



LA MESURE DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Serge Perrot – Professeur à l'Université Paris Dauphine - 2016






www.observatoire-engagement.org

Préambule

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un contrat de recherche entre Carewan et l'Université Paris Dauphine, pour l'Observatoire de l'Engagement (<http://observatoire-engagement.org>).

Le partenariat se fonde sur une conviction commune, que l'engagement constitue un levier de performance des organisations, et un potentiel de renouvellement des politiques RH.

Les baromètres et autres Survey fleurissent dans les grandes entreprises, et posent plusieurs questions soulevées dans cette étude :

-  Pourquoi mesurer l'engagement ?
-  Comment mesurer l'engagement ?
-  Que fait-on avec ces mesures ?
-  Quelles perceptions en ont les parties prenantes ?
-  Quelles forces et limites de ces dispositifs ?

Les textes encadrés en italique et entre guillemets correspondent aux propos recueillis auprès des personnes interrogées.

Executive Summary

La mesure de l'Engagement

Une étude réalisée par l'Université Paris Dauphine sur la base d'interviews exploratoires de dirigeants de grandes entreprises et de cabinets spécialistes de la mesure.

Nous avons interrogé 20 entreprises qui mesurent l'engagement de leurs collaborateurs et 5 des principaux cabinets conseil de la mesure.

Pourquoi mesurer l'engagement ?

- 🌀 **Un sujet transverse, au-delà de la sphère RH qui accompagne le développement des organisations.** Les transformations des entreprises ainsi que l'émergence de politique RSE constituent un contexte favorable au développement des enquêtes d'engagement.
- 🌀 **Un élément d'une politique RH** comme la mise en place des labels liés à la qualité de vie au travail ou la perception du contrat social.
- 🌀 **La résultante de déclencheurs** comme l'arrivée d'un nouveau DRH, une crise sociale, ou un effet de mode.
- 🌀 Un levier pour piloter et développer la performance de l'entreprise.

Comment mesurer l'engagement ?

Le modèle d'engagement, se définit par son cœur et ses leviers.

Les cœurs des modèles sont généralement constitués de 6 à 2 questions.

Les principaux leviers de l'engagement se regroupent en quatre blocs : le management, le travail, la gestion des ressources humaines et l'entreprise.

Les enquêtes d'engagement recouvrent des réalités contrastées, qui se traduisent par **une terminologie diverse** : opinion survey, satisfaction survey, engagement survey, etc. Ces terminologies renvoient à des différences de ciblage, selon la nature du questionnaire et la / les population(s) de salariés ciblés. Ces enquêtes sont le fruit de l'évolution de la mesure de satisfaction aujourd'hui **recentrées sur l'engagement**.

Les choix structurant la conception d'une enquête :

Lors de la conception, il est nécessaire d'arbitrer entre une enquête standardisée ou adaptée, courte ou longue, fréquente ou non, ciblée ou globale, et décentralisée ou centralisée.

Une dominante émerge : l'enquête « standard », s'adressant à tous les collaborateurs, relativement dense, fortement structurée, tous les deux ans, avec un pilotage centralisé ou non en fonction du groupe.

Que fait-on avec ces mesures ?

Le premier domaine des plans d'action concerne **les parcours et le développement des compétences**. Les actions fréquentes associées sont des plans de mobilité, des actions de communication sur les parcours possibles, le développement du feedback...

Le deuxième concerne **le management** avec des actions de sensibilisation et de formation des managers. Les autres domaines concernent **le manque de clarté de la stratégie**, la transparence des rémunérations, et les conditions de travail.

Quelles perceptions en ont les parties prenantes ?

Alors que les DRH et les dirigeants ont une perception positive des dispositifs d'engagement et sont porteurs du sujet, les IRP sont souvent indifférents. Les managers eux, sont partagés. Si certains y voient un moyen d'avancer, d'autres appréhendent surtout le risque et le jugement des équipes.

Étonnamment, la perception des enquêtes d'engagement par les collaborateurs constitue une relative inconnue pour les DRH interrogés.

Quelles sont les forces de ces dispositifs ?

Et leurs limites ?

Une photographie à la fois objective, globale et précise

La création d'une dynamique de progrès, d'amélioration permanente

Un outil adaptable au sujet de management, lié à la réussite du business

La standardisation de l'enquête

Le manque d'appropriation des dispositifs

Les difficultés de pérennisation des actions engagées

L'essoufflement

Quelles perspectives d'évolutions ?

Les dispositifs de mesure de l'engagement pourraient contenir des analyses plus qualitatives en mettant en évidence les différentes combinaisons des leviers qui favorisent l'engagement selon les cultures, les pays, les métiers, les générations...

De plus, afin de favoriser l'efficacité de la démarche, les enquêtes pourraient s'articuler sur un autre rythme entre la phase d'écoute et la phase plan d'action afin de limiter l'essoufflement et se donner le temps de mettre en œuvre les actions. Enfin les managers, avec leurs équipes, pourraient s'approprier davantage ces dispositifs et animer ensemble des plans d'actions locaux.

Méthodologie

Dans la mesure où l'objet de l'étude concerne des outils déployés principalement dans des grandes entreprises, c'est vers elles que nous nous sommes concentrés. Nous avons interviewé des responsables et dirigeants de la fonction RH, sur un sujet dont ils sont souvent en interne les porteurs par la fonction RH, le thème de l'engagement émerge comme un thème stratégique qui intéresse l'ensemble de la ligne managériale : DG, membres de CoDir / ComEx, patrons d'entités, managers d'équipes.

Entreprises interrogées

Nous avons interrogé **20 entreprises** qui se sont lancées, depuis plusieurs années ou très récemment, dans la mesure de l'engagement de leurs collaborateurs. La liste des entreprises participantes figure ci-après avec une dominante grandes entreprises, du secteur industriel et des services, très implantées à l'international.

Les personnes interviewées sont les porteurs de ces projets en interne, pour l'essentiel de la fonction RH. La répartition des fonctions de nos interlocuteurs :

VPHR	1
DRH groupe	7
DRH entité	6
Resp. engagement	3
Dir. Com	1
Autres	2

Cabinets spécialisés dans la mesure de l'engagement

En complément des interviews d'entreprise, il nous est apparu intéressant d'échanger avec les principaux acteurs et prestataires spécialisés dans la mesure de l'engagement. Tous les acteurs de l'offre ne sont pas intégrés car l'objectif n'est pas d'en dresser une cartographie complète. En revanche, nous avons retenu les 5 noms les plus cités (par les 20 entreprises interrogées), afin d'intégrer leur regard d'experts pour éclairer les 5 questions qui structurent cette étude. Nous avons sélectionné les **5 principaux acteurs**

selon un critère simple : la fréquence à laquelle leur nom était cité par les entreprises que nous avons sollicitées. Les 5 cabinets interrogés sont Aon, Ipsos, Korn Ferry Hay Group, TNS Sofres, et Willis Towers Watson.

Ont participé à cette enquête :

20 entreprises interrogées :



ALSTOM



Compagnie des Alpes 



Keolis




Pernod Ricard
Créateurs de convivialité



5 cabinets :



TOWERS WATSON 



TNS Sofres

Guide d'entretien : Rappel des thèmes

Le guide d'entretien n'est pas retranscrit de manière exhaustive, mais les principaux thèmes abordés sont indiqués ci-dessous.

Éléments de contexte :

- 🌀 Entreprise
- 🌀 Personne interviewée et fonction

Les dispositifs utilisés pour la mesure de l'engagement

- 🌀 Dimensions retenues de l'engagement ? Pourquoi ?
- 🌀 Indicateurs ?
- 🌀 Origine du questionnaire ?
- 🌀 Population(s) cible(s) ?

Raisons de la mise en œuvre de ce dispositif

- 🌀 Élément déclencheur ? Attentes ?
- 🌀 Acteurs concernés ?

Déploiement

- 🌀 Efficacité ?
- 🌀 Retours ?

Perceptions des parties prenantes

- 🌀 DRH ? Managers ? Elus ? Collaborateurs ? Dirigeants ?

Utilisation des mesures d'engagement

- 🌀 Utilisation des mesures produites ?
- 🌀 Approche internationale ? Benchmarks ?
- 🌀 Liens avec les politiques RH ?

Diagnostic / évaluation des dispositifs

Pourquoi mesurer l'engagement ?

La mesure de l'engagement ne surgit pas de nulle part. Elle est le fruit de l'évolution de pratiques d'enquêtes relativement anciennes, qui se recentrent et se développent sur la thématique de l'engagement.

Les premières enquêtes étaient axées sur la notion de satisfaction au travail, dans une optique qui relevait sans doute plus d'une certaine forme de paternalisme et de préoccupation de qualité de vie et d'amélioration des conditions de travail. Le concept de satisfaction s'est progressivement enrichi d'une notion d'attachement, de fidélité, pour évoluer vers les questions d'engagement. Cette évolution et le décollage des enquêtes d'engagement remontent aux années 1990 aux USA, avec un déploiement progressif en France dans les années 2000.

La plupart des grandes entreprises disposent aujourd'hui de dispositifs de mesure de l'engagement des collaborateurs. Nous avons souhaité connaître les raisons de cet engouement, en interrogeant les entreprises sur les facteurs à l'origine du lancement des enquêtes d'engagement. Trois catégories de facteurs ont été citées, en positionnant ces enquêtes comme le volet RH d'un plan d'entreprise plus large, un élément d'une politique RH, ou enfin la résultante d'éléments déclencheurs spécifiques.

Le volet RH d'un plan d'entreprise plus large

Sur les 20 entreprises interrogées, 14 positionnent les dispositifs de mesure de l'engagement comme l'appréhension de la dimension humaine et managériale d'un plan plus global d'entreprise. Le terme de « plan » inclut des évolutions dans la stratégie, les ambitions de l'entreprise, ou des priorités spécifiques affichées comme par exemple, l'amélioration des performances, l'agilité, la fluidité des modes de fonctionnement...

« La décision de s'engager dans cette mesure s'inscrivait dans un plan plus global qui souhaitait associer indicateurs de sécurité, qualité, productivité et la performance en terme d'engagement. »

Les contextes de construction et de transformation du groupe sont également évoqués, avec des enjeux liés à la compréhension de la stratégie, aux rachats / ventes d'activités, à un changement de nom...

« La DG voulait construire un Groupe, mesurer la connaissance du Groupe, comment les personnes pouvaient s'inscrire dans le Groupe. C'était aussi une façon de mieux positionner, de vendre les actions RH, de construire une RH Groupe et enfin de mesurer l'implication du management. »

Enfin, l'émergence des politiques RSE constitue un contexte favorable au développement des enquêtes d'engagement, qui en deviennent un élément :

« L'objectif était de communiquer avec les investisseurs et l'environnement sur ces indicateurs chiffrés et objectivables de responsabilité sociale dont l'index engagement mais aussi d'autres indicateurs santé sécurité. »

Un élément d'une politique RH

3 entreprises ont mentionné la décision de lancer une mesure de l'engagement comme liée plus spécifiquement à leur politique RH et / ou RSE. Il s'agit par exemple de mettre en place des labels liés à la qualité de vie au travail, avec des enjeux d'attractivité et d'amélioration de l'image employeur. Les souhaits d'évaluer la perception du contrat social affiché et des valeurs prônées sont également mentionnés.

« Nous voulons nous assurer que les valeurs de l'entreprise vivent, mesurer le niveau de confiance sur ces aspects, et nous avons une réflexion sur notre positionnement RSE. »

La résultante d'éléments déclencheurs spécifiques

Trois entreprises perçoivent la mise en place d'un dispositif d'engagement comme résultant d'événements déclencheurs spécifiques. Il s'agit de l'arrivée d'un nouveau DRH qui a souhaité reproduire le dispositif mis en place dans sa précédente entreprise, d'une crise sociale qui a conduit la DRH à s'interroger sur la nécessité d'un baromètre social, et enfin la reconnaissance d'un effet de mode que l'entreprise a décidé de suivre.

Commentaire :

Les entreprises présentent donc les décisions de lancer un dispositif de mesure de l'engagement comme un projet RH et managérial majeur qui s'inscrit dans un plan plus large de l'entreprise, en lien avec sa stratégie, son ambition, ses objectifs, son évolution...

Sans remettre cela en cause, il nous semble que l'effet de mode est sous-estimé comme explication du fort développement des dispositifs de mesure de l'engagement. Comme pour d'autres sujets de management, le fait que quelques entreprises se lancent dans l'aventure, fassent parler d'elles, incitent les autres à suivre selon des logiques de benchmark et de mimétisme.

Pour l'engagement, d'autres éléments de contexte renforcent ces logiques mimétiques. Le management moderne est fortement empreint de reporting et de KPI, c'est pourquoi l'engagement constitue une opportunité pour la fonction RH qui peut enfin y trouver un KPI plus attractif que la masse salariale, le turnover (avec toutes les limites inhérentes à ce type d'indicateur), l'absentéisme, les accidents du travail...

Enfin, le rôle de l'offre est essentiel dans cette mode autour des questions d'engagement. Contrairement au concept de satisfaction, peu ou pas relié à la performance de l'organisation, l'engagement véhicule une promesse relayée par les acteurs de l'offre de conseil : l'engagement des collaborateurs fait la satisfaction des clients, et la croissance du chiffre d'affaires.

Comment mesurer l'engagement ?

Comme évoqué dans la partie précédente, l'offre est assez structurante et met en avant des modèles d'engagement. Notre étude ne vise pas à rendre compte de manière exhaustive des modèles existants, et tient compte des demandes de confidentialité formulées.

Ce que nous appellerons « modèle d'engagement », est typiquement constitué d'une mesure du concept d'engagement (le « cœur » du modèle) et d'un ensemble plus large de questions qui visent notamment à en identifier les « leviers ».



Les cœurs des modèles

Le schéma suivant représente les « cœurs » des modèles des acteurs interrogés. Ils renvoient donc à des mesures du concept d'engagement, qui constituent la base de calcul des indices synthétiques d'engagement, voire des typologies de collaborateurs. Le cœur des modèles est court, généralement constitué de **6 à 12 questions**. L'analyse de ces questions met en évidence des thématiques récurrentes sur lesquelles reposent la plupart des mesures du concept d'engagement. Il s'agit par exemple de la fierté d'appartenance, la recommandation de l'entreprise, l'investissement au travail, la compréhension de la stratégie, l'adhésion aux objectifs. Au-delà du concept d'engagement individuel, certains modèles rajoutent l'idée de mise en conditions de réussite par l'entreprise, à travers les ressources dont disposent les collaborateurs ou encore le fait d'être motivé par l'entreprise.

Si les cœurs de modèles partagent un socle conceptuel commun, il existe également bien entendu des spécificités et des éléments différenciant liés aux thématiques prises en compte dans les questions (par exemple la satisfaction au travail, l'orientation client, la motivation, la confiance, la collaboration, etc.), à la manière de formuler les questions, et aux modélisations globales (articulations cœur et leviers).

Commentaire :

Les cœurs des modèles partagent, de manière plus ou moins marquée, une filiation conceptuelle commune, inspirée notamment des travaux des chercheurs Allen et Meyer (1990). Ces derniers mettent en évidence trois dimensions de l'engagement : la dimension affective (je suis engagé car j'aime mon entreprise et je m'identifie à elle), la dimension normative (je suis engagé car je dois beaucoup à mon entreprise), et la dimension calculée ou cognitive (je suis engagé par intérêt à rester). Les travaux de Mowday, Porter et Steers (1982) évoquent quant à eux les notions de croyances / adhésion par rapport aux buts et objectifs de l'organisation, d'efforts au travail, et de désir d'en rester membre.

On retrouve ainsi dans les cœurs des modèles certaines dimensions assez largement partagées qui traduisent les liens affectifs et identitaires à l'entreprise (Ex : questions sur le sentiment d'appartenance, la fierté, la recommandation, l'investissement au travail, les aspects cognitifs (intentions de rester), ou encore l'adhésion à la stratégie, aux objectifs, la confiance dans le management...

Au-delà de ces dimensions partagées, les cœurs de modèles restent cependant distincts par la nature précise des facettes prises en compte, la formulation des questions, les traitements des réponses, etc. A titre d'exemple, seuls certains modèles intègrent la notion de satisfaction en leur cœur. Par ailleurs, les différences de modélisation d'ensemble restent facilement identifiables.

Les leviers

L'identification des leviers repose typiquement sur des observations empiriques (par exemple des analyses de corrélations) effectuées par les services de recherche des cabinets concernés, afin d'identifier les variables les plus fortement associées à l'engagement, qui en constituent donc les leviers. Le modèle TNS Sofres s'intéresse aux leviers de la performance, dont l'engagement fait partie.

Sans présenter en détail chacun des modèles, pour les raisons exposées précédemment, nous avons repéré les principaux leviers que l'on trouve dans les modèles d'engagement, à partir des données secondaires publiées sur les sites

internet des cabinets. La synthèse ci-après ne se limite donc pas aux 5 cabinets interrogés dans cette étude.

Les principaux leviers peuvent se regrouper en quatre « blocs » liés au management, au travail, à la GRH, et à l'entreprise. Les notions de valeurs et culture apparaissent de manière plus transversale à ces différents blocs.

Management :

- Stratégie : clarté de la stratégie et des objectifs, sentiment de contribuer.
- Leadership : confiance, transparence, intérêt pour l'engagement, investissement dans les RH, vision.
- Management de proximité : respect, reconnaissance, responsabilisation, prise en compte des inputs, affectif, actions concrètes.

Travail :

- Caractéristiques du travail : challenge, autonomie, intérêt, sens, équilibre vie personnelle / vie professionnelle
- Organisation du travail : environnement de travail, ressources, moyens, infrastructure, sécurité, efficacité, circuit décisionnel
- Collaboration : qualité des relations en équipe et inter-équipes, diversité & inclusion, climat (ex : innovant)

GRH :

- Parcours : parcours de développement et perspectives de carrières
- Formation : possibilités de formation, culture d'apprentissage
- Gestion de la performance, évaluation

Entreprise :

- Marque : qualité et services clients, orientation client, réputation employeur
- RSE : diversité, implication dans des projets RSE
- Communication

Des modèles aux enquêtes

Les terminologies rencontrées pour évoquer les enquêtes sont nombreuses : baromètre social, enquête de satisfaction, engagement survey, opinion survey, enquête managériale, flash survey, pulse, etc. Ces différences de terminologies renvoient à des différences de **ciblage** des enquêtes, en termes de **contenu** (nombre et nature des questions) et / ou de **populations**.

Les enquêtes les plus longues dépassent la centaine de questions, et les plus courtes peuvent porter sur une dizaine de questions. Pour les plus longues, on retrouvera à la

fois le cœur, les leviers et des questions particulières sur le contexte et les représentations des politiques et stratégie d'entreprise. Pour les plus courtes, il s'agit d'un ou plusieurs focus spécifiques, qui peuvent ou non inclure le concept d'engagement. Ces différences traduisent des ciblage de contenu des enquêtes plus ou moins marqués. Les différences de ciblage en termes de population traduisent le choix d'adresser les enquêtes à l'ensemble des collaborateurs du groupe, ou à une sous population comme les managers.

Le cas le plus fréquent observé est celui d'enquêtes larges (environ 60 à 80 questions), pour tous les collaborateurs. Ces enquêtes incluent une partie liée à l'engagement, à ses leviers, et d'autres questions liées à des problématiques spécifiques. Pour 16 entreprises parmi les 20, une enquête globale unique est mise en place (tous collaborateurs, tous pays). Certaines évoquent une évolution en termes de recentrage sur les questions d'engagement.

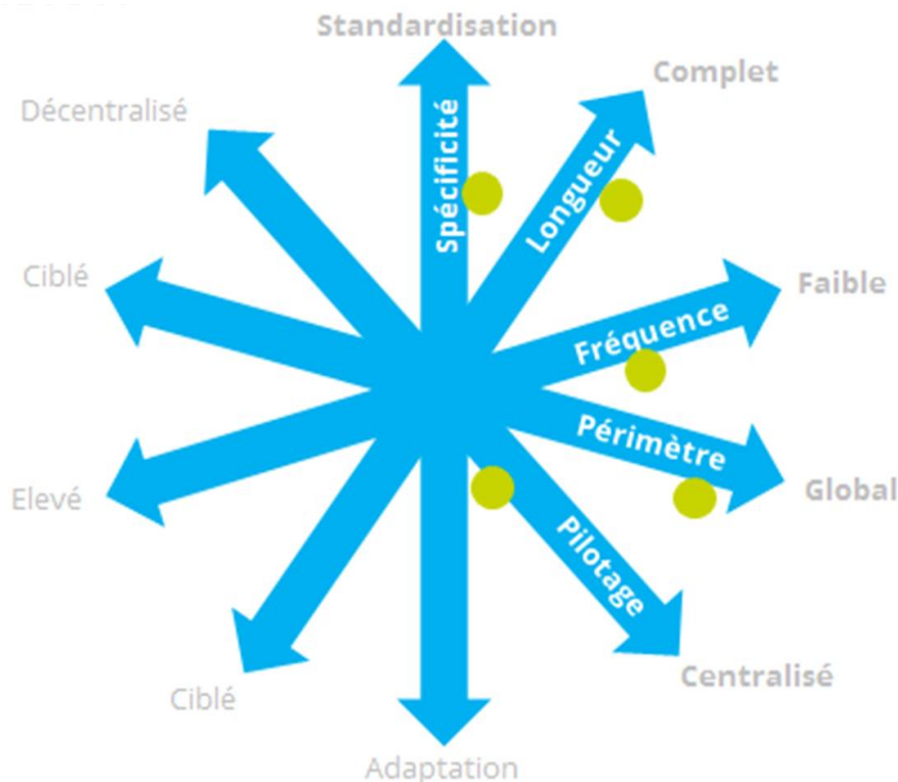
« On est passé d'un baromètre RH qui était la structure des premières éditions à un focus particulier sur l'engagement. La mesure porte sur comment le système de valeurs de l'entreprise est perçu par les collaborateurs. Un raccordement avec l'historique a pu être fait en conservant des questions standards. »

Parmi les 20 entreprises interrogées, 4 ont également évoqué des dispositifs plus ciblés comme une enquête de satisfaction sur un périmètre spécifique, un diagnostic RPS, des enquêtes ciblées post on-boarding (par exemple sur la connaissance et la compréhension de la stratégie, des valeurs de l'entreprise), des enquêtes managériales, des enquêtes intermédiaires courtes, ou des flash survey.

Les choix structurants dans la conception d'une enquête

Les entretiens réalisés mettent en évidence un certain nombre d'arbitrages à réaliser dans la conception d'une enquête. Ces principaux choix sont représentés dans le schéma 1 ci-dessous.

Schéma 1 : Concevoir une enquête : des choix en tension



 Situation la plus fréquente dans l'échantillon

Adaptation

Les entreprises expriment le souhait de développer des enquêtes qui collent le plus possible à leurs spécificités, aux sujets du moment, à la population visée, etc. Cette volonté d'adaptation des questions est cependant limitée par la prise en compte, nécessaire, d'éléments de benchmarks c'est-à-dire de comparaison des résultats avec ceux d'autres entreprises. En effet, une mesure dans l'absolu ne veut pas dire grand-chose. L'intérêt est de la situer dans un contexte (pays, secteur, type d'entreprise, niveau managérial, etc.) et dans le temps (analyse de son évolution). Les cabinets proposent

ainsi de nombreux benchmarks issus pour la plupart de leurs bases de données clients. Ipsos développe en revanche des enquêtes spécifiques (hors bases de données clients) pour établir ses benchmarks par pays. Par ailleurs, les modèles d'engagement des différents cabinets reposent sur un ensemble assez large de questions, permettant une certaine adaptation.

Ciblage

Un autre axe de choix concerne le degré de ciblage du questionnaire, c'est-à-dire sa longueur et la nature des questions posées. S'agissant des enquêtes d'engagement, la nature des questions posées est très largement inspirée par les modèles d'engagement proposés, même si des adaptations sont évidemment possibles. Pour les enquêtes globales et complètes, la longueur des questionnaires dépasse parfois la centaine de questions. Cela semble particulièrement long, même si les salariés se prêtent au jeu. La longueur la plus fréquente pour ce type d'enquête est de l'ordre de 60 à 80 questions.

Fréquence

Les fréquences d'enquêtes évoquées dans l'échantillon vont de 6 mois à 3 ans, avec parfois des enquêtes intermédiaires plus courtes. Une fréquence élevée peut sembler souhaitable a priori mais se heurte vite à une forme de lassitude des collaborateurs en attente d'actions concrètes, et à la lourdeur de gestion du dispositif d'enquête. Il semble ainsi préférable d'exploiter concrètement les résultats des enquêtes, plutôt que de les multiplier, pour en améliorer le retour sur investissement et assurer une certaine pérennité des actions mises en œuvre. La fréquence d'une enquête tous les 2 ans constitue la situation la plus souvent rencontrée.

Périmètre

Pour 16 entreprises sur les 20 interrogées, les enquêtes concernent l'ensemble des collaborateurs et des pays, donc un périmètre global. Cela n'empêche pas d'avoir des actions ciblées lorsque des besoins particuliers s'expriment, ou lorsque les enquêtes semblent peu adaptées aux problématiques d'activités particulières. Les enquêtes globales peuvent donc être remplacées ou s'accompagner parfois d'enquêtes plus ciblées en termes de populations (Exemples : questionnaire adaptés pour une catégorie de managers dirigeants ou managers clés, enquête de satisfaction sur une activité, enquêtes qualitatives terrain, enquêtes managériales...)

Pilotage

Le pilotage d'un dispositif d'enquête global est complexe. Il s'agit de répartir et de coordonner les rôles des différents acteurs impliqués dans le pilotage : CoDir, ComEx, DRH, DG de BU, équipe projet Corporate, relais (HR BP, ambassadeurs...), managers, collaborateurs...

Après la mesure : quelles actions ?

Pour l'ensemble des entreprises interviewées l'attention des dirigeants et de la ligne managériale porte sur les deux indicateurs clés de résultats de l'enquête que sont le taux participation et le taux d'engagement.

Il faut bien entendu situer ce taux dans son contexte, grâce aux éléments de benchmark pays, secteurs, type d'entreprise... Les cabinets conseils spécialisés dans la mesure de l'engagement offrent pour cela de nombreuses possibilités. En complément des benchmarks externes, des analyses poussées peuvent être effectuées et produire des benchmarks internes, selon les entités, les niveaux hiérarchiques, les équipes, etc. Des analyses fines peuvent ainsi être effectuées et, au-delà d'une mesure d'engagement, des analyses de corrélations peuvent donner lieu à des résultats intéressants.

Enfin, le suivi dans le temps de ces indicateurs est intéressant car cela crée une dynamique. L'attention est alors portée à l'évolution des indicateurs, plus qu'aux indicateurs dans l'absolu qui, sortis de leur contexte, ne voudraient pas dire grand-chose.

Les possibilités de présentation des résultats sont puissantes car elles vont d'indicateurs agrégés à des niveaux d'analyse potentiellement assez micro, jusqu'à l'équipe, sous réserve d'une certaine taille minimale qui permette le respect de l'anonymat. Le seuil minimal de 10 personnes est retenu pour permettre une restitution par équipe sans remettre en cause l'anonymat des réponses.

Les possibilités en termes de niveaux de restitution sont donc multiples, allant du niveau Corporate aux équipes terrain.

La synthèse présentée ci-après porte sur les enquêtes à périmètre global, c'est-à-dire concernant tous les collaborateurs du groupe, ce qui constitue le cas le plus fréquent. Nous présentons ci-après les principaux domaines de plans d'action évoqués dans les entretiens suite aux enquêtes.

Les domaines des plans d'action

Les chiffres indiqués ci-après peuvent être supérieurs à 20 dans la mesure où certaines entreprises ont mentionné plusieurs domaines. Une distinction est faite entre plans **globaux** et plans **locaux**.

« Il y a des décisions globales, par exemple mettre en œuvre une convention pour les gérants pour partager et connaître la stratégie, des road shows du Codir sur les sites pour aller à la rencontre des équipes, donner du sens, jusqu'à des actions locales en régions, sur sites qui vont de créer des moments de convivialité à lancer une newsletter régionale ludique car il y avait un déficit d'infos.... Ce qui est important en région c'est le binôme RH/patron régional. La RH influence, le patron décide, mais c'est un travail commun, une vraie feuille de route, RH/manager et on suit en central l'ensemble des plans d'actions. »

Les domaines les plus fréquemment cités pour les plans d'action concernent les parcours et le management. Nous présentons ci-après quelques points clés de l'enquête, par ordre de fréquence décroissante.

Parcours (10 citations / 20)

Le premier domaine des plans d'action concerne les parcours et le développement des compétences, cité par 10 des 20 entreprises de l'échantillon. Il s'agit notamment de manques en matière de visualisation des parcours possibles, de transparence, et de retours. Les actions fréquentes associées regroupent des plans de mobilité, des actions de communication sur les parcours possibles, la mise en place de feedback, les entretiens de carrière, et la diffusion de témoignages (vidéo).

« Nous avons des mauvais retours sur notre process de mobilité interne qui indiquait que nous donnions peu de retours. On a donc mis en place un process pour formaliser systématiquement un feed back négatif. On nous disait qu'il y avait pas assez de visibilité sur les opportunités de carrière : on a donc mis en place l'entretien carrière tous les ans, et fait plus de com. Sur les évolutions, les parcours, les opportunités de job dispos. »

Management (6 citations / 20)

Les sujets évoqués relatifs au management concernent le style, la reconnaissance, le management de la performance, la communication, et le feedback. Cela se traduit par des actions de sensibilisation et de formation des managers, voire de révision de l'entretien annuel.

« Suite aux résultats, nous avons mis en place des plans d'actions pour notamment sensibiliser les managers sur la communication, sur le feed back. On organise désormais des petits déjeuners tous les mois, on a organisé des formations au feed back pour les managers »

Les autres domaines des plans d'action concernent le manque de clarté de la **stratégie (3 citations / 20)** avec des actions de communication associées, la transparence des **rémunérations (2 citations / 20)** avec par exemple la mise en place du BSI, et les **conditions de travail (2 citations / 20)** avec des actions locales sur l'aménagement des bureaux, espaces communs, et la question du bruit.

L'engagement comme objectif du management

Comment inciter le management à s'emparer des questions d'engagement ? L'une des réponses apportées par les entreprises interrogées consiste à intégrer des indicateurs liés aux enquêtes d'engagement dans les objectifs. On y trouve notamment l'évolution des indices d'engagement, la mise en œuvre des plans d'action, et le taux de participation (par exemple comme critère dans un accord d'intéressement).

Engagement rime donc avec objectifs et bonus dans 8 des 20 entreprises interrogées, et ce à différents niveaux (managers, RH, exécutifs, ...). Par ailleurs, les données ne sont pas communiquées dans 9 entreprises, et seules 3 ne se déclarent pas assez mûres pour mettre en place ce type de démarche. L'intégration de l'engagement dans les objectifs du management est donc assez répandue dans les grandes entreprises interrogées.

Commentaire :

On comprend aisément la logique qui consiste à intégrer les questions d'engagement dans les objectifs du management, mais cela peut s'accompagner **d'effets pervers**. Il peut s'agir par exemple de pressions pour remplir des questionnaires afin de maximiser le taux de réponse. De même, la pression sur la réalisation de plans d'action peut conduire à ce que l'engagement soit le n^{ième} plan d'action du manager, dans une réponse disciplinée aux injonctions du groupe, sans que le sujet soit véritablement porté. L'important est l'analyse des résultats et les éventuelles remises en cause qui en découlent. Dans certains contextes un indice peut baisser sans que cela soit forcément mauvais. Les photographies produites par les enquêtes sont puissantes, à la fois larges et précises. L'enjeu est à l'analyse des résultats et à leurs traductions en évolutions perceptibles et coordonnées.

De l'enquête aux plans d'action : quel pilotage ?

La comparaison des 20 entreprises interrogées montre, à première vue, une mécanique bien rôdée autour d'étapes communes au processus d'enquête : présentation des résultats de l'enquête à différents niveaux (du groupe à l'équipe), communication auprès des managers, réunions de restitution entre les collaborateurs et le manager (éventuellement avec un appui), génération de plans d'action, mise en œuvre et suivi des actions, et reporting. Puis vient le temps de la communication pour le lancement de l'enquête suivante, l'envoi des questionnaires, etc.

Au-delà des étapes classiques qui structurent le processus d'enquête, de fortes disparités apparaissent selon le degré de centralisation ou décentralisation de l'organisation.

Groupe centralisé

« L'enquête se fait sur les mêmes dates partout dans le monde et ce sont les mêmes questions. Quand nous lançons l'enquête nous descendons en cascades l'information, c'est devenu un rituel et on le met aussi sur l'intranet. En plus, sur le terrain il y a des réunions avec un rassemblement de l'équipe. Ces réunions sont animées par le manager en binôme avec la RH. On va toujours avoir ce binôme, pour lancer et animer l'enquête, pour partager les résultats, pour Co-construire des plans d'actions, ... »

Le verbatim ci-dessus provient d'une DRH groupe. La vision des DRH en BU n'est pas toujours aussi positive :

« Pour être honnête ce n'est pas vraiment descendu dans les pays et il n'y pas eu de vrai déploiement, de politique lié à l'engagement ... Ça passe à l'as par rapport à d'autres priorités. »

Groupe décentralisé

« En synthèse le baromètre d'engagement reste très décentralisé au niveau des zones qui choisissent leur prestataire. Il n'y a aucune mesure globale de taux d'engagement. Il est suivi au niveau du groupe un indicateur synthétique de RSE qui comprend le pourcentage de salariés détenant des actions et le taux de fidélisation des ingénieurs et cadres. Le taux d'engagement n'est pas suivi ni piloté au niveau Corporate ; le socle commun des 11 questions permet au mieux une comparaison entre les zones, et encore on n'a pas le même timing entre les différentes zones »

Quelles représentations des parties prenantes ?

Comme expliqué dans la section méthodologie, la présente étude porte principalement sur les DRH des entreprises interrogées. Le point de vue des autres parties prenantes que nous mentionnons ci-après se fonde donc sur les représentations des DRH, et non sur une enquête directe. Cela constitue bien entendu pour cette question une limite de l'étude, mais son objectif principal reste d'explorer les questions liées à la mesure de l'engagement telles que vues par les DRH.

Des DRH preneurs, et porteurs du sujet

Pour l'essentiel, la perception des dispositifs de l'engagement par les DRH interrogés est très positive. Ils y voient une capacité de mesure, un moyen d'asseoir leur crédibilité, et une boussole pour donner le cap et suivre la progression. Les quelques bémols exprimés concernent la quantité de travail importante que cela génère, le risque d'instrumentalisation par les IRP, et le côté forcément réducteur de ces mesures qui ne peuvent pas tenir compte totalement des spécificités de l'entreprise, de ses différentes populations, de ses différents métiers, des différences culturelles...

Des IRP au mieux indifférents

Pour un dispositif qui permet de recueillir l'avis de tous les collaborateurs, la réaction des IRP (telle que décrite par les DRH) peut surprendre. Au mieux, c'est de l'indifférence, ce n'est pas un sujet. Mais l'indifférence cède souvent la place à une certaine méfiance (confidentialité des données, peur que l'outil prenne leur place), une instrumentalisation (des résultats, de la participation qui devient un enjeu de négociation, ...), voire à de la défiance (approche considérée comme démagogique et sans véritable volonté d'écoute).

Des dirigeants intéressés, souvent moteurs

L'engagement devient un sujet d'intérêt pour les dirigeants, qui y voient non seulement l'intérêt inhérent à un indicateur RH, mais également un levier de changement et une source de performance. L'attitude des dirigeants, telle que perçue par les DRH interrogés, est donc très positive avec parfois des réserves quant aux risques associés comme la création de frustrations chez les salariés.

Des managers partagés

Les entretiens réalisés montrent une perception des managers partagés sur ces enquêtes d'engagement. Si certains y voient un intérêt, un moyen d'avancer, d'autres appréhendent surtout le risque et le jugement des équipes. Pour d'autres enfin le sujet n'est pas prioritaire et les résultats n'apportent pas de surprise relativement à leur connaissance des situations d'équipe.

Et les collaborateurs ?

Un point d'étonnement de l'étude est que la perception des enquêtes d'engagement par les collaborateurs constitue une relative inconnue pour les DRH interrogés. Au-delà des réactions d'indifférence, les réactions décrites vont du sentiment d'être écouté à une attitude désabusée. La clé n'est donc pas dans la seule écoute, mais dans le côté perceptible et co-construit des plans d'actions mis en œuvre.

Forces et limites ?

Forces

L'une des forces des dispositifs de mesure de l'engagement perçue par les DRH interrogés est liée à la nature de la photographie RH produite. Elle est en effet à la fois globale et précise, permettant de voir à la fois l'arbre et la forêt. Elle constitue une mesure objective. Enfin, elle permet des comparaisons dans le temps et via les nombreux benchmarks proposés (pays, secteurs, type d'entreprises, niveaux managérial, etc.).

Le schéma 2 ci-dessous résume par quelques verbatim illustratifs les principales forces évoquées.

Schéma 2 : Verbatim illustratifs des principales forces



Limites

Quatre principales limites sont évoquées, relatives à la standardisation, à l'appropriation du dispositif, à l'essoufflement, et aux difficultés de pérennisation des actions engagées. Les questions d'appropriation renvoient également aux effets pervers déjà mentionnés, comme la pression exercée sur les collaborateurs pour accroître le taux de participation.

Schéma 3 : Verbatim illustratifs des principales limites



Conclusion

Les enquêtes d'engagement que nous avons pu observer sur notre échantillon recouvrent des réalités assez contrastées, qui se traduisent par une terminologie diverse : opinion survey, satisfaction survey, engagement survey, flash survey, pulse, employee survey, diagnostic RPS, baromètre social, enquête post onboarding, enquête managériale, etc. Ces terminologies variables renvoient pour l'essentiel à des différences de ciblage, selon la nature du questionnaire (longueur et thématiques abordées) et la / les population(s) de salariés ciblée(s).

Une dominante émerge cependant de notre échantillon d'entreprises : l'enquête « standard », c'est-à-dire la plus fréquemment rencontrée, est globale (s'adressant à tous les collaborateurs), relativement complète (entre 60 et 80 questions), assez fortement structurée par les modèles d'engagement sous-jacents issus des cabinets conseil (avec des possibilités d'adaptation et de choix des questions), se déroule tous les 2 ans, et fait l'objet d'un pilotage très différent selon le degré de (dé)centralisation du groupe.

Les capacités technologiques et les bases de données rendent ces enquêtes puissantes, permettant des photographies à la fois globales, précises, objectives, et offrent de nombreuses possibilités de benchmark internes et externes, ainsi que le suivi de l'évolution dans le temps.

L'enjeu des dispositifs de mesure de l'engagement n'est pas la mesure en tant que telle, mais plutôt ce que l'on en fait. Il s'agit en particulier de traduire les mesures en actions utiles et perceptibles, via un accompagnement des managers. L'engagement est un sujet RH transverse et relié au business. C'est ce qui fait sa force. C'est aussi là où se joue le retour sur investissement (ROI) des dispositifs de mesure de l'engagement. Il s'agit de passer du manager suiveur de KPI au « manager analyste » afin de comprendre les situations, les logiques des acteurs, et d'en déduire des actions adaptées et perceptibles. Au-delà des mesures quantitatives, il y a donc un enjeu de compréhension qualitative. S'il y avait une vérité scientifique universelle simple, tous les modèles d'engagement seraient identiques. La réalité est plus complexe. L'analyse des corrélations, qui fonde

souvent les modèles d'engagement, ne constitue pas une analyse des causalités. Par exemple, on peut bien entendu penser que l'engagement crée de la performance, c'est certainement vrai, mais la relation inverse peut également s'observer. Par ailleurs, l'identification des leviers de l'engagement n'est que partiellement universelle. Elle est aussi très largement contextuelle : les métiers d'infirmiers à l'APHP renvoient-ils aux mêmes logiques d'engagement que celles des traders dans une banque ? On peut en douter.

Afin de répondre à l'enjeu d'accompagnement des managers, et de développement d'actions concrètes fondées sur une compréhension des situations, des analyses plus qualitatives pourraient être mises en œuvre mettant par exemple en évidence les **différentes combinaisons des leviers** qui favorisent l'engagement selon les **cultures pays**, les **métiers**, les **générations**, etc. Des méthodologies spécifiques développées dans le monde universitaire existent pour cela. Assez simples à mettre en œuvre, elles permettraient de penser une articulation entre les dispositifs d'enquête actuels, et une phase plus qualitative. L'animation des dispositifs de mesure de l'engagement pourrait ainsi mieux alterner et articuler le temps de la mesure et celui de la digestion et de l'action, fondé sur une meilleure compréhension qualitative des situations.