre concerné ET/OU > Historique
Dir. établissement / RRH	> Réunion ET/OU > Courriel spécifique ET/OU > En fonction du niveau accréditation : • Disponibilité sur l'Intranet OU • Plateforme <i>ad hoc</i>	> Synthèse ET/OU > Abstract sur périmètre concerné ET/OU > Historique
Managers : > À la tête d'un effectif d'une certaine taille > À la tête d'un effectif moindre	> Réunion ET/OU > Courriel spécifique ET/OU > En fonction du niveau accréditation : • Disponibilité sur l'Intranet OU • Plateforme <i>ad hoc</i>	> Synthèse ET/OU > Abstract sur périmètre concerné ET/OU > Historique
Représentants des salariés à différents échelons de l'entreprise (nouveaux CSE, CE, CEE, CE du groupe, CHSCT)	> Réunion ET/OU > Courriel spécifique ET/OU > En fonction du niveau accréditation : Disponibilité dans la BDES (Base de Données Economiques et Sociales)	> Étude complète OU > Synthèse ET/OU > Abstract sur périmètre concerné ET/OU > Historique
Salariés : > Répondants > Ciblés par l'enquête	> Réunion ET/OU > Courriel spécifique ET/OU > En fonction du niveau accréditation : • Disponibilité sur l'Intranet OU • Plateforme <i>ad hoc</i>	> Synthèse ET/OU > Abstract sur • Périmètre concerné ET/OU • Individuel ET/OU > Historique • Périmètre concerné ET/OU • Individuel
> Tous		> Synthèse ET/OU > Abstract sur périmètre concerné ET/OU > Historique sur périmètre concerné
Grand public	> Site Internet de l'entreprise ET/OU > Document de référence ET/OU > Rapport de développement durable > Article de presse	> Synthèse ET/OU > Historique OU > Éléments clés

## »»» 08 L'EXPLOITATION DES RÉSULTATS

Suite à la communication des résultats, leur exploitation est difficile à évaluer. Quel est l'impact même de la communication des résultats ? Des plans d'actions en découlent-ils ? Si oui, comment sont-ils définis et mis en œuvre ?

En avoir une visibilité à un niveau *corporate* ne va pas de soi car ces plans d'actions semblent se situer à un niveau beaucoup plus local et être suivis parfois seulement sur de grandes thématiques ou sur des populations précises. Cela souligne la difficulté de mettre en place des plans d'actions à un niveau macro quand des résultats d'enquête, même similaires d'une entité à l'autre, peuvent avoir une explication différente et donc trouver une réponse qui ne peut être que locale.

Cette étape peut être une difficulté pour les entreprises dans leur démarche et leur volonté de définir des stratégies harmonisées à l'échelle du groupe, pour déterminer le bon niveau de maillage, la marge de manœuvre dans la définition et le déploiement de plans au niveau local.

### 1 | LA MISE EN PLACE DE PLANS D' ACTIONS ET LEUR VALORISATION

Après la phase de la communication, l'une des questions que l'entreprise peut se poser est quel est l'effet que cette information a eu après des salariés.

Les résultats communiqués ont-ils suscité

l'étonnement, le désintérêt ou le débat ? Ont-ils permis de clarifier certains points, d'apporter des réponses, ou ont-ils soulevé plus de questions encore et mis en évidence des points d'amélioration non diagnostiqués jusque-là ?

Certaines entreprises, dans le cadre d'un baromètre, cherchent à mesurer cet impact d'une édition à l'autre et ce, pour connaître la perception que les salariés ont :

- > des résultats (leur semblent-ils correspondre à la réalité de l'entreprise ou non?...)
- > de la restitution, du retour qui leur a été fait (le temps qui y a été consacré, les discussions que cela a permises,...)
- > de l'exploitation des résultats et des évolutions dans l'entreprise qui en ont découlé.



#### EDF

Une question dans le tronc commun permet de mesurer le taux de restitution aux salariés par équipe.



#### SCHNEIDER ELECTRIC

Afin de mesurer l'efficacité de l'enquête "One Voice" une dernière et 14 question a été rajoutée sur le pourcentage de salariés ayant connaissance de plans d'actions à l'issue de l'enquête.

### La valorisation et le partage des pratiques existantes

Dans le cas de figure le plus simple, les résultats peuvent mettre en exergue des éléments d'insatisfaction des salariés alors que l'entreprise a mis en œuvre des actions visant à améliorer ces éléments. L'enquête fait remonter

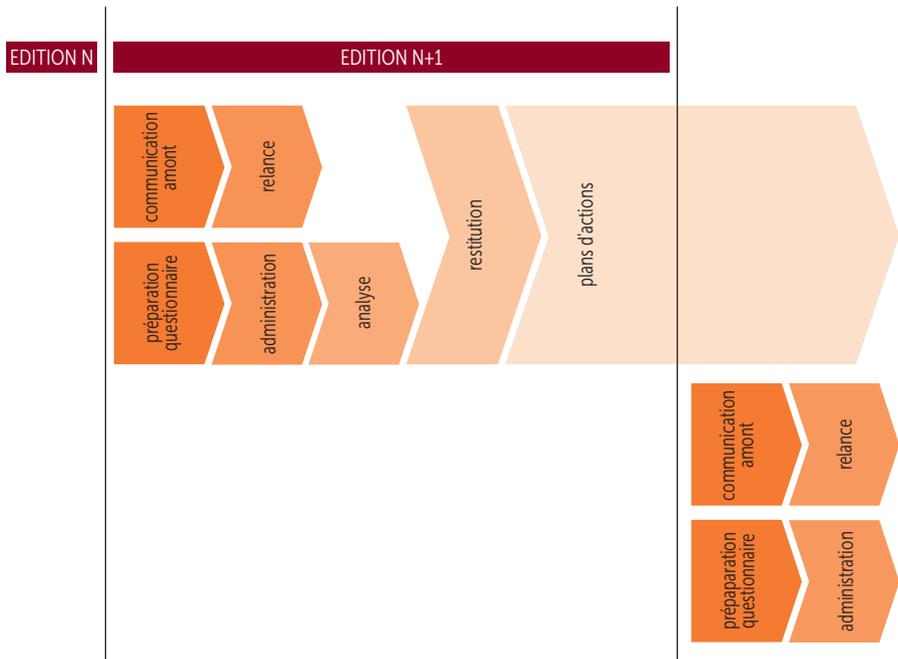
essentiellement un problème d'information et de valorisation de ces actions.

L'entreprise est alors en mesure de réagir immédiatement en valorisant ce qui existe déjà, voire en mettant en place des éléments de pédagogie (publication de guides, espaces Intranet de partage de bonnes pratiques).

Au-delà de ce premier levier, immédiat, l'entreprise doit s'interroger sur le temps qu'elle se donne pour répondre à des éléments d'insatisfaction nécessitant d'être corrigés ou bien totalement construits, puis mesurer à nouveau.

 **ARTICULATION ENTRE PHASE D'ENQUÊTE ET PLANS D'ACTIONS**

Le temps est un point important et pourtant souvent négligé : l'entreprise doit trouver le rythme qui, dans une démarche de progrès, lui permette d'évaluer et communiquer, de définir et déployer des plans d'actions, pour mesurer à nouveau et communiquer suffisamment rapidement des résultats restant corrélés à l'actualité de l'entreprise.



Ce temps, préservé, de la mise en œuvre et de l'évaluation des plans d'actions peut être pour l'entreprise l'occasion de moments d'échanges sur l'environnement de travail, la qualité de vie et le bien-être des collaborateurs, leur engagement. Ce sont des opportunités de séances de travail avec eux et l'ensemble des lignes managériales.

Pour cela, l'entreprise peut créer des espaces de discussion prenant des formes aussi différentes que, par exemple :

- > de bonnes pratiques que l'enquête a permis de faire remonter et qui sont partagées en *open source* sur l'Intranet de l'entreprise,
- > de groupes de discussion (appelés "comité de surveillance", "*focus group*", "atelier QVT", "groupe de réflexion innovation"... ) réunis de façon régulière.



### AG2R LA MONDIALE

Plusieurs initiatives ont été mises en place chez AG2R La Mondiale à la suite des enquêtes QVT.

Pour répondre à une demande d'information et de visibilité en matière de QVT une rubrique de l'Intranet est dédiée à la thématique de la QVT avec des contenus variés : vidéos de managers, fiches pratiques santé, animatique décrivant ce qu'est la QVT, coordonnées des acteurs de la QVT au sein du groupe...

### La mise en place de plans d'actions

L'analyse des résultats de l'enquête permet d'identifier des priorités d'actions, que ce soit au niveau du groupe ou au niveau local, qui doivent être suivies de plans d'actions :

- > correctifs, si la thématique est déjà un axe de travail de l'entreprise

> à construire, s'il s'agit d'un sujet que l'enquête a fait émerger.

Au niveau *corporate*, l'entreprise peut mettre en place des groupes de travail entre cadres dirigeants pour identifier des priorités d'actions.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Il est recommandé que l'entreprise passe par une phase d'échanges autour des bonnes pratiques qui existent déjà dans l'entreprise (dans une filiale par exemple) et associe des experts sur le sujet traité. Si le comité de pilotage en charge de l'enquête est pluridisciplinaire et participe à l'élaboration des plans d'actions, ces plans bénéficieront déjà d'expertises variées, mais il n'empêche que celles-ci puissent être complétées.

L'entreprise peut aussi faire de l'enquête un outil de pilotage au niveau de ses *business units*, afin de mieux répondre à leurs besoins et à ce que révèle les résultats de l'enquête.

Cette démarche est moins centralisée et le groupe se positionne davantage comme donnant ou complétant les moyens de leurs ambitions aux filiales.



### CWT

Dans le cadre des enquêtes *pulse* conduites au niveau des équipes, *Carlson Wagonlit Travel* laisse la latitude aux directions et managers d'organiser leurs enquêtes en fonction de leurs objectifs et de leur contexte. Le groupe propose un accompagnement des managers et RH à travers un cadrage méthodologique et des outils : plateforme d'enquête en ligne proposée par un prestataire externe, bibliothèque de questions (par exemple : "comment conduire des *focus groups* ?"), etc.

Par ailleurs, afin d'accompagner les équipes dans ces démarches, le groupe a constitué un réseau de relais RH. Ses membres sont formés sur la démarche d'accompagnement sur ces sujets ainsi que sur les outils mis à disposition par le groupe.



### KERING

Les marques s'engagent à restituer les résultats mais aussi à travailler sur la mise en place d'actions au regard de l'analyse des résultats. Elles sont autonomes pour définir et déployer leurs initiatives en fonction de leur contexte : *focus groups* pour approfondir les résultats et nourrir le dialogue sur le terrain, partage des bonnes pratiques, mise en place d'initiatives nouvelles... Les priorités ne changent pas forcément fondamentalement d'une année sur l'autre : le baromètre permet aussi d'identifier ce qu'il faut continuer de faire, renforcer ou mieux communiquer auprès des collaborateurs.



### GROUPAMA

Les résultats du baromètre conduisent à l'élaboration d'un plan d'actions au niveau de chaque entreprise. Ce plan d'actions peut être spécifique ou pas, car le diagnostic issu du baromètre peut également venir conforter une action déjà décidée par ailleurs.

Les bonnes pratiques en la matière peuvent être partagées via la *newsletter* mensuelle dédiée aux équipes RH et via le réseau collaboratif interne propre à ces équipes.



### GROUPE PSA

En matière d'évaluation et de suivi du stress professionnel, en France, les cellules de veille pluridisciplinaires ont la charge de déceler les signaux faibles et les situations à risque et de proposer des plans d'actions à leur niveau local.

Par ailleurs, les services médicaux et sociaux ont la possibilité d'apporter une écoute et un accompagnement individuel.

En travaillant sur des périmètres de collaborateurs plus micro, il est recommandé de faire participer les salariés à ces échanges. Cela peut aussi passer par l'association des représentants du personnel à la construction des plans d'actions.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Dans une logique de management participatif où les salariés sont acteurs de l'évolution de leur entreprise, le partage de leur expérience, leur vécu sur le terrain permet aussi d'apporter une expertise opérationnelle.



### AG2R LA MONDIALE

Des initiatives locales tu type "Vis ma vie" ont été mises en œuvre lors desquelles les collaborateurs passent une demi-journée sur le poste d'un collègue d'une autre direction. Ces actions permettent d'apprendre à mieux se connaître, ce qui, dans des périodes de changement d'organisation, est apprécié de tous.

### Le rôle-clé des managers

Les managers ont un rôle-clé dans l'exploitation des résultats, non seulement dans la restitution de ces résultats et leur appropriation par leurs équipes, mais aussi dans le déploiement des plans d'actions.

L'implication des salariés dans les plans d'actions dépend de leur motivation et du fait que, pour eux, le projet doit faire sens. Ils doivent le juger robuste et efficace ainsi qu'en comprendre les possibles retombées positives sur leur travail au quotidien.

C'est d'autant plus vrai si l'enquête a pour finalité d'être un outil de management, un outil de pilotage du changement.

Ceci souligne également l'importance de communiquer sur des "quick wins", c'est-à-dire :

> des pratiques déjà mises en place, qui fonctionnent et qu'il faut alors revaloriser (*voir plus haut dans 2.8.1.*)

> des actions rapides à mettre en place au niveau de l'équipe, ce qui les rend d'autant plus perceptibles aux yeux des collaborateurs.

Or, c'est avant tout le rôle des managers intermédiaires et de proximité.



### LE MYTHE DU MOUTON À CINQ PATTES

Il ne s'agit pas de déléguer aux managers toute la responsabilité de la mise en œuvre des plans d'actions, ni de supposer que parce qu'ils sont identifiés comme étant le bon niveau d'articulation, le parfait maillon entre l'entreprise et les salariés, que cette mission qui leur incombe va aller de soi. Les managers ne doivent pas être laissés seuls face à ce rôle supplémentaire qu'on leur attribue et mis en difficulté. Au contraire, ils doivent être accompagnés, outillés, et formés le cas échéant.



## SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La plateforme administrée par le prestataire est utilisée dans le cadre du "baromètre employeur" comme dans l'enquête sur les conditions de vie au travail. Cet outil permet de :

- > consulter les résultats par équipe (selon les habilitations fournies) ;
- > créer des rapports d'analyses quantitatives (sur la base de critères sociologiques – âge, genre, type de métier, implantation géographique...) et qualitatives (sur la base d'une analyse sémantique des *verbatim* des collaborateurs) ;
- > construire des plans d'actions directement corrélés aux constats de l'enquête, l'outil intégrant un diagnostic sur les résultats et des axes de remédiation ou de renforcement ;
- > suivre l'avancement des actions lancées, le groupe ayant plus largement mis en place un indicateur sur le déploiement des plans d'actions dans ses différentes directions ;
- > communiquer ces plans d'actions.

Au-delà, les managers ont accès à un centre de ressources, de supports et de formation pour appréhender les liens entre engagement et performance, maîtriser la plateforme, restituer les résultats auprès leurs équipes et communiquer sur les plans d'actions.



## EDF

Le dispositif prévoit que l'ensemble des salariés du groupe bénéficient d'une restitution des résultats de l'équipe à laquelle ils appartiennent par leur ligne managériale. Un *e-learning* donne des clés aux managers et appuis RH pour mettre en œuvre ces restitutions de résultats.



## SCHNEIDER ELECTRIC

Au sein du groupe, des plans d'actions issus de *focus groups* sont mis en place sur le périmètre des BU et fonctions du groupe et pays. Les managers sont en charge de restituer les résultats à leurs équipes, organiser le dialogue sur la base de ces résultats, définir des plans d'actions et assurer leur suivi. (*voir schéma ci-contre*) Pour cela, ils disposent de plusieurs outils : des rapports davantage personnalisés, des *jam sessions*, du *coaching* ainsi que le recours à la communauté des managers de Schneider Electric.

### Du suivi des plans d'actions...

Le déploiement de plans d'actions, décidés à un niveau *corporate* ou à un niveau plus local, exige la mise en place d'un suivi, d'un *reporting ad minima* au niveau du groupe.

Il peut s'agir d'expliquer ces plans d'actions de manière succincte jusqu'à en détailler les objectifs à atteindre, précisant les étapes et le calendrier de réalisation.

## COMMIT ALL ORGANIZATION LEVELS AND ENGAGE DIALOGUE TO GET QUALITATIVE FEEDBACK

### BU, ENTITIES, GLOBAL FUNCTIONS, COUNTRIES



### MANAGERS



### NEXT STEPS: BETTER SUPPORT MANAGERS IN ENGAGING TEAMS!

- > Customized report to more managers
- > Jam session on transversal drivers: virtual focus group
- > Communities animation: 2 500 managers connected
- > "Ticket for coaching" for managers with external specialists
- > Align Drivers questions on Company strategy (each 3 years)



### EDF

La DRH groupe qui pilote l'enquête demande à toutes les *business units* et aux sociétés, qu'elles s'engagent à produire un plan d'actions suite aux restitutions des résultats.

Les plans d'actions ne sont pas directement pilotés par le groupe, la subsidiarité des filiales et des *business units* joue à plein et il est simplement demandé au *top management* qui met en œuvre ces plans d'actions d'en communiquer les grandes lignes à la DRH groupe pour ne pas être dans une démarche de *reporting* trop lourde.

La plateforme d'accès aux résultats propose également un module de création et de suivi des plans d'actions qui peut être utilisé par la ligne managériale, sans obligation.



### CWT

Grâce aux premiers résultats des enquêtes *pulse* au niveau *corporate*, *Carlson Wagonlit Travel* a pu identifier des axes de travail prioritaires qui ont été communiqués aux équipes de direction. Ainsi, chaque *business unit* est invitée à développer des plans d'actions qui visent à répondre à ces priorités groupe. De manière à garder la simplicité dans la gestion du processus, la remontée d'information sur les plans d'actions conduits, s'appuie sur un *template* à renseigner et l'animation du réseau de relais RH.

L'enquête peut éventuellement permettre de réaliser ce suivi :

- > soit l'entreprise choisit de suivre l'évolution des réponses des salariés sur des thématiques déjà présentes dans le questionnaire et qui accompagnent une stratégie de l'entreprise ;
- > soit l'entreprise intègre à l'enquête des questions *ad hoc* telles que la connaissance par les salariés des plans d'actions et/ou leur perception de l'avancée de ces plans. (*voir plus haut dans 2.8.1.*)

L'évolution des réponses à ces questions devient un indicateur de suivi.



### À NOTER

Certaines plateformes en ligne qui permettent à la fois de diffuser le questionnaire, d'accéder aux résultats, d'être un centre de ressources et d'accompagner les managers dans la restitution ainsi que dans la définition des plans d'actions, de renseigner ces plans afin que le groupe au niveau *corporate* en ait une meilleure visibilité.

### À la construction d'indicateurs globaux de performance

Les résultats par thèmes ou par critères peuvent être agrégés sous forme d'indicateurs de suivi spécifiques (bien être, satisfaction vis-à-vis de l'encadrement/du management, engagement, valeurs...).

Construits de manière *ad hoc* afin de mesurer l'efficacité d'une stratégie que l'entreprise ou l'entité a mise en place, ces indicateurs deviennent ainsi de véritables outils de pilotage de ces politiques.



## SCHNEIDER ELECTRIC

L'indice d'engagement de Schneider Electric, repose sur les trois thèmes Say, Stay, Strive. Six questions (deux par thème) sur les 16 de l'enquête servent à construire cet indice.

### ENGAGEMENT INDEX

*Individuals are considered to be engaged if they display all three Engagement behaviors:*

#### SAY

*Consistently say positive things about the organization*

#### STAY

*Want to stay with the organization*

#### STRIVE

*Strive to achieve above and beyond what is expected in their daily role*

*In the survey, a total of six questions are used to measure level of Engagement, with two questions for each of the Engagement behaviors:*

#### SAY

- > *I would not hesitate to recommend our organization to a friend seeking employment*
- > *Given the opportunity, I tell the others great things about working here*

#### STAY

- > *It would take a lot to get me to leave this organization to work somewhere else*
- > *I hardly ever think about leaving this organization to work somewhere else*

#### STRIVE

- > *This organization inspires me to do my best work every day*
- > *This organization motivates me to contribute more than is normally required to complete my work*

### COMMENT EST CALCULÉ L'INDICE D'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS ?

L'engagement d'un employé est déterminé en faisant la moyenne des réponses données par l'individu pour chacune des six questions relatives à l'engagement (autour des trois "S", *Say, Stay, Strive*), sur la base d'une échelle de six points, sans option neutre, comme indiqué ci-dessous.

- 1- ○ STRONGLY DISAGREE
- 2- ○ DISAGREE
- 3- ○ SLIGHTLY DISAGREE
- 4- ○ SLIGHTLY AGREE
- 5- ○ AGREE
- 6- ○ STRONGLY AGREE

> L'indice d'engagement des employés est le pourcentage de personnes pour lesquelles la moyenne des six questions est égale ou supérieure à 4,5

> L'indice de désengagement des employés est le pourcentage de personnes pour lesquelles la moyenne des six questions est égale ou inférieure à 2,5.



### GROUPAMA

Groupama utilise depuis 2014 un index d'engagement, construit à partir de trois indicateurs : l'adhésion, la fidélisation et l'implication. Eux-mêmes reposent sur trois questions chacun.

Cet index d'engagement est l'indicateur RH du plan stratégique groupe 2014-2018.



### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Il est intéressant de noter que lorsque l'entreprise construit un ou plusieurs indicateurs de performance sociale, ceux-ci sont conçus de manière à être pris en compte dans la rémunération variable des *top managers*, des critères RH et mettre ainsi la performance sociale de l'entreprise sur un plan équivalent à sa performance économique.<sup>24</sup>



### EDF

Depuis six ans, l'enquête My EDF mise en place pour l'ensemble du groupe, a pour objectif de mesurer l'engagement des salariés et d'identifier les meilleurs leviers afin d'améliorer cet engagement. L'indicateur d'engagement est composé d'une dizaine de questions définies préalablement et dont l'historique est suivi, comme la plupart du questionnaire. Pour la deuxième année en 2017, deux nouveaux indicateurs viennent le compléter : un indicateur de *leadership* et un indicateur de QVT, bâtis sur le même principe (moyenne des réponses à une série de questions ciblées).



### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Le niveau d'engagement de l'ensemble des collaborateurs résultant du "baromètre employeur" entre dans les critères de rémunération variable du *top management* du groupe.

Quelques entreprises, très avancées dans leurs pratiques ont construit, à partir des résultats de l'enquête et d'autres critères qualitatifs et quantitatifs RH, des indicateurs de performance sociale.

En conclusion, toutes les entreprises qui ont mis en place des plans d'actions en se basant sur les résultats de leur questionnaire, sont dans une logique de baromètre.

Elles réalisent leur étude régulièrement afin de suivre l'évolution des différents critères et d'ancrer les démarches amorcées dans la durée. Ainsi, le cycle instauré entre deux enquêtes permet aux plans d'actions d'être enrichis progressivement.



## EN RÉSUMÉ

Un baromètre doit donc être à chaque fois suivi de plans d'amélioration afin d'inverser le phénomène d'usure lié à la réalisation successive d'enquêtes et qui diminue la validité des résultats.

La temporalité est cruciale : les salariés doivent percevoir les actions de progrès avant le lancement d'une seconde enquête. Pour que la comparaison soit possible d'une année sur l'autre, il est recommandé que les thèmes et critères antérieurs soient repris : 80% des questions environ contre 20% reprenant des sujets d'actualité.

## 2 | VERS UNE COMMUNICATION EXTERNE PLUS LARGE

Dans une démarche plus large de transparence mais aussi de valorisation des résultats de l'enquête, l'entreprise peut décider d'étendre sa communication auprès de publics externes.

Par exemple, certaines rendent les résultats de leur baromètre accessibles sur leur site Internet, lorsqu'un candidat postule en ligne. D'autres communiquent dans la presse.

L'entreprise peut aussi valoriser sa démarche dans le cadre d'un *reporting* RSE ou encore par le biais de la labellisation ou de la certification.

### Le *reporting* RSE

L'entreprise qui reporte sur ses pratiques en termes de RSE le fait, de manière générale, via son site Internet, son rapport de développement durable ou éventuellement son rapport d'activité.

Pour l'aider dans la construction de son *reporting* RSE et la sélection de thématiques et indicateurs dont elle veut rendre compte, l'entreprise peut se baser sur les référentiels tels

que la GRI et les normes ISO 26 000, ISO 9°000, SA 8 000, AA 1 000 SES. (*voir plus haut : 1.1 à 1.5*)

En ce qui concerne les enquêtes d'opinion, l'entreprise qui souhaite valoriser cette démarche de sollicitation directe de ses salariés n'oubliera pas de vérifier ce qu'elle renseigne déjà sur le sujet, par exemple, lorsque l'entreprise, pour intégrer un panel de fournisseurs ou de sous-traitants, remplit un questionnaire RSE pour une autre entreprise donneuse d'ordres.

Aujourd'hui, peu d'entreprises reportent des éléments précis dans leurs documents publics sur leur enquête d'opinion. Elles ne communiquent pas sur des chiffres précis mais éventuellement sur un taux de participation qui vient compléter et illustrer les moyens que l'entreprise met en œuvre pour favoriser le dialogue social ; ainsi que sur un taux de satisfaction globale, témoignant du climat social qui règne dans l'entreprise.



## GRUPE PSA

Les résultats de l'enquête d'Evaluation et de Suivi du Stress Professionnel (ESSP) permettent de consolider et de suivre ainsi un indicateur d'excès de stress des collaborateurs qui fait partie des indicateurs clés de performance publiés dans le rapport RSE du groupe.



## KERING

Extrait du Document de Référence 2016

L'enquête "Quel temps fait-il chez vous ?", bilan de l'édition du baromètre social.

Depuis 2001, le groupe Kering organise tous les deux ans son étude d'opinion interne "Quel temps fait-il chez vous ?" pour toutes les marques à travers le monde, afin de mesurer à l'échelle du groupe la perception des collaborateurs sur des thèmes liés à leur activité et à leur environnement professionnel. En 2016, plus de 400 initiatives post-enquêtes ont été recensées auprès des marques, portant principalement sur trois thèmes clés : la formation et le développement, l'organisation / l'efficacité opérationnelle et la communication interne. Chaque marque a défini et priorisé ses initiatives en fonction de son contexte propre.

Quelques exemples sont développés ci-dessous :

### FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

- #1 : Création d'une plateforme d'*e-learning* proposant des contenus ouverts à tous les salariés
- #2 : Nouveau programme d'intégration comprenant une expérience obligatoire en boutique
- #3 : Programmes d'échange entre le personnel de vente/jumelages de boutiques Asie-Europe

### ORGANISATION/EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

- #1 : *I-Pad* dans chaque boutique au niveau mondial
- #2 : Nouveaux bureaux ou rénovation pour optimiser l'espace et les conditions de travail
- #3 : Mise en œuvre d'une culture managériale sur les sites de production

### COMMUNICATION INTERNE

- #1 : Mise en place de petits déjeuners/déjeuners de réseautage
- #2 : Lancement d'une Lettre d'information régulière du PDG
- #3 : Instauration d'un Codir Innovation avec un représentant de chaque département

Le groupe a quant à lui défini trois domaines prioritaires d'action compte tenu des résultats observés :

- > favoriser l'adhésion des *leaders* à la stratégie et leur alignement ;
- > encourager les managers à mieux développer leurs collaborateurs et à construire des organisations agiles et efficaces ;
- > renforcer la loyauté et le sentiment d'appartenance à la marque/au groupe.

## La labellisation ou certification

Tout comme l'entreprise peut vouloir se faire certifier en référence à une norme, elle peut aussi opter pour la labellisation.

En effet, l'obtention d'un label par une entreprise lui amène plus de visibilité. Qu'il s'agisse, par exemple, d'obtenir le "label diversité" ou d'être reconnue "entreprise où il fait bon travailler", cette visibilité impacte son image institutionnelle, c'est-à-dire son image auprès du grand public et influe sur ses capacités d'attraction de candidats, comme sur celles de rétention de ses salariés.



## INTERROGER LES SALARIÉS DANS LE CADRE D'UN LABEL OU D'UNE CERTIFICATION

L'entreprise doit rester vigilante lorsqu'elle souhaite être labellisée à :

- > la lourdeur que peut représenter la gestion du projet pour l'entreprise, notamment dans les entreprises de petite et moyenne tailles
- > la possibilité de passer à côté de dysfonctionnements que l'enquête peut ne pas révéler, car dans la plupart des cas, le questionnaire est standard à toutes les entreprises qui sollicitent le label.

Ainsi, paradoxalement, l'entreprise pourrait tout à fait obtenir des résultats satisfaisants, voire même le label alors qu'une autre enquête d'opinion réalisée à partir d'un questionnaire adapté pointerait des éléments d'insatisfaction.



## DÉCATHLON

Site Internet du groupe, espace recrutement<sup>25</sup>.

**BEST 2017**

**DECATHLON**  
Great place to work

**Decathlon, 1ère entreprise française où il fait bon travailler !**

Decathlon termine cette année en tête du classement Great Place to Work®. C'est un résultat remarquable dû à l'engagement et à l'attachement de nos salariés à leur travail. Nous sommes fiers de nos collaborateurs et de leur implication dans le succès de notre entreprise.

« Nous allons tous dans le même sens et les responsabilités ainsi que les initiatives sont valorisées à leurs justes valeurs (...) »

Pour Decathlon, ce résultat est le fruit de notre passion commune pour le sport. À travers le questionnaire Great Place to Work (GPTW), les thèmes du respect, de la flexibilité et de la communication sont mis en avant, ainsi que systématiquement par les collaborateurs de Decathlon.

Nous allons tous dans le même sens, les responsabilités ainsi que les initiatives sont valorisées à leurs justes valeurs. "Viens travailler chez Decathlon comme tu es et prends ton plaisir" souligne un collaborateur.

Avec cette liberté d'entreprendre et l'autonomie, chacun peut adapter son parcours à ses envies sans limites, car il a l'autonomie et la soutien nécessaires pour mener à bien ses missions et atteindre ses objectifs personnellement. Le thème de l'entrepreneuriat est aussi fort, même s'il n'est pas forcément reconnu. Les salariés le confirment : "On s'est traité en tant qu'associés" ou "Je peux être mon maître" respectivement de nouveaux titulaires.

Sur nos différents sites, à chaque niveau que ce soit, la reconnaissance est forte, ainsi que l'engagement des collaborateurs. Avec un travail par les collaborateurs, la confiance d'évolution au sein de l'entreprise qui encourage les "talents" avec une mise en lumière de celles et ceux qui vont de l'avant.

**Si toi aussi tu veux vivre une aventure incroyable, rejoins-nous !**

**Viens vivre la passion avec nous !**  
#soispour gagner  
#toutejoinsdecathlon?  
#LoveYourWork

\* Information en plus de l'offre entreprise.

ÉCARTER & SUIVIR 25

### 3 | VERS UNE VEILLE SOCIALE OPTIMISÉE

Comme évoqué tout au long de ce guide, il ne faut pas attendre des résultats d'une enquête auprès des collaborateurs qu'ils soient une réponse en soi.

Même si le recours à des données chiffrées donne l'impression d'un caractère scientifique incontestable, il est nécessaire d'expliquer ces chiffres et pour cela, d'accepter qu'ils soient l'occasion de construire un dialogue entre l'entreprise et ses salariés et non l'illusion d'apporter une réponse "logique", mesurée par les chiffres, à ce dialogue.

Force est de constater que, de nos jours, les entreprises ont pléthore de mesures. Il est opportun, voire nécessaire, de se demander comment corréler les résultats de l'enquête avec d'autres indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs. Il est important de dresser un état des lieux de ce qui existe déjà dans l'entreprise en termes de données du Système Informatisé de gestion des Ressources Humaines (SIRH), entretiens d'évaluation individuels, évaluation 360°, bilan social et autres enquêtes (comme les questionnaires fournisseurs pour les donneurs d'ordres) et statistiques dans la phase de diagnostic. (*voir plus haut : 2.3*)

Par la corrélation des résultats de l'enquête avec d'autres informations quantitatives, l'entreprise peut créer de vrais outils de management (*voir plus haut : 2.8.1*) tels que :

- > des indicateurs de performance sociale globale de l'entreprise,
- > des indicateurs de pilotage du management,
- > des outils d'observation sociale en vue de capter les signaux faibles et réduire la conflictualité.



#### QU'EST-CE QUE L'OBSERVATION SOCIALE ?<sup>26</sup>

Jacques Igalens définit l'observation sociale comme "un processus permanent dont l'objectif est de comprendre le fonctionnement, les mécanismes, les moteurs et les dysfonctionnements de l'organisation"

Pour Bernard Brière, auteur de plusieurs travaux sur l'observation sociale, c'est à la fin des années 1980 (1988-1990) que [les] entreprises et administrations, sous l'impulsion de conflits sociaux importants "non prévus", décident d'installer une observation sociale afin d'anticiper, voire de réguler le mouvement social...

Mais Bernard Brière note également que l'observation sociale permet d' :

- > "accompagner les changements et améliorer la performance : [...] l'observation sociale permet de rechercher une convergence d'enjeu, de comprendre les salariés individuellement et collectivement, mais aussi de s'assurer de leur compréhension de la stratégie d'entreprise. En transformant l'observation sociale en dispositif permanent de connaissance de l'entreprise orienté vers la gestion des évolutions de l'organisation, celle-ci devient un outil d'aide à l'amélioration de la performance sociale au sens où elle permet de faire converger les intérêts des salariés et de l'entreprise.
- > fluidifier l'information : l'information par la voie hiérarchique est souvent dépassée par celle des syndicats. Les démarches participatives (groupes de travail, etc.) ont pu contribuer à renforcer le savoir-faire. La longueur de la ligne hiérarchique et la "désinformation syndicale" ont fait que

les dirigeants s'adressent directement aux salariés (journal d'entreprise, Intranet...). En termes de remontées, plus la ligne hiérarchique est longue, plus les objectifs sont quantitatifs et plus l'information risque d'être redressée, aseptisée : d'où la mise en place de sondages, d'enquêtes, de décentralisation de l'observation".

Pour réaliser cette observation ou veille sociale, l'entreprise doit élargir son champ d'investigation à des données<sup>27</sup> :

- > objectives
  - "des données socio-démographiques : (bilan social), les "rapports réglementaires" (rapports, audits, règlements, lois, décrets,...) les tableaux de bord, les SIRH" ;
  - des données issues de la voie représentative : élections professionnelles, presse syndicale, les contacts informels ;
  - des conflits du travail".
- > subjectives :
  - par interrogation directe via des enquêtes quantitatives telles que les enquêtes auprès des collaborateurs, sous la forme d'enquêtes ponctuelles ou de baromètres, mais aussi d'interviews de groupes, de sources médiatiques ;
  - par interrogation indirecte via des données qui sont de l'ordre :
    - du formel c'est-à-dire la hiérarchie mais cela a ses limites car exprimer un dysfonctionnement nécessite souvent d'en assumer une part de responsabilité
    - de "l'informel formalisé" (travailleurs sociaux, médecine du travail,...), les observatoires du stress, sociaux, de la QVT, etc.
    - les nouvelles sources d'information : les *blogs* des salariés, les dispositifs d'alerte

éthique (dispositifs par lesquels les salariés peuvent exprimer les préoccupations ; *voir plus bas dans ce chapitre*).

L'entreprise peut élargir petit à petit cette veille par le recueil d'informations externes, c'est-à-dire issues de<sup>28</sup> :

- > "données objectives" telles que les "données socio-démographiques, élections professionnelles, les conflits du travail, les informations perceptives (les stratégies syndicales, sondage, la presse généraliste et spécialisée, les réseaux)",
- > l'approche pluridisciplinaire : colloques et autres associations de sociologie, réseaux, la recherche."

### **Le rôle des observatoires d'entreprises**

Dans une perspective d'une observation sociale optimale, les résultats de l'enquête peuvent être discutés au sein d'une structure telle qu'un observatoire.

Pour les entreprises qui ont mis en place cette structure, l'observatoire répond avant tout à une difficulté de capitaliser l'information. Il s'apparente à la mémoire vivante de l'entreprise. Tout l'enjeu réside alors dans le fait de profiter au mieux de ce capital d'information.

L'observatoire peut aussi être une réponse à une préoccupation de l'entreprise de pouvoir traiter de sujets complexes et transverses à plusieurs fonctions par la mise en place d'une entité "*supra*".

Il n'a pas pour vocation d'édicter des principes, des politiques d'entreprise mais on lui attribue plutôt un rôle de recommandation et de plateforme d'échanges.



### À NOTER

Il est important de souligner ici qu'aucun pouvoir de décision n'est confié à un observatoire ; ce qui viendrait désordonner la chaîne de commandement. Il s'agit plutôt d'un espace de réflexion dont la mission première est de construire le consensus autour de questions compliquées et de capitaliser les savoir-faire afin d'expliquer les résultats d'enquêtes et autres données de l'entreprise.

Il s'agit de décloisonner les fonctions identifiées comme ayant un enjeu/un impact sur la(les) thématique(s) donnée(s) et donc d'en décloisonner l'information, en vue d'améliorer les processus de décision et d'organisation d'actions coordonnées de l'entreprise.

Les observatoires permettent de réguler et de croiser les points de vue en sollicitant d'autres acteurs de l'entreprise ou experts externes, comme par exemple l'Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), en étant un lieu de rencontres et d'échanges. D'autres acteurs internes à l'entreprise : ergonomes, médecins du travail, assistants sociaux ou formateurs peuvent faire partie d'un observatoire ou simplement être consultés de manière ponctuelle.

Croiser les points de vue des membres de différentes fonctions de l'entreprise, comme la fonction commerciale ou *marketing* par exemple, permet également de mesurer le décalage entre la perception de l'entreprise par les salariés et par ses clients. (*voir plus haut : 2.2*) La cohérence entre les questionnaires administrés à chacune de ces cibles peut aider l'entreprise à optimiser ses sources d'informations, les différences de perception

permettant non seulement de repérer plus facilement les dysfonctionnements mais aussi de les expliquer plus facilement.



### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Un observatoire paritaire de la qualité de vie au travail a été mis en place, en charge notamment du suivi des plans d'actions associés aux résultats. À noter également, une présentation des résultats de l'enquête aux instances représentatives du personnel en charge des conditions de travail.

La difficulté de relier les différentes enquêtes et autres outils de veille dont l'entreprise dispose peut, en partie, s'expliquer par des enjeux de territoire entre les fonctions qu'il faut dépasser.

### Les nouvelles sources d'information en matière d'observation sociale

Parmi les moyens dont l'entreprise est dotée pour compléter les dispositifs d'observation sociale existants, il est impossible de ne pas mentionner ces nouvelles sources d'information favorisant l'expression des salariés et créant de nouveaux espaces d'expression directe par le biais :

> de nouvelles pratiques de sollicitation dans le cadre de dispositifs d'alerte ou d'écoute et d'information des salariés.

Il s'agit :

- des lignes téléphoniques vertes - *whistleblowing* -: ces systèmes d'alerte, initiés par les dispositions Sarbanes Oxley pour les sociétés américaines, leurs filiales en Europe et les sociétés étrangères cotées aux Etats-Unis, ont connu en France un développement rapide au cours de ces dernières années.

Leur mise en place a été encadrée en France à la fois par la recommandation de la Cnil, fin 2008, et par la publication du rapport Antonmattei - Vivien<sup>29</sup> relatives à leur compatibilité avec le droit du travail. Elles constituent souvent un système de *hot line* qui permet d'accueillir, non seulement des signalements consécutifs à des manquements déontologiques, mais aussi et surtout des questionnements de salariés dont l'analyse permet de mieux comprendre leurs attentes.

- de l'*ombudsman*<sup>30</sup> : certaines entreprises vont plus loin en mettant en place une cellule d'écoute incarnée par une personne dédiée, l'*ombudsman*, qui peut être amené à traiter de questions plus centrées sur l'individu, telles que le mal être, le stress, voire la maltraitance. Ce sont, en général, des personnes à plein temps qui assument ce rôle dans l'entreprise et recueillent les "doléances" de manière également anonyme. Elles peuvent, notamment, faire remonter l'information à leur hiérarchie lorsque plusieurs cas de maltraitance dans le même service ont été signalés, mais sans citer les personnes qui se sont confiées.

Les groupes IBM et Mars ont, par exemple, un *ombudsman* pour l'Europe.

- > de nouveaux espaces d'expression sur Internet : les réseaux sociaux – qu'ils soient d'entreprise ou non - et les *blogs* de salariés... En effet, les entreprises s'adaptent à la multiplication des outils de communication nomades (ordinateurs de plus en plus portables, tablettes, *smartphones*) qui rendent la frontière entre vie privée et vie professionnelle d'autant plus perméable. Leur Intranet devient une plateforme collaborative accessible depuis l'ordinateur portable du collaborateur, voire depuis une application mobile professionnelle sur son *smartphone*.

Les réseaux sociaux sont riches en données qualitatives et, à ce titre, même si l'initiative est coûteuse, nombreuses sont les entreprises qui ont créé leur propre réseau social d'entreprise :

- > à la fois pour valoriser une marque employeur résolument moderne, mais aussi
- > pour favoriser la communication, la décloisonner, et
- > pour capitaliser sur un apprentissage plus collaboratif : 80% environ des échanges sur les réseaux sociaux d'entreprises étant orientés "*business*".

D'autres entreprises choisissent de créer leur propre page sur des réseaux sociaux existants, tels que *Facebook*, *LinkedIn* ou *Twitter* par exemple, pour se rendre visibles du grand public mais aussi animer et fédérer leurs propres communautés de collaborateurs, partout dans le monde.



### À NOTER

Il est intéressant de constater, par rapport à l'essor que connaissent les réseaux sociaux les plus connus, que les efforts des entreprises pour être présentes sur ces nouveaux outils de communication numérique peinent à payer. Les collaborateurs les rejoignent moins et y sont moins actifs que sur les réseaux sociaux pour lesquels ils ont un usage privé. Deux hypothèses peuvent expliquer cela :

- > ils perçoivent ces outils, quoique nouveaux, comme restant des outils de communication *corporate* descendante : les communautés auxquelles ils participent sont, le plus souvent, créées à l'initiative de leurs managers et ils rejoignent rarement d'autres groupes,
- > ils restent vigilants à ce qu'ils écrivent et donc aux traces qu'ils laissent.



## L'USAGE DES RÉSEAUX SOCIAUX DANS LE RECRUTEMENT

Si les collaborateurs ont un usage prudent des réseaux sociaux d'entreprise, s'ils ont bien conscience qu'il s'agit bien, dans l'espace *cyber*, d'une émanation de l'espace de l'entreprise, la question reste posée pour un candidat vis-à-vis de l'usage qu'il a des réseaux sociaux à titre privé :

- > du contenu qu'il affiche, d'une part et
- > des personnes ou communautés avec qui il partage ce contenu, d'autre part.

En effet, les recruteurs font de plus en plus facilement des recherches sur Internet sur leurs potentiels collaborateurs. Vérifiant les informations fournies par les candidats sur leurs CV, ils consultent leur profil *LinkedIn* mais aussi *Facebook*, si celui n'utilise pas de pseudonyme. Le recruteur peut accéder ainsi à des informations personnelles - brutes - auxquelles il n'aurait pas forcément accès autrement, notamment au cours d'un entretien de recrutement traditionnel (situation de famille, lieu de résidence, engagement associatif, goûts culinaires, réseau d'amis et leurs profils, *likes* et autres *posts* dont le contenu, le ton, le vocabulaire employés peuvent être révélateurs sans vraiment le vouloir, pour le candidat).

Là où la première impression, au cours d'un entretien, reste cruciale quoiqu'on en dise, le profil d'un candidat sur les réseaux sociaux devient, de ce fait, le premier contact qu'il a avec le recruteur.

Si l'étude de données qualitatives à partir des réseaux sociaux peut être une source importante d'information, leur exploitation reste complexe de par :

- > la quantité d'informations potentielles que contiennent ces réseaux sociaux d'entreprise
- > le fait que ces informations, comme les *verbatim* dans une enquête d'opinion, ne peuvent en aucun cas être traitées comme l'expression d'une majorité
- > la technique qui doit permettre une recherche non seulement par mot-clé mais aussi par expression, voire une recherche lexicale multilingue.

Il est important de rappeler que leur fonction première n'est absolument pas de contribuer à la veille sociale de l'entreprise mais plutôt de créer du lien, avant tout entre salariés, c'est-à-dire entre professionnels et collaborateurs, plutôt qu'entre les salariés et l'entreprise. Ce n'est pas un outil de surveillance et d'ailleurs, une telle veille pose inévitablement la question du point de vue déontologique, de respect de la frontière avec ce qui relève de la sphère de l'entreprise et du domaine privé du collaborateur et de l'information que celui-ci a, conformément à la réglementation (*voir plus haut : 2.3, 2.4.6, et 2.5.1.*), sur le recueil de données personnelles à partir de ce type d'outil informatique.



## À NOTER

La vision du risque de salariés qui s'expriment sur les réseaux sociaux, dégradent l'image de leur entreprise et font ainsi le "buzz" sur les différents réseaux sociaux, ou bien encore sur des applications telles que *Our Company* (qui propose aux salariés *lambda* de suivre l'évolution de son "bonheur au travail" et de comparer les moyennes des entreprises en termes de bien-être au travail) est une vision du risque non pondéré.

**L'application du bien-être au travail.**  
Parce que le bonheur au travail doit être l'affaire de tous.

**Concept**

Expérimenter vous et participer à la notation du bien-être de votre entreprise !

OurCompany relate votre vote à vos managers et DRH en préservant votre anonymat !

- MESUREZ VOTRE BIEN ÊTRE**  
Suivez l'évolution de votre bonheur au travail, de votre stress, accédez à votre historique.
- COMPAREZ**  
Découvrez dans quelles entreprises le bien-être est le plus élevé et comparez la vôtre !
- CONSERVEZ VOS DONNÉES**  
Gardez en mémoire vos questionnaires et comparez les dans la durée.
- ESPRIMEZ VOUS !**  
Répondez à des questions, remettez des problèmes, apportez des solutions, proposez vos idées.
- SOYEZ RECOMPENSE !**  
Gagnez des Smilees en vous exprimant et en étant source de propositions.
- SOYEZ BIENVEILLANT**  
Donnez à nos associations partenaires, remerciez vos collègues.

Mais ceci ne veut pas dire qu'il ne soit pas significatif car les conséquences sont importantes lorsqu'il se produit.

Mais cela souligne d'autant plus l'importance de créer un espace d'expression interne à l'entreprise, qui soit un intermédiaire avant que des salariés ne s'expriment sur des réseaux sociaux externes. Cela canalise leur expression, notamment au sujet de leur entreprise et de leur métier.



---

# CONCLUSION

---

Les entreprises sont actuellement de plus en plus interpellées sur leurs pratiques en matière de responsabilité sociale et sociétale et nombreuses sont celles qui mettent en place des outils d'enquête auprès de leurs salariés pour mesurer leur satisfaction, leur engagement, et prendre le pouls du climat social interne. Pourtant, l'étude des pratiques d'entreprises qui illustrent ce guide démontre qu'elles sont encore trop peu nombreuses à valoriser cette démarche dans la cadre de leur politique RSE.

En effet, elles sont un petit nombre à communiquer en externe dans une volonté de valoriser leur marque employeur, et restent vigilantes pour ne pas tomber dans les travers du "*marketing social*" et de ce que certains qualifient de "*social washing*".

Mais il est surprenant de constater qu'elles sont à peine plus nombreuses à communiquer en interne ou – en tout cas – à s'appuyer sur la restitution des résultats de l'enquête qu'elles ont conduite auprès de leurs salariés pour mettre en place des plans d'actions et entrer dans une vraie démarche de progrès, là où l'enquête a permis de percevoir des signaux faibles.

Il ressort de ce guide que l'enquête auprès des collaborateurs reste donc avant tout un outil de veille sociale, un outil interne aux ressources humaines, bien plus qu'un outil de pilotage des politiques RH et de management.

Il faut, en effet, rappeler que l'enquête auprès des salariés reste un outil statistique plus ou moins biaisé – ce que l'entreprise se doit de ne pas oublier – de par :

- > les limites d'ordre épistémologique et conditions de validités de l'enquête liées aux principes mêmes de la démarche
- > les limites liées à un déploiement à l'international
- > la lourdeur du processus, surtout dans les PME, et la pertinence de faire au préalable un état des lieux des outils que l'entreprise possède déjà pour déterminer si l'enquête d'opinion est vraiment l'outil approprié pour capter ce que l'entreprise souhaite appréhender
- > les craintes émises par les différents acteurs
- > l'intégration des véritables besoins de l'entreprise et le fait qu'un questionnaire, surtout sans une phase de test, peut ignorer certains sujets de tension qui, eux, passent par d'autres canaux, comme les systèmes d'alerte mais aussi - et de plus en plus - les nouveaux médias de communication numérique et les réseaux sociaux.

Pourtant, au cours de ces dernières années, l'enquête auprès des salariés a évolué de la simple mesure de la satisfaction à celle de l'engagement des collaborateurs au sein de l'entreprise et, à celle de l'identification des leviers qui permettraient d'améliorer leur implication.

Mais, une fois encore, force est de constater au travers de ce guide que la mise en œuvre de ces leviers reste une difficulté pour l'entreprise.

De même, si le champ d'investigation de l'enquête s'est élargi pour appréhender, petit à petit, des sujets sensibles et complexes, tels que les relations managériales, la discrimination, le harcèlement moral, la souffrance au travail, le bien-être, etc., ces sujets restent difficiles à aborder dans l'entreprise. La parole se libère mais l'évolution reste lente et ces sujets tabous.

Il ressort du guide que plusieurs raisons peuvent expliquer ces deux paradoxes.

Tout d'abord, la lourdeur pour l'entreprise de l'outil qui, pour être exhaustif, en devient long : long à remplir pour le collaborateur qui peut en être démotivé, long dans l'analyse des résultats ; ce qui peut entraîner une lenteur dans la restitution de ces résultats et les rendre - de fait - moins pertinents dans leur exploitation car décorrélés de l'actualité de l'entreprise, de l'évolution de son marché...

Une tendance intéressante émerge donc : celle de recourir à des enquêtes plus courtes, "*pulse*", se focalisant sur des thématiques stratégiques pour l'entreprise sur un rythme permettant de mesurer les progrès réalisés, mais sans "user" les collaborateurs répondants.

Ensuite, en fonction de sa taille, dans le pilotage de l'enquête comme dans la restitution de ses résultats, l'entreprise a des difficultés à trouver la bonne articulation entre le niveau *corporate* et les différents échelons opérationnels.

En effet, il lui faut déterminer :

- > qui définit les priorités sur lesquelles agir ?
- > qui définit les plans d'actions à mettre en œuvre ?
- > avec quelle marge de manœuvre laissée aux managers (et de quel niveau ?) et leurs équipes ?
- > quelle vision globale, quelle connaissance le groupe a-t-il de ces plans ?

Enfin, les moyens dont disposent les managers pour parvenir aux objectifs fixés, la façon dont ils sont accompagnés pour mettre en œuvre un plan d'actions quel qu'il soit, alors que - le guide le montre - ils revêtent un rôle central dans la démarche, sont une autre explication dans les difficultés que connaissent les entreprises à faire de leur enquête auprès des salariés un véritable outil de pilotage RH et de management.

En effet, comment faire évoluer les pratiques et parler, travailler autour de résultats issus de l'enquête quand ils concernent des sujets sensibles, ou lorsque ceux-ci ne sont pas bons et mettent en cause des dysfonctionnements dans le travail, dans l'équipe ou dans la ligne managériale... ?

En résumé, la question ici est donc : "comment créer, préserver des espaces de discussion au travail sur le travail ?"

L'enquête apparaît davantage comme un moyen permettant de faire émerger les dysfonctionnements déjà existants et de prioriser les actions à mettre en œuvre pour les solutionner. Elle permet de valider des ressentis et de fournir des preuves à l'appui pour convaincre l'auditoire, notamment la direction plus ou moins éloignée du terrain. Or, les entreprises doivent s'accorder du temps afin de pouvoir :

- > saisir l'opportunité qu'offre l'enquête de mettre en débat les résultats et en faire ainsi plus qu'un outil de veille sociale mais de dialogue social.
- > définir des plans d'actions et permettre de les déployer entièrement avant de relancer une nouvelle vague d'enquête, de façon à en mesurer réellement les premiers impacts.

De ce fait, face aux freins que rencontrent les entreprises, comment l'enquête peut véritablement contribuer à l'amélioration de l'environnement de travail et au renforcement de l'engagement ?

N'y-a-t-il d'ailleurs pas là un paradoxe entre cette volonté de favoriser l'engagement des collaborateurs et une logique court-termiste dans la gestion des parcours professionnels, telle que nous pouvons l'observer de nos jours et où chacun sait, a admis, que rares étaient les cas de collaborateurs effectuant toute leur carrière au sein d'une même entreprise ?

Ici, pour l'Orse, de nouvelles interrogations à investiguer pointent, de nouveaux axes de travail se dessinent questionnant la notion d'engagement, voire d'"engagement durable" qui apparaît tout juste, mais aussi de sens au travail, de sens du travail.

Le présent ouvrage n'est donc - pour sûr - que la première pierre de travaux plus importants de l'Orse sur le thème du management, dans une volonté affirmée d'accompagner et d'outiller les entreprises et organisations dans leur démarche d'employeur responsable.

---

# BIBLIOGRAPHIE

---

## OUVRAGES

La communication interne, Jacques Igalens et Jean-Marc Décaudin avec la collaboration de Stéphane Waller, Dunod, Paris, 2013

Dictionnaire des Ressources Humaines, Jean-Marie Peretti, Vuibert (5ème édition), Paris, 2008

## ÉTUDES

Genèse et usages d'un outil quantitatif en santé au travail dans une entreprise Intérêts et limites et obstacles d'une démarche d'objectivation des liens entre santé et travail, Marion Gilles, mémoire de Master Organisation, Ressources Humaines communication et emploi, spécialité : Organisation de la production et de l'entreprise, Université de Marne-La-Vallée, 2005-2006

Norme internationale ISO 9 000 Systèmes de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire, ISO 2000, Suisse, 2000.

Norme internationale ISO 9 004 Gestion des performances durables d'un organisme : Approche de management par la qualité, ISO 2009, Suisse, 2008.

AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2011 : Final Exposure Draft, AccoutAbility, 2008.

---

Norme internationale sur la responsabilité sociale 8000, SAI (Social AccountAbility International), USA, 2008.

---

Les facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003, Dares, mai 2008.

---

#### ARTICLES DE PRESSE

Marion Gilles, "Pourquoi créer des indicateurs en entreprise ?" in Santé et travail, juillet 2012

---

Brière Bernard, "L'observation sociale partagée peut devenir un outil de médiation" in Entreprises et Carrières n°985, janvier 2010.

---

Ninon Renaud, "Société générale s'attache à remobiliser ses salariés" in Les Echos, 14 octobre 2013

---

Virginie Leblanc, "Schneider Electric sonde l'engagement de ses salariés" in Entreprises & Carrières n° 1166, du 12 au 18 novembre 2013

---

A paradigm for developing better measures of marketing constructs Gilbert A Churchill Jr JMR, Journal of Marketing Research (pre-1986); Feb 1979; 16, 000001; ABI/INFORM Global p. 64

---

#### SITES INTERNET

Satmetrix, <<http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know/>>, consulté le 19/12/2017

---

Cnil, <<https://www.cnil.fr/fr/modele/mention/formulaire-de-collecte-de-donnees-personnelles>>, consulté le 18/12/2017

---

Surveystore.info, < <http://www.surveystore.info/NSarticleImp/redressement-echantillons-impression.asp> >, consulté le 08/12/2017

---

## NOTES DU DOCUMENT

1. Les questionnaires RSE adressés par les donneurs d'ordre à leurs fournisseurs, ORSE, Paris, 2013.
2. Norme internationale ISO 9 000 Systèmes de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire, ISO 2000, Suisse, 2000.
3. Norme internationale ISO 9 004 Gestion des performances durables d'un organisme : Approche de management par la qualité, ISO 2009, Suisse, 2008. (Traduction libre)
4. AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2011 : Final Exposure Draft, AccountAbility, 2008. (Traduction libre)
5. Norme internationale sur la responsabilité sociale 8000, SAI (Social AccountAbility International), USA, 2008. (Traduction libre)
6. Brière Bernard, "L'observation sociale partagée peut devenir un outil de médiation" in Entreprises et Carrières n°985, janvier 2010.
7. Les facteurs psychosociaux au travail Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003, DARES, mai 2008.
8. Site Internet de Satmetrix, <http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know/>, consulté le 19/12/2017. (Traduction libre)
9. Domsch Michel, Mitarbeiterbefragungen in Interview und Analyse, No. 10/11, 1980.
10. Audit des Ressources Humaines, Jacques Igalens, Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 2000.
11. Site Internet de la CNIL, <https://www.cnil.fr/fr/modele/mention/formulaire-de-collecte-de-donnees-personnelles>, consulté le 18/12/2017

- 12.Site Internet d'O2J, <http://www.o2j.com/chartes/Code-de-deontologie-du-CCIAS-fr.pdf>, consulté le 19/12/2017
- 13.Site Internet d'O2J, <http://www.o2j.com/chartes/Code-Ethique-de-la-Society-for-Human-Resources-Management-fr.pdf>, consulté le 19/12/2017
- 14.Site Internet de la CFDT-Cadres, <https://www.cadrescfdt.fr/page/linternational>, consulté le 19/12/2007
- 15.Jacques Igalens, ouvrage précité
- 16.Jacques Igalens, ouvrage précité
- 17.Jacques Igalens, ouvrage précité
- 18.Jacques Igalens, ouvrage précité
- 19.A paradigm for developing better measures of marketing constructs Gilbert A Churchill Jr JMR, Journal of Marketing Research (pre-1986); Feb 1979; 16, 000001; ABI/INFORM Global p. 64
- 20.Jacques Igalens, ouvrage précité
- 21.Site Internet Surveystore.info, <http://www.surveystore.info/NSarticleImp/redressement-echantillons-impression.asp>, consulté le 08/12/2017.
- 22.Site Internet Surveystore.info précité.
- 23.Loi sur la liberté de la presse du 29 juillet 1881 :
  - > art. 23 et 29 alinéa 1, art. 32 alinéa 2, 4 et 5 sur la diffamation publique raciale, nationale ou religieuse, et
  - > art. 23 et 29 alinéa 2, art. 33 al. 3, 5 et 6 sur l'injure publique raciale nationale ou religieuse
- 24.Intégration des critères RSE et rémunérations, Orse-PwC, Paris, 2017
- 25.Site Internet de Décathlon Espace recrutement <http://recrutement.decathlon.fr/great-place-to-work-2017/>, consulté le 05/02/2018

26. L'observation sociale, outil de l'amélioration de la performance sociale, Bernard Brière, document de travail de l'IRES, Paris, septembre 2009
  27. Bernard Brière, étude précitée
  28. Bernard Brière, étude précitée
  29. Paul-Henri Antonmattei, Doyen de la faculté de droit de Montpellier ; Philippe Vivien, Directeur des Ressources Humaines du groupe AREVA
  30. Ombudsman désigne dans de nombreux pays l'équivalent de la fonction de médiateur de la République, de protecteur du citoyen dans plusieurs pays francophones, de défenseur du peuple dans des pays hispaniques, de défenseur du citoyen ou bien encore ombudsman parlementaire. Le champ de compétence d'un ombudsman porte sur des différends de type administratif dans le secteur public ou privé. Le recours à un ombudsman est gratuit, tout comme le recours à un médiateur
-

[www.orse.org](http://www.orse.org) |  @ObsRSE

imprimé par Handprint avec du papier recyclé

