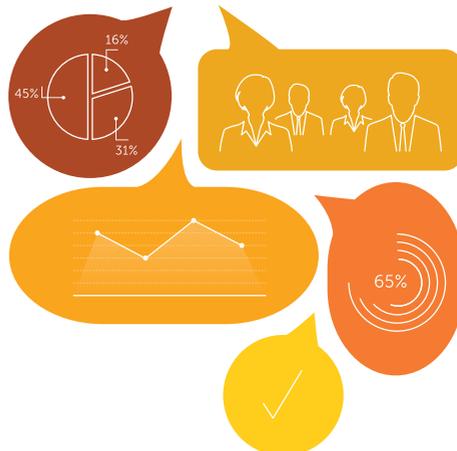




SYNTHÈSE

ENQUÊTES AUPRÈS DES SALARIÉS — GRILLE DE QUESTIONNEMENTS —



Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises

SYNTHÈSE

ENQUÊTES AUPRÈS DES SALARIÉS
— GRILLE DE QUESTIONNEMENTS —

Les travaux conduits par l'Orse au cours de réunions de travail sur les outils de veille sociale, notamment les enquêtes auprès des salariés et autres baromètres sociaux, ont permis l'identification de questions clés que toute entreprise, cherchant à mettre en place ce type de questionnaire, doit se poser.

Le présent document recense l'ensemble de ces interrogations, étape par étape, en vue d'aider ces entreprises, quelle que soit leur taille, mais plus largement toute organisation dans sa démarche.

»»» 01 CADRAGE

QUELLE EST LA VOLONTÉ DE L'ENTREPRISE ?

1 | Quels sont ses objectifs :

Que cherche-t-elle à mesurer ?

Pourquoi ?

- > recueillir la perception des salariés sur une thématique en particulier
- > recueillir la perception des salariés avant ou après un événement pour en mesurer l'impact
- > s'inscrire dans une logique de comparaison interne : entre *business units* pour créer de l'émulation
- > s'inscrire dans une logique de comparaison externe : en vue d'avoir un *benchmark* et connaître son positionnement par rapport à un marché de référence
- > s'inscrire dans une démarche qualité de type norme, label
- > évaluer la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre ses valeurs
- > disposer d'un outil de management

2 | Quelles sont ses cibles ?

- > l'ensemble des salariés
- > certaines catégories de salariés : cadres VS non cadres, catégories de métier, appartenant à une (des) filiale(s) / pays

3 | Qui porte la démarche d'enquête ?

QUI IMPLIQUER DANS LA CONCEPTION DE L'OUTIL ?

1 | L'entreprise fait-elle appel à un cabinet de conseil ?



À NOTER

La plupart des cabinets de conseil procèdent à une étude qualitative avant l'élaboration du questionnaire qui servira de base pour l'enquête. Elle se fait auprès de groupes de travail composés de personnes de catégories professionnelles différentes. Des entretiens semi-directifs individuels avec le *top management* sont souvent menés en parallèle. L'objectif visé est d'assurer l'adéquation du questionnaire aux spécificités de l'entreprise et sa facilité, son efficacité de mise en œuvre.

2 | Crée-t-elle un comité *ad hoc* ?

Il peut être composé par une équipe :

- > issue de la direction RH,
 - > issue de la direction de la communication,
 - > issue de la direction des audits,
 - > pluridisciplinaire, et notamment complétée par la direction des services informatiques, si l'enquête est en ligne mais aussi pour la gestion des invitations à participer, des relances.
- => Ce comité peut aussi s'appuyer sur la présence, parmi ses membres, du représentant d'un cabinet de conseil.

3 | Des représentants de salariés sont-ils associés dans la phase de conception de l'enquête ?

- > par le biais des représentants de salariés élus
 - > par le biais de "focus groups",...
- => Dans la majorité des cas observés, la consultation des salariés se fait surtout pendant et après l'enquête, sauf quand l'entreprise a recours à un cabinet de conseil qui forme un groupe de travail



À NOTER

Solliciter au préalable les salariés sur la construction de l'enquête peut intégrer une stratégie plus vaste de mobilisation des salariés pour les inciter par la suite, à participer au questionnaire.

»»» 02 CONCEPTION DU QUESTIONNAIRE

QUI EST EN CHARGE DE LA CONCEPTION DU QUESTIONNAIRE (THÈMES ABORDÉS, COMPOSITION DES QUESTIONS, FORMULATION) ?

- 1 | une équipe en interne (voir *supra* : à la direction RH, à la direction de la communication, à la direction des audits, une équipe pluridisciplinaire, en y associant des représentants de salariés...) qui produit un questionnaire propre à l'entreprise ?
- 2 | un prestataire qui élabore un questionnaire propre à l'entreprise ?
- 3 | un prestataire sur la base d'une enquête qui est en grande partie, voire totalement, standardisée et permet à l'entreprise de participer à un indice, à un classement, ou label... ?



À NOTER

Dans les 2 derniers cas, le choix de passer par des prestataires a un coût supplémentaire direct (VS coût caché : si une équipe en interne travaille dessus, elle ne travaille pas sur autre chose).

DE QUEL TYPE D'ENQUÊTE S'AGIT-IL ?

- 1 | Est-ce :
 - > une enquête (caractère ponctuel)
 - > un baromètre (réalisé régulièrement) ?
- 2 | Le questionnaire est-il adapté ou standardisé ?

En fonction de la cible et des sous cibles qui ont pu être identifiées, le questionnaire peut :

> avoir un tronc commun à tout le groupe avec des variations ou des ajouts de questions :

- en fonction des cibles identifiées (voir *supra* : par statut, par métier, par filiales...)
- sur une thématique particulière

> être commun à l'ensemble des salariés

3 | Le questionnaire est-il :

- > obligatoire
- > facultatif ?



POINT DE VIGILANCE

Rendre l'enquête obligatoire peut donner un *a priori* négatif sur la démarche qui peut être perçue comme subie. L'entreprise se doit également de considérer que le temps passé par les salariés à remplir le questionnaire correspond à du temps de travail. La question reste posée lorsqu'il s'agit d' une enquête facultative.

COMMENT LE QUESTIONNAIRE EST-IL CONSTRUIT ?

L'entreprise aura à choisir :

1 | En ce qui concerne la formulation :

- > entre des questions fermées ou ouvertes ?
- > entre des questions interro positives ou interro négatives ?
- > la(es) langue(s) dans la(es)quelle(s) le questionnaire sera diffusé ?



POINT DE VIGILANCE

La longueur du questionnaire et son nombre de traductions influent sur le budget engendrant des coûts supplémentaires. L'entreprise restera vigilante au traitement de certains sujets en fonction des contextes locaux et de la culture.

2 | Quels sont les thèmes abordés ?

Les principaux thèmes repérés dans les questionnaires globaux, c'est-à-dire ne couvrant ni une thématique, ni une population spécifique peuvent être catégorisés ainsi :

- > la perception vis-à-vis de l'image de l'entreprise :
 - sur son innovation et son positionnement
 - sur son efficacité et ses modes de fonctionnement
 - sur sa stratégie
 - sur son approche client
 - sur son rapport à la concurrence
 - sur son devenir

- > la perception vis-à-vis du management :
 - sur les relations hiérarchiques notamment avec le management direct
 - sur la fixation des objectifs
 - sur l'évaluation et la reconnaissance des performances

- > la perception sur la politique de ressources humaines :
 - sur la rémunération et les avantages sociaux
 - sur la charge de travail
 - sur les horaires de travail
 - sur la mobilité, la carrière, l'évolution professionnelle
 - sur la formation

- > la perception vis-à-vis de l'information et de la communication interne :
 - sur les sources d'information
 - sur la fréquence et l'existence de l'information
 - sur la qualité de l'information
 - sur l'ambiance et les relations de travail

- > la perception vis-à-vis du devenir des salariés au sein de l'entreprise :
 - sur leur engagement
 - sur leur adhésion aux valeurs de l'entreprise

QUEL CALENDRIER METTRE EN PLACE ?

1 | Quel est le moment le mieux choisi pour lancer l'enquête ?

- > Par rapport à l'actualité, à un évènement de la vie de l'entreprise

- > Par rapport à des échéances professionnelles (période de bilans, livraison d'une commande importante...)
- 2 | Quelle durée maximum de collecte des réponses définit-on pour que le questionnaire soit viable et que les réponses restent comparables entre elles ?
- 3 | Dans le cas d'une enquête ponctuelle, quelle fréquence de reconduction détermine-t-on ?

QUEL SUPPORT DE DIFFUSION CHOISIR POUR LE QUESTIONNAIRE ?

Plusieurs moyens de diffusion sont envisageables et l'entreprise peut vouloir les mixer de façon à toucher un plus large public :

- 1 | en ligne, avec une connexion possible :
 - > via sa messagerie professionnelle
 - > depuis un poste aménagé pour l'occasion pour ceux qui ne travaillent pas sur un ordinateur
 - > via un ordinateur et sa messagerie personnelle
 - > via une plateforme dédiée, voire une application mobile



POINTS DE VIGILANCE

- > Le temps de réponse au questionnaire est-il considéré comme du temps de travail ? (voir *supra*)
- > L'entreprise ne possédant généralement pas l'adresse de messagerie personnelle des salariés, elle permet une connexion à distance à l'enquête avec une identification par le biais de codes personnels adressés à chaque salarié.

- 2 | par téléphone
- 3 | par écrit :
 - > remis par voie postale
 - > à déposer dans une urne
 - > à remplir dans un espace dédié (salle de repos,...)
- 4 | par groupes d'expression ou "class rooms" qui permettent aux salariés ne maîtrisant pas l'écrit de participer.

- => Chaque moyen de diffusion influe sur :
- > la perception de la démarche par les salariés
 - > le taux de retour
 - > le délai
 - > le coût
 - > l'accessibilité du *media* choisi



POINT DE VIGILANCE

L'entreprise sera attentive au support informatique, et plus largement aux supports écrits quand une partie des salariés peut être illettrée. Recourir à ces seuls moyens de diffusion peut alors être source de discrimination.

QUEL BUDGET EST ALLOUÉ À L'ENQUÊTE ?



POINT DE VIGILANCE

Quels sont les paramètres que l'entreprise doit prendre en compte pour calculer le coût de revient de l'enquête ?

- 1 | le volume de salariés ciblés
- 2 | le temps d'implication des équipes internes mobilisées dans la conception et la mise en œuvre de l'enquête : équipes RH, de communication, service informatique si nécessaire (voir *supra*)
- 3 | le nombre de questions
- 4 | le(s) moyen(s) de diffusion retenu(s) (ex. par voie postale)
- 5 | le nombre de traductions du questionnaire, qui induit autant de langues de réponses à retranscrire par la suite
- 6 | l'implication d'un prestataire externe dans le projet

»»» 03 DÉPLOIEMENT

UNE PHASE DE TEST ET DES ACTIONS CORRECTIVES ONT-ELLES ÉTÉ PRÉVUES ?

Le questionnaire est-il en adéquation avec :

- > les informations recherchées via l'enquête ?
- > la culture de l'entreprise ?
- > la culture du (des) pays dans le(s)quel(s) il est diffusé ?

=> Pour s'en assurer, l'entreprise pourra :

1 | passer par son prestataire (voir *supra*)

2 | internaliser l'expérimentation du questionnaire :

- > sur un échantillon de salariés représentatif de la population ciblée
- > sur une (des) filiale(s) identifiée(s) comme prioritaire(s)

COMMENT SE PASSE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENQUÊTE ?

1 | Qui pilote la mise en œuvre de l'enquête ?

2 | Qui est en charge de la diffusion du questionnaire ?

Il peut s'agir des mêmes équipes citées précédemment dans le pilotage, le cadrage du projet et/ou dans la conception du questionnaire.



À NOTER

Les fonctions RH et communication de l'entreprise peuvent être impliquées dans le cadrage du projet quand la DSI ainsi qu'un prestataire externe peuvent n'être sollicités qu'à partir de la phase de conception et de diffusion. De même, ils ne sont pas nécessairement au pilotage de l'enquête, qui peut être laissée à la main d'un prestataire et de la direction de la communication, par exemple, aux mains de la direction des RH, ou des audits, autres exemples.

QUEL PÉRIMÈTRE DE DIFFUSION DÉFINIR ?

Ce périmètre est à la fois :

1 | géographique, avec un déploiement prévu :

- > sur toutes les entités du groupe
- > par filiales/pays priorisé(e)s

2 | fonction des règles d'éligibilité :

- > les effectifs sont-ils exhaustifs ?
- > correspondent-ils uniquement à une population cible (cadres, métier...) ?
- > reposent-ils sur un panel représentatif ?



À NOTER

La diffusion du questionnaire sur une partie de la population (pays, entités, cibles prioritaires ou panel) peut correspondre à une phase test avant un déploiement systématique à toutes les entités.

COMMENT SONT IMPLIQUÉS LES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS ?

1 | dans la diffusion du questionnaire par :

- > leur consultation sur les questions posées et la formulation ?
- > leur avis sur les moyens de diffusion et les garanties du respect de l'anonymat des répondants ?

2 | dans sa promotion ?



À NOTER

Voir note page 2 à propos de l'impact sur la mobilisation des salariés et le taux de réponse au questionnaire.

QUEL PLAN DE COMMUNICATION A ÉTÉ PRÉVU AUTOUR DE L'ENQUÊTE ?

1 | L'entreprise communique-t-elle en amont ?

Si oui, combien de temps à l'avance ?

Des relances doivent-elles être prévues avant la campagne de diffusion du questionnaire ?

2 | La méthodologie employée et le respect de l'anonymat ont-ils été certifiés par l'entreprise, au préalable ?

L'entreprise cherche à rassurer les participants en fournissant des explications sur la méthodologie qui attestent le traitement éthique des informations récoltées et, dans le cas d'un processus informatique, la protection des données conformément aux exigences réglementaires dont la Cnil est garante.

3 | Par quel support l'entreprise promeut-elle l'enquête ?

- > *e-mail*
- > voie d'affichage
- > journal d'entreprise
- > Intranet de l'entreprise via des animations *gif*, bannières, vidéos...
- > managers



À NOTER

Quelques entreprises, en vue d'inciter leurs salariés à répondre à l'enquête, ont prévu de reverser à une association une somme dont le montant est proportionnel au taux de participation de l'enquête.

4 | L'entreprise prévoit-elle des relances pendant la durée de l'enquête ?

Si oui, à quelle fréquence prévoit-elle ces relances ?



À NOTER

Le nombre et la fréquence des relances peuvent être adaptés à l'évolution du taux de participation.

Pendant la campagne de diffusion du questionnaire, si le taux de participation est régulièrement suivi, et qu'il est jugé faible, faire une relance sur un support de communication rapide peut inciter davantage les salariés à répondre à l'enquête.



POINT DE VIGILANCE

L'entreprise restera vigilante et ne multipliera pas les relances, notamment par *e-mail*, pour ne pas exaspérer les salariés en les sursollicitant.

5 | Est-ce qu'une communication en aval est prévue ?

Il s'agit de rendre compte, *ad minima*, du déroulement de l'enquête, voire des résultats, car interroger les salariés crée des attentes quant à l'utilité de l'étude. Il peut s'agir de :

- > simplement remercier les salariés d'avoir participé à l'enquête
- > communiquer sur le taux de participation :
 - global
 - de l'établissement ou BU,...
- > communiquer sur des résultats marquants

Cette communication peut se faire auprès :

- > des répondants uniquement
- > de la population de salariés ciblée en premier lieu
- > de l'ensemble des salariés



À NOTER

Le fait de ne pas répondre aux attentes des salariés ayant répondu au questionnaire peut créer de la déception vis-à-vis de la démarche, surtout dans le cas d'une enquête réalisée de façon régulière. Cela risque de décrédibiliser la démarche et décourager les participants qui seront moins nombreux à répondre lors de la prochaine édition de l'enquête.

»»» 04

SUIVI

COMMENT AVOIR DES RÉSULTATS STATISTIQUEMENT EXPLOITABLES ?

L'entreprise aura une attention particulière :

- 1 | au taux de participation, qui n'est pas égal au taux de satisfaction et qui doit se situer au-delà de 60% pour que les résultats de l'enquête soient exploitables.



À NOTER

Statistiquement, pour un taux de réponses positives à une question quelconque de 60% au cours d'une enquête pour laquelle le taux de participation est de 60% (soit 40% de non répondants), nous ne pouvons que déduire que le taux réel de satisfaction de la population totale interrogée n'est que 36% (soit $60\% \times 60\%$).

- 2 | au traitement des données quantitatives

L'entreprise pourra se poser plusieurs bonnes questions afin de s'assurer du bon traitement des données récoltées.

- > Des contrôles réguliers lors de la collecte des données ont-ils été prévus pour repérer les valeurs dites "aberrantes", les valeurs nulles et les valeurs manquantes ?
- > À quel niveau se situent les *cut-off* c'est-à-dire en-dessous de combien de répondants l'entreprise ne restitue pas les résultats pour garantir l'anonymat des participants ?
- > Comment les questions de signalétique (sur le genre, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, par exemple...) permettent-elles de ventiler les réponses ?



POINT DE VIGILANCE

Plus les croisements d'analyse par segments de populations seront fins, plus grand est le risque d'avoir un niveau de répondants trop bas et de ne pas maintenir un niveau de confidentialité suffisant.

- > Est-ce que les réponses font l'objet d'une pondération ?
Si oui, comment cette pondération est-elle appliquée ?



À NOTER

La pondération est fonction du poids que l'on accorde à une question, une thématique

Il peut s'agir de priorités du point de vue :

- > de l'entreprise
- > des salariés

Par exemple, l'entreprise peut demander aux collaborateurs pour chaque thématique du questionnaire, le niveau d'importance qu'ils leur accordent de façon à pouvoir les pondérer en fonction de leur point de vue.

- > Est-ce que les résultats feront l'objet d'un redressement des populations ?



À NOTER

Le redressement des segments de population réside dans le fait de maintenir une représentativité des répondants qui corresponde aux caractéristiques (par exemple âge, fonction...) à la population de référence dans l'entreprise.

Des redressements trop importants peuvent aussi avoir un impact négatif sur la fiabilité des résultats

3 | au traitement des données qualitatives

Les données qualitatives, c'est-à-dire les *verbatim*, quand il y en a, ont-ils fait l'objet d'un traitement plus spécifique concernant :

> les *cut-off*?

Les *verbatim* sont plus facilement identifiants et les *cut-off* doivent être revus à la hausse par rapport à des données chiffrées.

> la traduction ?

Comment être sûr de percevoir toutes les nuances sémantiques et prendre en compte le contexte culturel lorsque que l'enquête est diffusée dans plusieurs langues ? (voir *supra*)

> leur exploitation ?

Les *verbatim* peuvent être riches d'informations, d'idées mais il est difficile de concevoir l'exploitation qui peut en être faite car :

- la qualité des réponses libres est très variable
- agréger des réponses non chiffrées sur la base de rapprochements sémantiques n'est pas si aisé.

UNE RESTITUTION DES RÉSULTATS EST-ELLE PRÉVUE ?

Si oui,

1 | auprès de quels publics internes à l'entreprise les résultats seront-ils communiqués ?

- > aux actionnaires ?
- > aux administrateurs ?
- > au Comex ? Codir ?
- > aux directeurs de filiales ou de métiers ?
- > aux directeurs d'établissements ?
- > aux managers de plus ou moins petites équipes
- > aux répondants
- > à l'ensemble des effectifs
- > aux représentants des salariés ?

2 | auprès de quels publics externes ?

- > aux sous-traitants, partenaires commerciaux de l'entreprise et leurs salariés ?
- > à un audit ?
- > au grand public ?

3 | la restitution des résultats est-elle partielle, synthétique, globale ?

Le degré d'information doit être pertinent au regard du poste occupé par les

salariés auprès desquels l'entreprise choisit de communiquer.

Le contenu de l'information varie également en fonction du support choisi, qui permet d'être plus ou moins exhaustif.

On observe traditionnellement qu'au niveau *corporate* de l'entreprise, les résultats présentés sont synthétiques et globaux : ils rendent compte de l'enquête dans sa totalité.

Aux niveaux les plus opérationnels, *a contrario*, les résultats sont restitués de manière plus fine mais restent souvent partiels, c'est-à-dire qu'ils ne renvoient qu'aux résultats de l'équipe, de l'établissement, voire de la zone géographique dans laquelle les collaborateurs se trouvent.

Pour des publics externes, les résultats restent globaux et partiels, venant souvent illustrer un propos de l'entreprise et ne rendant pas compte de toutes les thématiques de l'enquête. Ils sont souvent présentés sur le site Internet de l'entreprise ou dans le document de référence...

4 | Quel support choisir ?

- > *e-mail*
- > Intranet
- > voie d'affichage
- > journal d'entreprise
- > site Internet de l'entreprise
- > plateforme dédiée
- > organisation de moments ou de séances de restitution, comme des "*focus groups*"
- > rapport de développement durable, document de référence, rapport d'activités...

=> Ceux-ci peuvent se faire :

- > en présence du N+1 ou N+2 de l'équipe
- > par le biais du prestataire, le cas échéant
- > par un tiers, acteur interne de l'entreprise (ex. médecin du travail)

COMMENT L'ENTREPRISE PEUT-ELLE EXPLOITER LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE ?

1 | dans son *reporting* RSE ?

Au-delà des obligations de transparence qui peuvent incomber à l'entreprise, cela lui permet de faire connaître, de valoriser et mettre en partage ses bonnes pratiques.

Pour cela, l'entreprise peut se baser sur différents référentiels dans le domaine de la RSE comme la GRI (*Global Reporting Initiative*), la norme ISO 26000, ou bien encore les normes ISO 9000 (qui portent sur le système de management), SA 8000 (norme comptable),...

Toutes prennent en compte la qualité d'écoute que l'entreprise peut porter à l'ensemble des salariés et l'existence de processus telle qu'une enquête auprès des salariés permettant cette écoute.

2 | dans une démarche de labellisation ?

L'obtention d'un label apporte de la visibilité à une entreprise et la réalisation d'une enquête auprès des salariés est souvent une condition *sine qua non* en vue de la labellisation.



POINT DE VIGILANCE

Avec un questionnaire standard, l'entreprise prend aussi le risque de passer à côté de dysfonctionnements que l'enquête peut ne pas révéler.

De plus, la labellisation peut être un processus lourd pour des entreprises de taille plus petite.

3 | par la mise en place de plans d'actions ?

> à l'initiative du groupe

> à l'initiative des filiales, qui sont autonomes sur le sujet

Une telle exploitation des résultats de l'enquête permet aux salariés de comprendre l'intérêt immédiat qu'ils ont à y prendre part.

Cela promeut un management *bottom-up* où les salariés ont un rôle plus actif à jouer dans le groupe. Ils se sentent plus motivés, plus engagés dans un projet d'entreprise qui les valorise.



À NOTER

On note que plus les résultats sont communiqués à des niveaux opérationnels de l'entreprise, plus l'entreprise voit l'enquête comme un outil de management et de pilotage, et plus elle se place dans une logique d'amélioration continue où l'enquête permet d'identifier des axes d'amélioration, de définir des plans d'actions à mettre en œuvre, puis d'en évaluer l'efficacité lors de l'enquête suivante.

L'évaluation des actions est une étape importante qui permet de valoriser les progrès réalisés par l'équipe et plus largement par l'entreprise.
Il s'agit de communiquer sur des "*quick wins*" et d'encourager ainsi la démarche ainsi que les collaborateurs.
L'identification de bonnes pratiques et de leur partage permet aux établissements, filiales, etc. de se challenger entre elles et/ou d'essaimer ces pratiques dans le groupe.

Ce document a été réalisé par Lydie Recorbet en février 2018.

Pour en savoir plus, téléchargez le guide Enquêtes auprès des salariés : pratiques d'entreprises sur le site www.orse.org.

www.orse.org |  @ObsRSE