



La Lettre

Février 2015

PRODUIRE UN DIAGNOSTIC HUMAIN

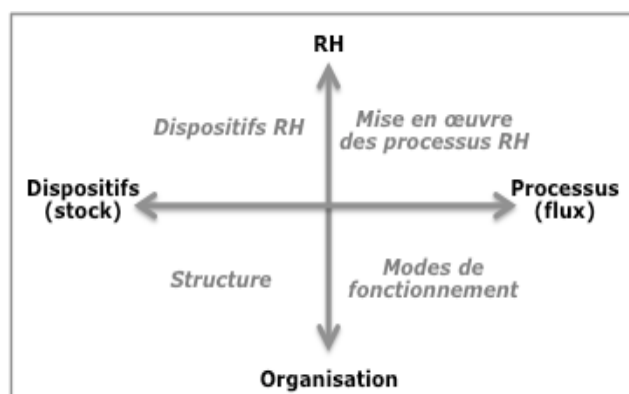
par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Avec ce qu'est devenu aujourd'hui le travail dans les organisations, comment envisager de manager une entreprise sans avoir une vision détaillée de ce que sont les vécus et les perceptions des collaborateurs ? Ce serait en quelque sorte « conduire une voiture les yeux bandés. »

Préciser ce qui doit être mesuré

Une fois cet enjeu posé, reste pour l'entreprise à définir ce qu'elle doit mesurer. Puisque, pour prendre une image, le thermomètre n'est pas le même selon qu'il s'agisse de connaître la température extérieure ou celle du malade. L'entreprise peut évaluer des dimensions très différentes : le climat social, le niveau d'engagement et ses leviers, la mise en œuvre effective des processus RH et des actes de management, la perception par les collaborateurs des autres acteurs, les modes de fonctionnement de l'entreprise, la relation des salariés à l'entreprise et ses projets, etc.

En arrière-plan, deux axes pour faciliter cette réflexion : le besoin est-il plus centré sur les logiques RH ou sur les modes de fonctionnement de l'entreprise ? S'agit-il de mesurer la mise en œuvre effective de dispositifs (logique de stocks) ou de processus (logique de flux) ?



Dans tous les cas, le contenu de cette démarche ne peut être construit que par rapport à la cible visée par l'entreprise, ce qui suppose qu'elle ait été définie au préalable. Par exemple, si l'entreprise a identifié un impératif de transversalité et de coopération pour favoriser son développement, elle se doit d'intégrer cette dimension dans son questionnement. A contrario, si elle estime que les conditions de travail ne représentent en rien un enjeu pour la mise en œuvre de sa stratégie, pourquoi interroger dans le détail ses collaborateurs sur le sujet ? Une entreprise comme MicroCred a ainsi construit son enquête d'opinion des salariés à partir de l'identité employeur qu'elle veut matérialiser pour servir le développement de ses activités. Et ce sont les décalages entre les réponses de ses collaborateurs et cette cible qui lui donnent directement ses priorités d'action.

Cet impératif invalide les démarches standardisées et pré-formatées, appliquées de façon indistincte quelles que soient l'entreprise et la cible qu'elle veut atteindre. Il souligne au contraire la nécessité d'une phase amont de construction d'une approche sur-mesure autour de ces deux questions préalables : de quels champs relève ce que veut mesurer l'entreprise ? Par rapport à quelle cible ?

Quantitatif et qualitatif

Une fois ces questions traitées, l'entreprise doit choisir la démarche qu'elle adopte, de nature quantitative ou qualitative.

La pratique des enquêtes d'opinion des salariés s'est généralisée et représente la modalité première d'une approche de nature quantitative. Elle a un vrai intérêt quand l'approche est conçue sur mesure et que l'analyse des résultats est approfondie.

En matière d'analyse quantitative, le *big data* est aujourd'hui présenté comme le nouveau graal : jusqu'à une période récente, Google travaillait à ce que l'entreprise puisse fonder toutes ses décisions RH sur l'analyse des données et des algorithmes. Il ne s'agit pas de jeter le bébé avec l'eau du bain : les praticiens RH doivent développer leur approche quantitative des enjeux à traiter, ne serait-ce que pour renforcer leur crédibilité vis-à-vis de leurs interlocuteurs internes. Mais en prenant plusieurs précautions : en amont, définir à partir des enjeux stratégiques de l'entreprise les questions à travailler. Puis relativiser les résultats en ne les utilisant que pour éclairer ce que l'entreprise apprend d'elle-même à travers une analyse qualitative de ses réalités quotidiennes. En ce sens le benchmark externe est certes intéressant la première année, mais est incomparablement plus pauvre que le benchmark avec « soi-même » un an plus tard !

Les approches qualitatives prennent, quant à elles, la forme d'entretiens individuels et collectifs, menés auprès d'un échantillon de quelques dizaines de collaborateurs dont les profils sont représentatifs de l'ensemble du corps social de l'entreprise. Elles ont une vraie valeur ajoutée, puisqu'elles autorisent à

aller beaucoup plus loin dans l'analyse. Au fur et à mesure de leur déploiement, elles permettent d'établir des rapprochements, de construire, puis de valider ou non les hypothèses successives, d'identifier des corrélations, voire des liens de causalité. C'est une démarche de ce type qui a par exemple permis à la Gendarmerie Nationale de mener son rapprochement avec la Police sans tensions internes.

People say / People do

Cette démarche est d'autant plus riche qu'elle est croisée avec une analyse des éléments factuels disponibles dans l'entreprise : indicateurs chiffrés, processus formalisés, dispositions applicables. Rapprocher ainsi ce que les collaborateurs expriment et ce que les indicateurs montrent est souvent riche d'enseignements.

Un dernier point, essentiel : comment les dirigeants, les managers, les collaborateurs ont-ils été associés à la conception de la démarche et à son déploiement ? La réponse à cette question conditionne directement l'appropriation des résultats et donc l'impact de la démarche sur les transformations à mener ensuite.

Identité RH en actions : Réaliser un diagnostic complet des modes de fonctionnement de l'agefiph

ouvrir l'emploi
aux personnes handicapées

- * **Le besoin** : confrontée à des transformations profondes de son environnement et à une baisse structurelle de sa collecte, l'Agefiph s'interroge sur ses modes de fonctionnement. Le nouveau Directeur Général souhaite disposer d'un état des lieux détaillé.
- * **La démarche** : la première étape consiste à préciser avec les dirigeants les axes à travailler et la cible par rapport à laquelle les analyser. Une démarche d'entretiens individuels et de travail en groupe mobilise ensuite plus de 120 collaborateurs. En parallèle est menée une étude de l'ensemble des sources documentaires. C'est sur cette base qu'est produite une analyse détaillée des modes de fonctionnement effectifs de l'Agefiph.
- * **Les résultats** : présentés à l'ensemble des collaborateurs lors de leur convention annuelle, les résultats de cette analyse sont plébiscités. Le Directeur Général s'engage à cette occasion sur plusieurs projets RH qui permettront de transformer en profondeur les réalités de l'Agefiph, en s'appuyant sur un niveau inédit d'engagement des équipes sur ces enjeux.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.