

Et si vous sondiez vos salariés sur leur bien-être au travail ?

02/05/2017



Pour fidéliser les collaborateurs de cabinets comptables, Thierry Denjean suggère de mettre en place un questionnaire de satisfaction. Dans cette chronique (*), il expose les enjeux et les modalités pratiques de cette solution.

Tous les dirigeants de sociétés d'expertise comptable et d'audit le savent : aujourd'hui, dans nos métiers, la demande de profils talentueux est supérieure à l'offre, et les cabinets de grande, moyenne et petite taille se livrent une compétition acharnée pour attirer des talents. Mais à quoi auront servi le temps et l'argent investis dans notre processus de recrutement, si les personnes de qualité que nous avons recrutées nous quittent au bout de quelques mois ou de quelques années ? L'un des principaux défis que nous devons relever consiste donc à fidéliser nos collaborateurs. Or, pour atteindre cet objectif, nous disposons d'un outil à la fois très efficace et très simple à mettre en place via internet : le questionnaire de satisfaction. Il suffit que nous prenions la décision de lancer une enquête de satisfaction interne, là tout de suite, et nous aurons fait un pas de géant dans notre politique de ressources humaines...

Une décision difficile à prendre...

Pas si vite ! Pour le dirigeant d'un cabinet d'expertise comptable, prendre la décision de lancer une enquête interne de satisfaction ne va pas de soi. D'abord parce que nous doutons de l'intérêt de cette démarche. En effet, l'immense majorité de nos structures sont des petites ou des moyennes entreprises, dont les dirigeants s'impliquent personnellement dans le recrutement, l'intégration et l'évaluation annuelle de leurs collaborateurs. Comme nos salariés sont tout sauf des «numéros» à nos yeux, nous croyons les connaître, et savoir ce qui leur convient et ce qui ne leur convient pas dans leur vécu au travail. Pourquoi le leur demander ? S'ils avaient des motifs forts d'insatisfaction, pensons-nous, nous serions au courant, soit par l'intermédiaire des autres associés ou des managers, soit en direct, tant la communication interne au sein de notre cabinet est fluide...

D'autres freins peuvent nous dissuader de sonder nos salariés sur leur bien-être au travail. Ceux-ci sont liés à la crainte. Crainte de recevoir de mauvaises nouvelles en sondant l'état de nos troupes, alors que jusqu'à présent nous nous sommes rassurés en nous appuyant sur le dicton «pas de nouvelle, bonne nouvelle». Crainte de voir nos frais généraux exploser si nous répondons aux souhaits de nos collaborateurs en matière d'équipement high-tech, d'aménagement des espaces de travail, d'organisation de moments festifs, etc.

... mais d'un immense intérêt

Toutes ces raisons de renâcler devant l'obstacle peuvent se comprendre. Mais poussons la réflexion plus loin. Dans une entreprise, aussi ouverte soit-elle, la communication entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents n'est jamais transparente. Elle ne peut pas l'être. Si l'on prend pour exemples les grades existants dans l'expertise comptable, comment un assistant pourrait-il dire à son manager qu'il trouve que ce dernier ne lui fait pas assez confiance ? Comment un manager pourrait-il dire à un associé qu'il s'estime surqualifié pour le travail que ce dernier lui donne ? Comment qui que ce soit pourrait-il dire au dirigeant du cabinet que son mode de management génère des frustrations au sein des équipes ? Réaliser un sondage de satisfaction anonyme auprès de l'ensemble des collaborateurs s'avère donc le seul moyen d'obtenir un vrai état des lieux.

Examinons maintenant les motifs de crainte. La peur de recevoir de mauvaises nouvelles en sondant nos collaborateurs sur leur bien-être au travail s'apparente à la peur de demander un diagnostic médical en présence de symptômes qui nous sont inconnus. C'est une anxiété sans fondement. Car de deux choses l'une : soit le diagnostic sera favorable, et nous serons rassurés ; soit la «consultation» mettra en évidence des motifs d'alerte, et nous pourrons nous féliciter de les avoir décelés en amont, alors qu'il est encore temps de les traiter !

Quid du risque de voir nos frais généraux exploser à la suite d'une enquête de satisfaction interne ? Ce risque est parfaitement maîtrisable. Les collaborateurs des sociétés d'expertise comptable sont bien placés pour savoir que leur employeur, comme tout chef d'entreprise, doit prioriser les dépenses selon leur degré d'importance et d'urgence, et qu'il n'a pas la possibilité de satisfaire toutes leurs attentes. Il suffira que le dirigeant expose clairement le plan d'actions qu'il entend mettre en œuvre, en indiquant quelles mesures vont être prises à court terme pour répondre aux demandes exprimées, quelles actions seront programmées à moyen terme, et quelles demandes ne pourront pas être satisfaites... sauf bond du chiffre d'affaires et de la rentabilité du cabinet.

Sept règles d'or pour réussir votre enquête interne de satisfaction

Vous êtes convaincu de la nécessité de sonder vos salariés sur leur bien-être au travail ? Pour que cette démarche délivre son plein potentiel, les conditions suivantes doivent être réunies : il faut que votre enquête soit bien comprise par l'ensemble de vos collaborateurs, que tous aient envie d'y participer, qu'ils répondent au questionnaire jusqu'au bout, et enfin que les résultats collectés soient exploitables et intéressants.

Pour vous aider à atteindre ces objectifs, voici 7 règles d'or qui ont fait leurs preuves – cette liste n'est évidemment pas exhaustive, vous pourrez la compléter vous-même à la lumière de votre expérience.

- 1) Expliquez clairement les objectifs du sondage : vous souhaitez connaître la réalité du vécu au travail de chacun, en vue de bâtir un plan d'actions pour améliorer la satisfaction générale.
- 2) Communiquez sur le déroulement et le planning du processus : date de lancement de l'enquête, période de réponse au questionnaire, date de publication des résultats, date de communication par la direction du plan d'actions visant à améliorer le bien-être au travail.
- 3) Rassurez vos collaborateurs sur le parfait anonymat de l'enquête. A cet effet, administrez votre questionnaire sur un outil en ligne, en optant pour un mode de recueil des réponses totalement anonyme. Et bannissez toute question susceptible d'être perçue comme une tentative de réduire l'anonymat, du type «êtes-vous un homme ou une femme ?», «quel est votre niveau hiérarchique ?», «dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?», ou autre...
- 4) Posez des questions qui concernent un maximum de salariés.
- 5) Evitez soigneusement l'erreur – fréquente, mais désastreuse – consistant à formuler une question de telle sorte qu'un répondant puisse se retrouver bloqué car aucune des réponses proposées ne lui convient ! Par conséquent, prévoyez une réponse du type «Je ne suis pas concerné», «Je ne sais pas», ou «Autre réponse», à chaque fois que nécessaire.
- 6) Donnez envie à vos collaborateurs de répondre au questionnaire. Comment ? D'abord en réfléchissant bien aux sujets sur lesquels vous allez les interroger, de préférence avec l'aide de personnes du cabinet de différents âges et niveaux hiérarchiques, volontaires pour faire cet exercice. Ensuite en libellant autant que possible vos questions de manière inattendue, originale, ludique... Et enfin en variant le format de vos questions : par exemple en alternant questions à choix multiples, semi-ouvertes et ouvertes ; ou en proposant de répondre à certaines questions sous la forme, non d'un texte, mais d'un barème de notation.
- 7) A chaque fois que vous abordez un sujet sur lequel vous estimez utile de recueillir des précisions ou des compléments, prévoyez à la fin de votre question une zone «Commentaires». Ces espaces qui permettront à vos troupes de se «lâcher» et d'exprimer avec leurs propres mots ce qu'elles ont sur le cœur seront vos plus précieux atouts, quand vous aurez dépouillé les résultats du sondage, pour bâtir un plan d'actions apte à fidéliser vos collaborateurs. Vous leur enverrez ainsi un message clair et fort : «Je vous ai compris» !

() Les propos tenus dans la rubrique Chronique sont rédigés sous la responsabilité de leurs auteurs et n'engagent pas la rédaction.*