

Le baromètre interne



Problématique

La décision de bâtir un baromètre répond, en règle générale, à une volonté politique. Celle-ci s'inscrit souvent dans le cadre d'une conjoncture spécifique : restructuration de l'entreprise, plan social, fusion-acquisition, avènement d'une nouvelle équipe dirigeante, période de réformes, mise en place d'un plan stratégique, recomposition du capital, déménagement, nouvelle politique de ressources humaines...

La mise en place de cette investigation poursuit traditionnellement tout ou partie des cinq objectifs suivants :

- Mesurer les perceptions du personnel sur un certain nombre de sujets,
- Construire un état des lieux précis des sujets de satisfaction et des sujets d'inquiétude,
- Mesurer régulièrement, par la suite, l'évolution de cette perception au regard des mêmes paramètres.

Dans cette perspective, l'approche retenue doit être pensée avec le triple souci de la rationalisation, de la clarté et de la simplicité.

Notre approche

La mise en place d'un baromètre de communication revêt un caractère stratégique qu'il convient de ne pas négliger. Sa construction doit en effet tenir compte des spécificités de l'entreprise (culture, identité, histoire, stratification sociale), de son contexte (économique, social, politique, managérial) et des informations que l'on cherche à obtenir par l'intermédiaire de cette immersion. Il faut par conséquent s'interroger, en amont, sur les objectifs poursuivis, réfléchir précisément aux modalités de l'audit et penser, dès que possible, aux actions susceptibles d'être déployées en aval. C'est pourquoi l'accompagnement communicationnel que nous offrons ne peut, par définition, être que sur-mesure.



Notre offre

La construction du baromètre est spécifique à chaque organisation. Il doit être représentatif de l'ambition qui sous-tend sa mise en place. Afin d'aider les organisations à mettre en place et à penser cet outil, l'agence A CONSEIL propose quatre types de prestation :

► *Réflexion sur les finalités assignées et construction de l'outil*

Missions :

- Recueillir et analyser les besoins
- Mettre au point le questionnaire
- Codifier l'outil

Cette étape vise à aider le commanditaire à définir et à rationaliser ses ambitions, à adopter une vision à moyen terme et à finaliser la mouture de l'enquête.

► *Coordination et accompagnement du projet*

Missions :

- Respecter la logique qualité/coûts/délais
- Établir un mode de fonctionnement précis
- Sensibiliser les salariés à l'importance de cette forme de communication sociale
- Accompagner le client pour mettre en place toute action destinée à favoriser l'appréhension de cet outil en interne

Il s'agit autant d'assister le chef de projet que de l'aider dans sa réflexion et sa prise de décision.

► *Dépouillement et exploitation des entretiens et/ou questionnaires*

Missions :

- Exploiter statistiquement le questionnaire
- Dégager les grandes tendances mises en exergue par l'enquête
- Effectuer les croisements entre les données, et traduire ces résultats sous forme de graphiques et de tableaux

► *Étude, synthèse et recommandations*

Missions :

- Réaliser une étude traduisant les principales conclusions de l'audit mené auprès de la cible
- En tirer les enseignements afférents
- Formuler les recommandations aptes à pallier les dysfonctionnements relevés



Conseils

Le déploiement d'un tel outil suppose la prise d'engagements forts impliquant de répondre aux attentes et besoins des collaborateurs. Il importe donc d'en mesurer la nature, le contenu et l'étendue.

► *Sensibiliser les salariés en amont*

- Présenter aux collaborateurs l'utilité, les objectifs et les enjeux d'un tel outil en tirant profit des supports de communication existant,
- Légitimer et expliquer la mesure afin de limiter le risque d'indifférence,
- Faire de chaque responsable hiérarchique un vecteur de communication et de promotion afin de « baliser » le terrain,
- Lancer le cas échéant une campagne d'affichage annonçant l'événement.

► *Délimiter les champs à étudier*

- Orienter l'audit vers quelques objectifs précis, ce qui facilitera d'autant les conclusions et la prise de décisions ultérieures,
- Faire en sorte que l'enquête réponde à des objectifs clairs (que veut-on mesurer ?), qu'elle soit lisible, exempt de toute ambiguïté dans la compréhension des termes, et surtout crédible.

► *Veiller aux modalités de diffusion de l'enquête (si cette option est retenue)*

Les quatre grandes modalités de passation consistent à :

- Rassembler au même moment l'ensemble du personnel pour un temps donné et dans un lieu donné afin qu'il réponde à l'enquête (si celle-ci se matérialise sous la forme d'un questionnaire),
- Envoyer l'enquête au domicile de chaque salarié,
- Envoyer le questionnaire par courrier électronique,
- Faire distribuer l'enquête par les responsables hiérarchiques.

Le choix retenu dépend de la nature du questionnaire, des circonstances dans lesquelles il prend place et de la culture de l'entreprise.

► *Adopter une vision à moyen terme*

- Diagnostiquer les variables que l'on veut appréhender.

Selon le principe d'Auguste Comte « savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir », cette investigation doit non seulement apporter des réponses mais aussi soulever quelques questions qui permettront au commanditaire de bâtir un plan d'actions et d'agir vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise.



► *Présenter les résultats*

- Faire en sorte que la direction s'imprègne des résultats et puisse les lire "objectivement"
- Informer les salariés en aval : une fois les résultats connus, il est nécessaire de les communiquer et d'expliquer ce qui va en découler. Plusieurs logiques coexistent :
 - ◇ Diffuser les résultats via les supports de communication habituels de la société
 - ◇ Éditer une lettre spéciale sur le sujet afin que chaque salarié puisse s'approprier les tendances de fond qui se dégagent de cet audit ;
 - ◇ Mettre en place une réunion à l'attention de l'ensemble des salariés afin de commenter les résultats issus de cet audit et de communiquer les premières décisions prises pour améliorer, par exemple, le niveau de satisfaction globale ;
 - ◇ Réunir les salariés au sein de chaque service, département, projet afin de commenter les résultats découlant de l'audit.

Le couplage entre l'édition des résultats et la mise en place d'une réunion spécifiquement consacrée au sujet peut s'avérer pertinent. Notre déontologie nous incite à demander à nos clients de s'engager à restituer un retour d'informations aux salariés sollicités ou, mieux, à l'ensemble du personnel.

► *Penser le cas échéant à mener une investigation complémentaire ciblée*

À l'heure où certaines entreprises réorientent leur stratégie de développement et souhaitent insuffler de nouvelles valeurs en leur sein, il peut être intéressant de sonder certaines catégories de collaborateurs. Il s'agit alors d'une cible spécifique : hauts potentiels, managers, chefs de service, de département ou de division, commerciaux, etc.

Les enjeux d'une telle enquête - qualitative et semi-directive - sont au nombre de quatre :

- 1/ Connaître les réactions de cette population-clé à l'égard d'un projet donné,
- 2/ Cerner ses sujets de satisfaction,
- 3/ Mesurer ses inquiétudes et ses attentes,
- 4/ Percevoir son adhésion à l'égard des valeurs ou du projet de l'entreprise.

En fonction des résultats, des plans d'action particuliers pourraient être décidés par la direction. Si le changement se décrète, il doit cependant nécessairement être compris et intériorisé. C'est à cette condition que les entreprises progressent.



L'essentiel

Il importe, en guise de conclusion, de garder à l'esprit quelques principes:

- Une telle enquête doit nécessairement être suivie d'actions concrètes (décisions, définition de plans d'actions, prise de résolutions...) sous peine de voir la démarche complètement décrédibilisée.
- L'enquête ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. Il ne peut s'agir que d'un outil de diagnostic destiné à saisir à un instant "t" une photographie de l'état des lieux. Elle ne doit pas être assimilée à un faire-valoir.
- Quels que soient les problèmes soulevés, rien ne vaut une communication régulière et continue, seule à même capable de faire montre de réactivité.
- Le baromètre - au delà de l'audit ponctuel - se caractérise par une périodicité très souvent annuelle.

www.aconseil.fr



5, rue des Immeubles
Industriels
75011 PARIS
Tél. : 01 42 40 23 00
contact@aconseil.fr
www.aconseil.fr