

Perceptions et ressentis des collaborateurs de votre entreprise

*Par Gilles Verrier,
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po*



De quoi dépend la qualité de la mise en œuvre du projet Ressources Humaines d'une entreprise ? Le premier déterminant apparaîtra évident à tous : il est dans la technicité et le professionnalisme des équipes RH. Le deuxième réside dans l'articulation de ce projet avec les ambitions de développement de l'entreprise, même si toutes les entreprises n'ont pas encore intégré que leur GRH devait être contingente de leur stratégie. Le troisième renvoie aux perceptions et ressentis du corps social de l'entreprise.

Pourquoi ceux-ci sont-ils si essentiels ? Tout d'abord parce qu'ils nous donnent des informations précieuses sur la faisabilité à un moment donné des transformations de l'entreprise et des projets qu'elle envisage de mener. Déployer le projet RH sans avoir une information détaillée sur la façon dont les collaborateurs vivent l'entreprise sous ses différents aspects revient à conduire une voiture avec un bandeau sur les yeux. C'est d'autant plus vrai dans la période de crise actuelle : en ayant perdu certains de leurs repères, les collaborateurs peuvent avoir des réactions qui apparaîtront surprenantes, faute d'avoir identifié et analysé ce qui a évolué chez eux.

Disposer de cette vision détaillée présente un second intérêt : l'entreprise peut ainsi identifier les leviers sur lesquels s'appuyer dans ses différentes initiatives et capitaliser pour renforcer l'engagement des collaborateurs.

Pour le DRH, ces ressentis et perceptions sont plus importants que les faits eux-mêmes. Un seul exemple : peu importe que les enquêtes de rémunération montrent que votre entreprise est

au niveau du marché si les salariés ont le sentiment d'être sous-payés. Cette conviction conditionnera leurs comportements.

Comment évaluer à un moment donné ces ressentis et perceptions ? Pour assurer cette veille au quotidien, le DRH peut à minima s'appuyer sur des capteurs sociaux : dans chaque organisation figurent des personnes dont l'état d'esprit, les préoccupations, les réactions sont représentatives de celles de l'ensemble du corps social. Au DRH d'identifier ces collaborateurs de façon formelle et d'échanger régulièrement avec eux pour s'alimenter.

Des approches plus organisées sont développées par les entreprises qui souhaitent disposer d'une photographie détaillée. Les démarches d'ordre quantitatif prennent la forme d'enquêtes d'opinion réalisées auprès de l'ensemble des collaborateurs, ou à défaut, d'une part significative d'entre eux. L'utilisation de cet outil s'est répandue ces dernières années. Pour autant, malgré sa puissance potentielle, il est souvent mal utilisé ou sous-exploité. Nous avons accompagné de nombreuses entreprises dans la mise en place de ces enquêtes et l'analyse de leurs résultats. Sur cette base, nous avons identifié six conditions à remplir pour que le potentiel de cet outil soit optimisé :

1. Disposer d'éléments de benchmark fiables auxquels comparer les réponses des collaborateurs de votre entreprise. Certains prestataires sur le marché de l'administration technique des enquêtes d'opinion internes ne mettent à la disposition de leurs clients que des données incomplètes ou obsolètes, les entreprises vérifiant peu les sources. .../

- /... 2. Sélectionner les questions les plus utiles pour l'entreprise. La nécessité de pouvoir comparer les résultats au benchmark peut conduire l'entreprise à adopter un questionnaire standardisé qui sera décalé de son besoin. L'enjeu est de trouver la bonne articulation entre les questions adaptées à ce besoin et celles pour lesquelles un benchmark est disponible.
3. Définir précisément les critères de tri et les livrables attendus. Pour que l'analyse des résultats soit complète, il est indispensable de préciser dès l'amont les segmentations par population à utiliser pour les synthèses chiffrées, en croisant les critères.
4. Animer le déploiement de l'enquête. Les entreprises qui obtiennent les taux de réponse les plus élevés, avec de ce fait une légitimité des résultats incontestable, sont celles dans lesquelles tous les niveaux de management se sont investis sur cet enjeu de participation.
5. Mener une analyse détaillée des résultats. Rares sont les entreprises qui tirent toute la

richesse des données recueillies et vont au-delà des résultats bruts, en réalisant le travail d'analyse qui permettra de mettre en évidence différentes variables explicatives.

6. Traduire ces résultats en actions concrètes et visibles. A défaut, l'utilité de la démarche sera limitée et les collaborateurs auront le sentiment d'avoir été sollicités pour rien.

Quant aux démarches d'ordre qualitatif, elles sont basées sur l'interview d'un échantillon représentatif de quelques dizaines de salariés, à partir de questions ouvertes. Des démarches de ce type menées par Identité RH pour des organisations aussi diverses que Lacoste, RTE ou la gendarmerie nationale ont permis à ces organisations de disposer d'une analyse pointue des perceptions de leurs collaborateurs.

Les deux approches peuvent être menées en parallèle ou alternativement. L'enquête d'opinion donnera une photographie complète, mais peu profonde. La démarche qualitative fournira une photographie partielle, mais détaillée. Dans les deux cas, l'entreprise pourra déployer dans les meilleures conditions son projet RH.

**Un projet accompagné par Identité RH :
analyser les résultats de l'enquête d'opinion interne d'**



- Le besoin de l'entreprise : AREVA dispense tous les trois ans une enquête d'opinion interne à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. La DRH souhaite approfondir l'analyse des résultats, au-delà de ce qui a été réalisé lors des éditions précédentes et de leur seule exploitation directe par les responsables opérationnels des différentes entités.
- La démarche mise en œuvre : une première analyse des évolutions et des écarts par rapport aux benchmark fait apparaître cinq thèmes sensibles : la coopération entre entités, l'intégration des valeurs, la satisfaction client, la qualité des pratiques de management et l'innovation. C'est l'étude approfondie des résultats à partir de ces cinq items en ayant croisé les critères pertinents de classement des populations qui permet ensuite de faire émerger les logiques en jeu.
- Les résultats concrets : AREVA dispose sur chacun des thèmes sensibles pour le Groupe d'une analyse détaillée des perceptions de ses collaborateurs mettant notamment en évidence les liens entre les différentes thématiques et les leviers et freins existants en fonction des populations.

Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.

JUILLET / AOÛT 2012