

# Mesurer l'engagement collaborateurs

Avec la crise de la covid 19 et le développement du télétravail, la question de nombreuses organisations se pose la question de conserver un niveau d'engagement pérenne avec les équipes.

## Mesurer l'engagement collaborateurs, pourquoi ?

parce que de nombreuses études démontrent une correspondance immédiate entre la mesure de l'engagement collaborateurs et la satisfaction clients.

Des employés qui se sentent bien au travail sont plus efficaces :

- L'engagement des collaborateurs est important
- Les collaborateurs engagés sont plus productifs
- Les salariés heureux et impliqués offrent un meilleur service au clients

**Pour le Dirigeant ou pour un manager opérationnel, définir ce qu'est l'engagement collaborateurs au sein de son organisation :**

- Quelle est ma stratégie de développement ?
- Quelle est la vision de notre mission ?
- Quels sont les attendus des équipes ?

Ainsi, les questionnaires de **satisfaction collaborateurs** ou les plateformes de feed back et de mesure de l'engagement collaborateurs se multiplient sur le web.... mais sont-elles connectés au travail réel de votre organisation.

Aujourd'hui encore, la plupart des retours collaborateurs se

placent dans ce cercle :

- Les collaborateurs sont questionnés
- Les managers prennent connaissance des retours et du rapport statistique des résultats
- L'entreprise met en place un comité de pilotage et d'analyse des retours
- L'organisation propose des recommandations ou préconisations.
- Le comité de pilotage rend compte à la direction générale.

Plusieurs mois s'écoulent entre le questionnement et la présentation à la Direction Générale ou opérationnelle. Période pendant laquelle les collaborateurs sont absents. Ces derniers se demandent très vite à quoi ça a servi et murmurent déjà leur déception.

Comme tout va très vite, les managers et la Direction générale dans cette période sont passées à autre chose. Donc, la jolie présentation va trôner dans la bibliothèque d'un ou plusieurs bureaux.

**L'engagement collaborateur est quelque chose qui se travaille tout le temps... pas seulement de temps en temps !**

**Mesurer l'engagement collaborateurs, c'est d'abord :**

- Ne pas vouloir tout analyser mais se focaliser sur un point précis. Entre le moment du recueil des données et de la restitution le temps doit être très court (moins d'un mois). La restitution doit se faire non pas à la Direction mais à l'ensemble des équipes.

- Intégrer les collaborateurs dans toutes les étapes. Dès la conception même du questionnaire mais aussi la fin du recueil des données. Intégrer l'ensemble des collaborateurs dans l'analyse des données. Un comité de pilotage qui parce qu'il a été souvent fixé par un petit groupe de personnes n'a aucune légitimité. C'est déjà une façon d'intégrer tous les collaborateurs dans le processus d'engagement.
  
- Ensuite ce n'est ni l'outil, ni le questionnaire qui sont importants mais bien de ce que l'on va faire des éléments de retour. Chaque question posée doit être pesée.
  - Comment moi entreprise je vais pouvoir agir ?
  - Quelles actions sont à mettre en place ?
  - Qu'est ce qui va devenir un outil de progrès en terme d'organisation et de développement des équipes ?

Certaines plateformes permettent à celui qui répond d'établir aussi ses propres questions...

La réponse qui y sera donnée est plus importante que la question. Une question qui ne reçoit pas de retour peut susciter des frustrations et donc avoir un effet négatif sur l'engagement collaborateurs.

**Ainsi, les outils qui sont donnés sur le web pour mesurer l'engagement Collaborateurs n'ont que d'utilité que s'ils peuvent totalement s'adapter à la spécificité de l'entreprise. L'outil doit cerner la problématique de l'organisation et être le fruit d'un collectif. Un questionnaire ne peut être du copie-collé !**

# Quelques retours d'expériences sur la mesure de l'engagement Collaborateurs :

Trois objectifs ont guidé les mesures qui suivent et expérimentés chez certains de nos [clients privés ou publics](#) :

1. Réaliser un état des lieux descriptif du niveau de qualité de vie au travail des salariés.
2. Réaliser les analyses statistiques permettant de mieux comprendre les liens pouvant exister entre les éléments d'ordre organisationnels, la santé psychologique des salariés et certaines réactions émotionnelles.
3. Engager les collaborateurs dans la mise en place de plans d'action, prioriser les actions à mettre en place et faciliter la communication aux équipes

## Mesurer les caractéristiques des postes

L'exercice a permis à chacun de (se) ou (se) resituer au sein de son équipe et de son organisation.

Réactualisée chaque année la fiche (ou description) de poste est devenue une feuille de route pour chaque collaborateur. Cela permet d'examiner au sein des équipes, les compétences mobilisées au quotidien et les forces présentes ou à compléter et de bien communiquer sur les **objectifs communs**.

C'est un point important à mesurer en ce moment avec les mesures de télétravail qui subsistent encore au sein de certaines organisations à 100 %.

**Pour les collaborateurs**, cela valorise leur parcours professionnel au sein de l'organisation, développe le sentiment d'appartenance, délimite le champ d'action notamment

lorsque l'organisation embauche beaucoup, ses axes de progrès et l'envie d'une implication et d'un engagement encore plus fort.

**Pour l'organisation**, cela permet de mettre en exergue les atouts mais aussi les faiblesses desquelles découlent soit de nouveaux recrutements pour compléter l'équipe et anticiper les besoins, soit des actions de formation et d'entraînement.

Le modèle du **Word Design** (Hackman & Oldham) complété plus récemment par les études de Morgeson et Humphrey permettent de cerner et décrire avec pertinence les caractéristiques d'un poste. Humphrey, Nahrgang, et Morgeson (2007) ont regroupé les caractéristiques d'un poste en trois grandes catégories :

- **caractéristiques motivationnelles** (l'autonomie, la signification de la tâche, les feed-back du travail, l'identité de la tâche, et la variété des compétences)
- **caractéristiques sociales** (l'interdépendance, les feed-back des autres salariés, le soutien social, les attitudes positives au travail comme satisfaction, engagement, attachement et motivation.
- **contexte ou conditions de travail** (stress, anxiété, et burn-out) ou bien être

Ces catégories ont des effets sur :

- les comportements (performance, absentéisme et turnover),
- les attitudes (satisfaction, attachement, engagement, et motivation),
- les rôles perçus (conflit et ambiguïté de rôle)
- le bien-être (anxiété, stress, burn out, surcharge).

## **Mesurer la perception de justice**

# organisationnelle au sein de l'organisation

Un autre facteur ressort de façon prépondérante des récentes études. La perception de justice organisationnelle explique les comportements et attitudes au travail.

Perçues ou non comme juste, la justice organisationnelle s'intéresse :

- à la distribution des ressources (justice distributive),
- aux procédures de distributions et de décision de ces ressources (justice procédurale),
- à la façon dont les informations sont partagées (justice informationnelle)
- et la façon dont les rapports interpersonnels se passent (justice interactionnelle)

En étroite interaction, ces formes d'(in)justice organisationnelles exercent une influence sur un bon nombre d'attitudes et de comportements. Ainsi, leurs mesures apportent des éléments pertinents dans la gestion des missions au quotidien et l'implication des collaborateurs.

## Mesurer l'engagement Collaborateurs, de nombreuses études le démontrent...

**Colquitt et ses collègues (2001)** ont montré que la perception d'injustice sur les quatre dimensions évoquées ci-dessus prédisait

- un plus faible engagement,
- un plus faible soutien au projet de l'organisation,
- une faible confiance envers l'organisation,
- une plus faible satisfaction,

- de plus fortes réactions négatives au travail
- et une intention de turnover.

**Tepper (2001)** a montré que la perception d'injustice distributive associée à une injustice procédurale perçue menait à plus de détresse psychologique.

**Lawson, Noblet et Rodwell (2009)** ont montré que l'injustice perçue sur les 4 dimensions contribuait à expliquer un plus faible bien-être au-delà des caractéristiques du poste.

Pour mesurer l'**engagement Collaborateurs**, nous avons donc un faisceau de résultats qui soutiennent la pertinence de prendre en compte :

- l'analyse des caractéristiques du poste.
- la perception de justice.

Mesurer ces éléments permettent d'anticiper le turnover. Ils aident à la compréhension de l'implication dans le projet d'amélioration de la qualité de vie au travail. Ils constituent des signaux sur les attitudes telles que la satisfaction, ou encore des variables de santé au travail.

## **Mesurer les réactions émotionnelles au travail des individus**

Le collaborateur au sein de son organisation est sans cesse confronté à des modifications de son environnement. Le plus souvent, il se confronte sans difficulté aux situations nouvelles et ce grâce son expérience et à son acquis professionnel et personnel.

Mais parfois, alors qu'il y est confronté, l'individu ressent une émotion liée à la prise de conscience que son "répertoire comportemental" ne contient pas la solution à la situation présente.

**Une émotion est toujours une adaptation à un**

**comportement.** Cette émotion donne lieu alors, à une réaction émotionnelle qui peut être :

- **positive**, c'est-à-dire agréable (joie, bonheur, exaltation...),
- **négative**, c'est-à-dire désagréable (chagrin, peine, anxiété, peur, culpabilité, colère, rage...).

Ainsi, les manifestations comportementales varient beaucoup d'un individu à l'autre et d'une situation à l'autre. Trois types de réponses physiologique puis comportementales peuvent être ainsi observés :

- la passivité,
- la fuite,
- l'agressivité.

Ainsi, l'étude des réactions émotionnelles au travail des individus permet de mesurer :

- la satisfaction au travail
- l'intention de turn over
- l'implication dans le projet de qualité de vie au travail
- l'épuisement professionnel

## **Mesurer la santé au travail et l'implication des salariés dans le projet de qualité de vie au travail**

D'abord, le Code du travail rappelle que "l'employeur doit veiller à la santé et la sécurité au travail en mettant en place des actions de prévention. Il doit également évaluer les risques professionnels du poste de travail...". Ainsi, la mesure ressentie de la santé au travail facilite la mise en oeuvre d'un plan d'action et de communication de la santé au travail.



## **Mener une telle enquête permet ainsi :**

- d’obtenir une photographie de la perception des salariés sur leurs conditions de travail
- d’évaluer les impacts sociaux dans une période de changement
- d’évaluer le niveau d’adhésion des salariés aux valeurs de l’organisation
- d’impliquer les collaborateurs dans le cadre d’un projet d’entreprise
- (r)établir un dialogue entre la direction et les employés
- engager des actions d’amélioration ciblées

La mesure de la santé et de la qualité de vie au travail vise notamment à limiter l’apparition de certains risques psychosociaux tels que

- le burnout,
- le stress, Mais aussi à améliorer le bien-être des équipes. Le burn out ou épuisement émotionnel constituent un des indicateurs principaux du mal-être au travail.

## **et le 360 ° ?**

Faire une évaluation à 360° pour un individu, c’est d’abord, avoir pour objectif de s’évaluer. L’auto évaluation s’inscrit dans une démarche de développement. Mais aussi, recevoir une évaluation de ses comportements, aptitudes et compétences par :

- le N+1 et N+2,
- les pairs (collègues),
- son équipe (qu’il manage),
- l’ensemble des parties intéressées avec qui l’individu collabore (clients internes, clients externes, fournisseurs, sous traitants, partenaires.

Ainsi, le plus souvent, les 360° se déroulent en 3 étapes :

1. Dans un premier temps, le salarié complète une grille

d'auto évaluation

2. Dans un deuxième temps, le questionnaire similaire est distribué aux évaluateurs préalablement déterminés.
3. Enfin, les résultats sont ensuite restitués au salarié et font l'objet d'une analyse constructive visant à aider le salarié à se développer.

Là encore, le plus important reste la **crédibilité** de la démarche. Le sens donné et la communication faite à son lancement doit être :

- claire, précise, transparente sur les objectifs
- anonyme (donc ni règlement de compte de la hiérarchie, ni tensions entre collaborateurs ou critiques non fondées par certains évaluateurs)
- garantir la confidentialité des résultats auprès de l'évalué ce qui signifie l'intervention d'un tiers sans lien direct avec l'évaluation faite sur la restitution.
- et aussi expliquée aux intervenants et clarifiée sur l'ensemble des étapes.

## **Une autre des principales difficultés du 360 °**

Il s'agit de la **difficulté à recueillir une objectivité maximale** dans la notation de chaque évaluateur. Les intervenants sollicités sont conscients de l'impact de leur notation. Ainsi, en fonction de leurs degrés de proximité et de leurs relations avec l'évalué, ils ont des difficultés, même inconscientes, à faire preuve d'objectivité. Les résultats s'en trouvent par conséquent biaisés.

Bien sûr, l'évaluation 360° ne doit pas être considéré comme représentant un risque de tension, de conflit ou de sanction. Sa pertinence tient davantage à la restitution qui est faite.

La restitution vise, d'ailleurs, à faire réagir l'évalué :

- d'abord, à prendre connaissance des résultats,
- ensuite, à l'aider aussi dans la prise en compte des retours qu'il reçoit,
- mais pour l'orienter progressivement vers la définition d'un **plan de développement**.

Ainsi, l'évaluation 360 ° met en oeuvre des contraintes :

- d'abord, logistiques importantes (nombre d'intervenants et coordination, respect des deadlines fixées)
- ensuite, de coût non négligeable (communication, réalisation, impression et traitement des questionnaires notamment)
- enfin et surtout, d'accompagnement (restitution, plan de développement et d'objectifs, évolution du collaborateur évalué)

C'est le choix des intervenants et la pertinence des résultats déterminent qui l'intérêt de la mise en place d'un 360 °.

Enfin, la validité des résultats se met en place à tous les niveaux :

- qu'il s'agisse de l'objectivité des répondants
- ou bien de la disponibilité des évaluateurs
- de l'optimisation du processus
- mais aussi de la pertinence des questions
- et de la qualité de l'analyse des résultats

Entreprise/Organisation

Nom \*

Fonction

Email \*

Téléphone

Veuillez écrire votre message afin qu'un de nos consultants puisse identifier votre demande. \*

En soumettant ce formulaire \*

j'accepte que les informations saisies soient exploitées dans le cadre de nos conditions d'utilisation

reCAPTCHA

Envoyer

Si vous êtes un humain, ne remplissez pas ce champ.