

LES EMPLOYÉS ONT ÉTÉ SONDÉS... ET PUIS, APRÈS?

Par *Mark Cécyre*

Un des meilleurs moyens de détruire le moral des travailleurs est de leur demander leur opinion et d'ignorer ensuite leur réponse. Un défi des organisations, à la suite d'un sondage de leurs employés, est de communiquer le processus qu'elles entendent suivre pour effectuer les changements requis.

Malheureusement, plusieurs entreprises commettent l'erreur d'essayer de tout faire ou de trop en faire en même temps. Elles obtiennent les résultats, identifient dix zones d'amélioration et passent des mois, et parfois plus, à déterminer la stratégie à prendre pour mettre les changements en œuvre. Pendant ce temps, les employés se demandent ce qui s'est passé avec le sondage auquel ils ont répondu. Sans être informés du processus, ils ne peuvent qu'assumer que rien n'est fait et que le tout va être relégué dans la « filière 13 ». Voilà la meilleure façon de perdre la confiance de ses employés.

Au lieu de passer un an à analyser et à réfléchir à la façon de répondre (certains des meilleurs employés auront peut-être quitté l'entreprise pendant ce temps), il faut plutôt essayer de mettre en place des actions simples et itératives, qui se traduiront par des changements progressifs, afin que les employés voient que des mesures sont prises, immédiatement. En agissant ainsi, on pourra obtenir une rétroaction et effectuer d'autres améliorations itératives.

CINQ FAÇONS DE RÉPONDRE RAPIDEMENT AUX RÉSULTATS D'UN SONDAGE

Être transparent – Les problèmes liés à l'engagement sont souvent dus à un manque de communication. Soit les employés sentent qu'ils ne sont pas écoutés ou reconnus, soit il y a simplement un manque d'alignement en termes de vision et de valeurs au sein de l'organisation. On doit profiter du sondage sur l'engagement comme d'une opportunité pour faire preuve de transparence. Partager les résultats de façon proactive lors de la prochaine réunion des employés. Être honnête concernant les endroits où des améliorations sont requises et la façon dont on prévoit apporter des changements. Habituellement, les employés tiennent simplement à constater que la haute direction est consciente des changements requis et prête à les appliquer, bref que tout le monde est sur la même longueur d'onde.



Creuser davantage – Effectuer un suivi après un sondage sur l’engagement n’a pas besoin d’être un projet de grande envergure. Une fois qu’on a examiné les résultats initiaux, s’il y a lieu de creuser davantage, il faut le faire. Les réponses à certaines questions n’étaient peut-être pas ce à quoi l’entreprise s’attendait ou elles doivent peut-être être reformulées? Si on remarque quelque chose d’étrange avec un groupe en particulier, il serait bon de leur envoyer un sondage de suivi spécifique. Il n’a pas besoin d’être très long, deux ou trois questions peuvent suffire. Une autre méthode pour aller plus loin est de faire des entrevues collectives avec les groupes qui ont eu les scores d’engagement les plus élevés et les plus bas afin d’obtenir des explications et une rétroaction précieuse.

Rencontrer les gestionnaires – Des rencontres en tête à tête avec les superviseurs peuvent être une excellente opportunité de comprendre leurs relations avec leur groupe. Souvent, l’engagement d’un employé est étroitement lié à sa relation avec son supérieur immédiat; on aura alors une occasion parfaite de traiter le problème d’engagement à la source. Travailler avec les gestionnaires peut aussi les aider à améliorer leur propre performance tout en permettant de régler des problèmes d’engagement plus immédiats.

Discuter en petits groupes – Après un sondage, divers groupes (lieux de travail, services, catégories d’emploi et autres groupes démographiques) reçoivent souvent une rétroaction similaire, mais pour des raisons encore inconnues. Dans ce genre de situation, il est pertinent de tenir des rencontres en petits groupes pour réviser les résultats et discuter ouvertement, afin d’essayer de comprendre pourquoi ces groupes vivent une expérience différente des autres. Parfois, c’est quelque chose auquel il est facile de remédier, mais on ne le saura jamais avant d’en discuter franchement.

Former un groupe de travail sur l’engagement – Une bonne façon de montrer rapidement aux employés que l’organisation prend l’engagement au sérieux est de demander leur aide. Selon les objectifs d’affaires et les résultats du sondage, on détermine trois à cinq problèmes relatifs à l’engagement qui ont besoin d’être résolus; on invite ensuite les employés à en discuter dans un groupe de travail. Tout en permettant de découvrir des solutions, cette façon de faire aura aussi l’avantage de mobiliser les employés en leur donnant les moyens de suggérer les changements qu’ils souhaitent.



CONCLUSION

Obtenir une rétroaction honnête de ses employés ne peut pas être tenu pour acquis. Pour cette raison, il est essentiel de les remercier de leur contribution en leur communiquant dès que possible les suites que l'organisation a l'intention de donner à ces précieuses informations qu'ils ont pris le temps de partager avec elle.

Cet article fait suite à celui paru le 18 mars 2014 > [Que pensent vraiment vos employés?](#)

Mark CÉCYRE, CRHA, Directeur principal et Associé chez Sondages-RH. *Les employés ont été sondés... et puis, après?* Rubrique Coin de l'Expert, le 28 octobre 2014. Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA).

[en ligne] : <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=595767>