

## Consulter ses collaborateurs via Intranet

### Le sondage d'un simple clic

Traduction de l'article paru en avril 2002 dans Alpha, le supplément destiné aux cadres du Tages-Anzeiger et du Sonntagszeitung.

Réaliser des sondages auprès de ses collaborateurs et collaboratrices est établi dans grand nombre de moyennes et grandes entreprises comme l'un des moyens essentiels de gestion des ressources humaines. Cependant, la réalisation de sondages de personnel n'est pas une fin en soi. Elle occasionne aux entreprises des dépenses non négligeables, désireuse de refléter une image sincère « venant d'en bas ». Il est important pour la direction de l'entreprise de savoir dans quels domaines et secteurs de la vie professionnelle les collaborateurs sont satisfaits ou non, afin de réduire les variations et l'absentéisme pour cause de maladie. Le classement des résultats est plus facile et les « secteurs à problèmes » sont plus aisément identifiables par service et par fonction.

La réorganisation des entreprises et l'introduction d'innovations trouvent un meilleur appui dans les enquêtes effectuées en parallèle ou par la suite. C'est pourquoi celles-ci se révèlent également un moyen capital de développement des ressources humaines et de l'organisation. La réalisation répétée de sondages auprès du personnel renseigne sur le degré de satisfaction des collaborateurs concernant le travail et l'entreprise et leur insertion dans le processus de travail, avec l'évolution dans le temps. On observe en outre la tendance croissante des supérieurs hiérarchiques à se laisser noter par leurs subalternes. Des sociétés isolées comme les CFF vont même jusqu'à répercuter directement les notations des supérieurs sur le salaire ou la prime du cadre le plus élevé.

Pour les collaborateurs également, l'avantage des sondages est clairement identifiable en cas de système d'enquête adéquat : puisque leur avis est sollicité, ils sont considérés sérieusement comme des contributeurs à la performance de l'entreprise. Ils peuvent non seulement exprimer leur satisfaction, mais également leurs griefs, avec l'espoir naturellement que les circonstances incriminées vont changer. En outre, par la possibilité de soumettre leurs propres propositions et idées, ils peuvent donner libre cours à leur créativité – ce qui est à son tour bénéfique pour l'entreprise.

Le postulat de départ doit être le suivant : aussi bien la société prise comme un tout que les employés pris individuellement peuvent en tirer parti. Le personnel est incité à exprimer son opinion et ses requêtes à l'aide d'un questionnaire ; la direction de l'entreprise identifie les possibilités d'évolution et les points faibles ; par les mesures prises visant à l'amélioration, les collaborateurs réalisent que leur avis et leur engagement comptent.

#### *Avantages des sondages électroniques*

Grâce à la technologie moderne, il est aujourd'hui possible de traiter électroniquement l'ensemble du processus, de l'élaboration d'un questionnaire jusqu'à la distribution aux personnes ciblées, de la saisie des réponses par les sondés eux-mêmes jusqu'à l'exploitation et l'établissement d'un rapport. Avec un tel processus, la charge de travail et la durée de la consultation et de l'exploitation – et donc les coûts – sont réduits de manière significative. La collecte peut en outre être entièrement effectuée en interne à l'aide de l'infrastructure existante (PC, Intranet et Internet).

Dès la fin de la consultation, le bloc de données est immédiatement prêt avec les réponses recueillies – ce qui vous évite l'enregistrement des données, fastidieux et source d'erreurs. Ce principe est extrêmement intéressant pour les sondages électroniques : la charge de travail est la même, que l'on ait affaire à 10 ou à 10 000 personnes interrogées.

De plus, avant ou pendant la consultation, il est possible de déterminer les analyses désirées et même de les automatiser, par exemple pour les enquêtes récurrentes, de manière à présenter dès la fin du sondage les résultats sous forme de tableaux et de graphiques.

*Alors que la consultation du personnel au moyen de questionnaires sur papier était courante auparavant, de nouvelles possibilités trouvent de plus en plus d'adeptes. Les membres d'une entreprise peuvent aujourd'hui saisir leurs réponses directement via Intranet. Toutefois, des points importants sont à prendre en compte indépendamment de la méthode de sondage.*

Dr. Daniel Schloeth

Tandis que ces avantages s'appliquent également aux enquêtes auprès des clients et aux panels en ligne, l'utilité de la procédure électronique est particulièrement notable pour les sondages auprès du personnel :

- L'accès de tous les collaborateurs à l'Intranet interne de la société est désormais généralement garanti ; dès la publication du questionnaire sur le réseau, les personnes concernées peuvent y accéder aussitôt et le remplir pendant le temps de travail.
- L'équipement en technologies de l'information est relativement homogène au sein d'une entreprise, ce qui minimise les problèmes éventuels de compatibilité.
- En liaison avec un sondage, les résultats choisis peuvent être directement publiés à partir du programme d'analyse sur le réseau interne de la société, afin d'informer sans délai l'ensemble des employés.

### *Erreurs fréquentes*

Consulter ses collaborateurs au moyen de sondages n'est pas une panacée et n'apporte des résultats positifs qu'en cas d'un déroulement correct. Si la direction n'est pas prête à examiner les résultats sans préjugé et à introduire les modifications qui en découlent, les sondages ne servent que d'alibi. Ils peuvent s'avérer démotivants, si les employés s'expriment sérieusement et avec engagement sur leur propre entreprise, mais ne sont pas suffisamment tenus informés des résultats par la suite, ne reçoivent aucune réaction en retour, ni ne perçoivent aucun effet.

Il faut également veiller au rythme des consultations. Bien sûr, les enquêtes sont à réitérer régulièrement, pour mesurer l'évolution dans le temps. Des sondages annuels au sein des mêmes groupes de travail ne sont toutefois sensés que si des mesures ont déjà été suivies d'effets entre temps, et si des ajustements ont pu avoir lieu. C'est pourquoi le plus souvent, les mêmes personnes sont confrontées tous les 2 à 3 ans seulement à des questions similaires.

Les consultations, qui dès le début ne permettent pas des réponses sincères, sont problématiques. Par exemple, lorsque des services entiers doivent remplir leur questionnaire en même temps, lorsque les supérieurs se trouvent à proximité, le dépouillement anonyme (si possible par un autre service que le service du personnel) n'est pas garanti: dans tous ces cas, les réponses ne peuvent pas être prises au pied de la lettre – notamment lorsqu'il s'agit de satisfaction dans le travail ou de notation de ses supérieurs.

Il faut veiller dans la formulation des questions à assurer la cohérence avec les sondages précédents ou autres. En cas de reformulation des questions ou des catégories de réponses, la comparaison sérieuse n'est plus garantie, puisque la moindre variation peut avoir un impact sur les réponses.

Les sondages parviennent à un point où l'on attend d'eux une plus grande précision scientifique. On ne peut certes pas les comparer à la mesure de la température par un thermomètre, mais il s'agit de la collecte de réponses subjectives d'individus aux motivations différentes et disparates dans leur volonté de fournir des informations.

En règle générale, les questions liées au comportement posent rarement problème. Le nombre de fois où l'on a fréquenté la cantine la semaine dernière appelle souvent une réponse précise et correcte. Dans le domaine de l'emploi et de l'opinion personnelle, c'est moins sûr. Notamment, les thèmes qui ne figurent pas en tête de liste des priorités des sondés peuvent faire varier les réponses d'un jour à l'autre. En outre, il convient de prendre en compte le fait que les sondés, sur certains sujets, sont soumis à la pression d'un groupe ou préfèrent les réponses « socialement correctes ».

### *Anonymat des personnes interrogées*

Les sondages en ligne via Internet et Intranet suscitent le doute sur la garantie de l'anonymat des participants. Souvent, on craint que la direction de l'entreprise puisse identifier quelles personnes à partir de quel poste informatique ont donné un jugement négatif. Bien que cela soit possible techniquement, les adresses des postes informatiques en question ne sont pas enregistrées lors de sondages en ligne.

### *Anonymat des personnes interrogées*

Les sondages en ligne via Internet et Intranet suscitent le doute sur la garantie de l'anonymat des participants. Souvent, on craint que la direction de l'entreprise puisse identifier quelles personnes à partir de quel poste informatique ont donné un jugement négatif. Bien que cela soit possible techniquement, les adresses des postes informatiques en question ne sont pas enregistrées lors de sondages en ligne.

Toutefois, pour dissiper de tels doutes, tous les collaborateurs doivent avoir la possibilité d'imprimer eux-mêmes le questionnaire et de le remplir sur papier. Ce procédé va certes à l'encontre du désir de réaliser un sondage à moindre coût, mais assure autant que possible des réponses sincères et une participation élevée. Il doit s'agir, indépendamment de la technologie employée, des objectifs majeurs des sondages.

Afin de renforcer la protection des informations nominatives, une enquête préparée en interne peut être déléguée à une société externe, de sorte que les questionnaires soient remplis sur Internet, les réponses collectées sur le serveur de l'institut de sondage et exploitées par ce dernier également.

### *Comment procéder*

Voici pour conclure encore quelques conseils concrets pour la réalisation optimale de sondages auprès du personnel :

- Questionnaire: Si le questionnaire est élaboré par vos soins, vous devez consacrer beaucoup de temps pour aboutir à la formulation optimale – toute l'enquête repose sur le questionnaire. Les questions ne seront ni ambiguës ni suggestives. Les catégories de réponses doivent couvrir les informations attendues et proposer plusieurs possibilités de réponses aussi bien négatives que positives (ex : très insatisfait, plutôt insatisfait, plutôt satisfait, très satisfait). L'ordre incorrect des questions peut également conduire à des résultats faussés.
- Test préliminaire: chaque questionnaire doit être testé au moins une fois par plusieurs personnes pour savoir si les questions sont compréhensibles et si les réponses proposées reflètent l'avis personnel de manière adéquate.
- Interprétation: prudence lors de la comparaison des résultats entre les différents groupes et dates de sondage. Des écarts de quelques points ne sont significatifs que pour un nombre très élevé de sondés.
- Mise en œuvre: la réaction de la direction face aux résultats critiques est d'une importance décisive. En effet, toute mauvaise note n'est pas à traiter avec la même priorité. Il est important de remédier surtout aux points jugés négatifs qui nuisent le plus à la satisfaction générale.



Dr. Daniel Schloeth est politologue et travaille comme analyste senior chez SPSS Suisse, société qui propose des logiciels d'analyses statistiques et de data mining [www.spss.ch](http://www.spss.ch), [d.schloeth@spss.ch](mailto:d.schloeth@spss.ch).

[www.enquetes-en-ligne.ch](http://www.enquetes-en-ligne.ch)