



Amplifier la voix des employés

Comment mieux prendre le pouls de la main-d'œuvre

IBM Institute for Business Value et
IBM Smarter Workforce Institute

Rapport stratégique

Organisation et ressources humaines

L'offre d'IBM

Aujourd'hui, les organisations qui gèrent les ressources humaines doivent attirer et développer des talents performants, créer des cultures sociales et collaboratives motivantes, et mettre en contact les bonnes personnes pour que le travail soit fait. Les solutions IBM combinent des outils perfectionnés de collaboration sociale et de gestion des talents, avec la puissance de la « Workforce Science » et de l'analyse avancée des données. Nous aidons les organisations à créer une main-d'œuvre passionnée et motivée, et approfondir les relations clients susceptibles de générer des résultats commerciaux mesurables.

Pour en savoir plus sur les offres IBM Talent and Engagement Consulting Practice, rendez-vous sur la page ibm.com/services/us/business-consulting/talent-change-management. Pour en savoir plus sur les solutions et services IBM Smarter Workforce, rendez-vous sur le page ibm.com/software/smarterworkforce.

Pourquoi écouter les employés ?

Pour créer une main-d'œuvre motivée, il est primordial de connaître ses idées, ses besoins et ses préoccupations, et d'agir en fonction. Aujourd'hui, les nouvelles plateformes sociales internes et externes simplifient la collecte, l'identification et l'analyse des problèmes potentiels et opportunités cachées concernant la main-d'œuvre. Toutes ces activités entrent dans le cadre de l'« écoute des employés ». Pour qu'une conversation soit mutuellement bénéfique, les organisations doivent savoir dans quelle mesure les employés ont envie de donner leur avis. Ensuite, elles peuvent mettre en place certains outils, favoriser la participation, créer un groupe d'écoute, garantir la confidentialité et – surtout, selon l'étude d'IBM – assurer un suivi avec des actions pertinentes et appropriées.

Récapitulatif

L'avènement des réseaux sociaux, couplé à la volonté de créer une main-d'œuvre plus motivée et plus productive, a placé l'« écoute active des employés » en tête des priorités des chefs d'entreprise. Encourager les employés à évoquer des sujets qui sont importants pour eux ne suffit plus. Aujourd'hui, les organisations doivent instaurer, analyser et maintenir le dialogue avec les employés passés, actuels et même futurs. Cet accès à la « voix collective des employés » aide les décideurs à atteindre différents objectifs comme identifier les innovations, prévenir la discorde, améliorer la productivité et renforcer les liens entre l'organisation et sa mission. Mais comment les organisations peuvent-elles mettre en place et gérer des programmes d'écoute mutuellement bénéfiques ?

Pour mieux comprendre l'action des entreprises en termes d'écoute des employés et déterminer dans quelle mesure les employés sont désireux de participer, nous avons analysé les données de l'IBM Smarter Workforce Institute Work Trends Survey, une enquête réalisée en 2015 auprès de plus de 24 000 employés à différents postes dans 23 pays, dans de nombreux secteurs et dans plusieurs milliers d'entreprises. Nous avons également discuté avec 12 organisations qui ont amélioré leurs capacités d'écoute, et des nouveaux acteurs dans ce domaine.

Globalement, nous avons constaté que la plupart des employés veulent faire entendre leur voix, quel que soit le mode d'écoute choisi par l'organisation, et se sentir soutenus dans cette tâche. Les employés sont conscients des avantages des programmes d'écoute pour eux-mêmes et leur organisation, mais ils connaissent aussi les inconvénients du cynisme, du conflit et d'une utilisation excessive des ressources.



83 % des employés interrogés ont déclaré vouloir **participer à un programme d'écoute des employés**.



Seuls 62 % des Baby-Boomers interrogés sont convaincus que la **direction prendra en compte leurs commentaires**, contre 78 % des membres de la Génération X.



Les spécialistes en RH qui utilisent **plusieurs méthodes d'écoute** évaluent les performances et la réputation de leur entreprise à un niveau 24 % supérieur à celles qui n'en utilisent aucune.

Non seulement les programmes d'écoute aident les employés à se sentir davantage impliqués, mais notre étude montre qu'ils ont un impact positif sur les résultats de l'entreprise. Les organisations qui emploient plusieurs méthodes d'écoute constatent un effet bénéfique sur leurs performances et leur réputation.

En s'appuyant la volonté d'implication des employés, les entreprises collaborent plus efficacement avec une main-d'œuvre de plus en plus vocale et dispersée. Elles recueillent également des données très précieuses – comme des signes précurseurs ou des idées innovantes – à partir des informations partagées chaque jour par les employés. Des idées que les organisations peuvent exploiter pour non seulement améliorer leurs connaissances, leur productivité et leurs performances, mais aussi pour impliquer davantage les employés.

En quoi l'écoute des employés est-elle intéressante ?

Nos entretiens avec les entreprises ont permis d'identifier trois impératifs et trois activateurs qui expliquent l'intérêt croissant des organisations pour l'écoute des employés (voir la figure 1).

Figure 1

L'écoute des employés est plus nécessaire et plus facile à mettre en œuvre que par le passé

Impératifs

Accepter le nouvel état d'esprit des consommateurs

- Partager les avis publiquement
- Prôner la transparence
- Exiger la réactivité

Passer de l'engagement à l'analyse

- Remplacer l'évaluation par le dialogue
- Comprendre le vécu des employés
- Renforcer le lien avec les résultats de l'organisation

Révéler le non-dit et l'invisible

- Mieux comprendre le cycle de vie de la chaîne d'approvisionnement en main-d'œuvre
- Améliorer l'accès aux compétences et aux informations des employés
- Faire des employés des « testeurs de consommateurs »

Écoute des employés



Activateurs

Nouvelles capacités de collecte de données

- Outils d'exploration de données non structurées
- Technologie non intrusive
- Outils d'enquête et de sondage omniprésents

Capacités d'analyse plus puissantes

- Analyse automatisée des données non structurées
- Utilisation combinée de données structurées et non structurées
- Traitement rapide et en temps réel de volumes importants de données

Capacités de communication accrues

- Diffusion plus rapide des résultats
- Meilleure compréhension des conclusions et capacité à agir en fonction
- Outils de visualisation plus performants

Source : Analyse de l'IBM Institute for Business Value et de l'IBM Smarter Workforce Institute.

Impératifs

Les organisations sont obligées de stimuler l'implication de leurs employés par des programmes d'écoute, et ce pour plusieurs raisons.

Accepter le nouvel état d'esprit des consommateurs

Pratiquement toutes les marques de produits de consommation présentes sur Internet sollicitent activement les retours sur l'ensemble des aspects de l'expérience client, qu'il s'agisse de concevoir des produits en commun ou d'assurer le support client par la communauté. Avec les médias sociaux, les consommateurs veulent plus qu'une possibilité de s'exprimer. Ils veulent des réponses. Pourquoi leurs parfums favoris ne sont-ils plus disponibles ? Pourquoi leur vol a-t-il été retardé ? Quand les nids-de-poule sur la route seront-ils comblés ?

Bien évidemment, les personnes sont également demandeuses de conversations similaires au travail. Les sites bien établis, comme Glassdoor et Vault, ainsi que les nouveaux entrants tels que Memo, permettent aux employés d'évaluer leurs expériences professionnelles et de partager leurs avis concernant les employeurs. Les plateformes sociales internes qui se sont multipliées dans les entreprises et les organismes publics proposent également des forums pour soulever des problèmes qui, autrement, ne seraient abordés qu'à la machine à café.

Lorsqu'ils expriment une bonne idée, formulent des observations légitimes ou manifestent un mécontentement, les employés s'attendent à ce que leur voix soit entendue et prise en compte avec la même fréquence, la même implication et la même rapidité que celles dont ils bénéficient en tant que client hors du travail.

Passer de l'engagement à l'analyse

L'engagement a remplacé la satisfaction comme critère pour les organisations qui cherchent à attirer et fidéliser les compétences. Plusieurs recherches rigoureuses ont montré des liens avérés entre l'engagement des employés et les performances organisationnelles¹. Auparavant, une étude d'IBM avait mis au jour une corrélation entre un investissement supérieur dans l'engagement des employés et des niveaux considérablement plus élevés de satisfaction des clients, de gain des actionnaires et de rentabilisation des actifs². Cependant, à l'instar de la satisfaction, l'engagement est – pour nombre d'entreprises – devenu un peu plus qu'une note servant à évaluer la progression sur une durée et par rapport à d'autres organisations.

Pour qu'il soit significatif, l'engagement doit prendre en compte l'intégralité du vécu des employés. Il est indispensable de comprendre comment ceux-ci se sentent physiquement et émotionnellement dans leur environnement professionnel. Il convient également d'appréhender la relation complexe entre les employés, les cadres et l'organisation dans son ensemble. Et cela, les enquêtes annuelles seules ne permettent pas de le faire.

Révéler le non-dit et l'invisible

Comme les consommateurs qui partagent leurs avis sur les produits et les services, les employés peuvent fournir d'excellentes idées d'amélioration au sein de leur organisation. Ils sont en contact avec les clients et partenaires commerciaux, ils rencontrent les concurrents et ils peuvent être les premiers à identifier les nouveaux entrants sur le marché. Les organisations reconnaissent l'importance des employés pour relayer de nouvelles idées ou pour assurer une amélioration continue.

Pendant plusieurs années, des entreprises ont utilisé différentes approches visant à exploiter les connaissances et l'expérience de leurs employés³. La plupart d'entre elles consistaient à solliciter un retour de la part des employés. Mais aujourd'hui, il est possible de les combiner à une exploration plus passive des sources de données – publications sur les réseaux sociaux ou métadonnées sur les consultations des pages sur Internet – pour identifier les tendances émergentes, les préoccupations des employés et, le cas échéant, influencer les leaders.

Activateurs

À l'heure où ces impératifs obligent les organisations à être plus attentives au ressenti des employés, la technologie permet aux organisations de capturer, d'analyser et de prendre en compte les idées, commentaires et préoccupations des employés.

Nouvelles capacités de collecte de données

Les organisations peuvent récupérer du texte et d'autres formes de données non structurées dans des sources internes et externes. Les outils d'enquête traditionnels sont devenus plus faciles à administrer et à utiliser sur les appareils mobiles. Les appareils portables, comme les « sociomètres », peuvent capturer de manière passive des informations sur les interactions des employés – lieu, durée de l'interaction, signes vitaux, volume de conversation – sans participation directe de l'utilisateur.

Capacités d'analyse plus puissantes

Les données peuvent être analysées avec une vitesse et une précision inédites. Aujourd'hui, les outils d'analyse appliquent les principes de l'informatique cognitive pour identifier les problèmes, comme l'état d'esprit des employés, puis intègrent ces conclusions à des données plus traditionnelles, comme les indices de performance et les statistiques de fidélisation.

Des méthodes plus efficaces pour communiquer les informations

Les nouveaux outils de visualisation permettent aux organisations d'obtenir plus rapidement des résultats exploitables concernant leurs initiatives d'écoute. Par exemple, les mini-sondages peuvent fournir aux participants des graphiques en temps réel qui comparent leurs réponses à celles de leurs collègues. D'autres outils de visualisation aident les personnes à mieux comprendre les données du réseau et les analyses complexes.

L'écoute du point de vue de l'employé

Les organisations ont intérêt à développer leurs capacités d'écoute, mais il leur faut d'abord quelque chose à écouter. Le premier critère d'un programme d'écoute est la volonté des employés d'y participer.

L'enquête WorkTrends de 2015 a demandé aux participants d'imaginer qu'ils travaillaient pour une entreprise qui mettait en place un programme visant à recueillir l'avis et le ressenti des employés. Les participants ont été associés de manière aléatoire à plusieurs approches d'écoute parmi les quatre suivantes : enquêtes de recensement, enquêtes d'échantillon, mini-sondages et analyses sociales (voir l'encart « Approches d'écoute analysées dans l'enquête WorkTrends »).

Les réponses des employés ont été mesurées dans trois dimensions :

Voix : volonté de faire des recommandations et de partager des opinions

Soutien : conviction que les organisations s'intéressent aux employés et les valorisent

Action : confiance qu'une modification positive va en découler.

Dans l'enquête, nous avons également posé des questions ouvertes demandant aux participants de décrire les avantages et inconvénients de chacune de ces approches.

Les employés sont désireux de partager leur vécu

En grande majorité, les employés veulent s'exprimer, se sentent soutenus et sont convaincus que l'écoute va avoir un impact positif (voir la figure 2). 83 % des participants sont d'accord pour partager leurs avis, quel que soit le mode d'écoute choisi par l'organisation. Bien que l'analyse sociale interne induise une volonté d'expression moindre, l'effet est faible et peut être compensé par une enquête de recensement ou un mini-sondage.

Approches d'écoute analysées dans l'étude WorkTrends

Enquêtes de recensement : enquêtes d'opinion à grande échelle auprès de tous les employés, réalisées une fois par an ou tous les deux ans

Enquêtes d'échantillon : enquêtes brèves et fréquentes sur différents sujets auprès d'un sous-groupe d'employés

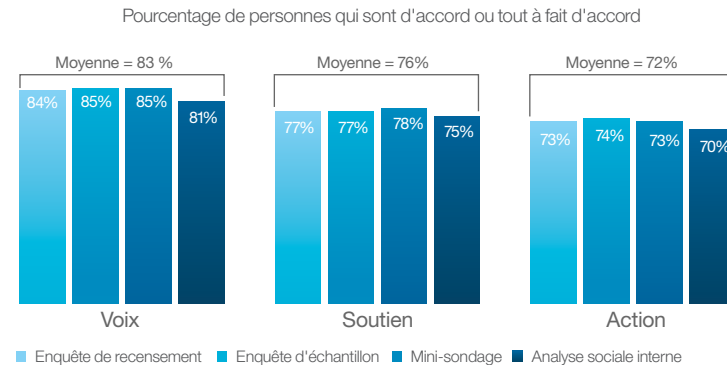
Mini-sondages : enquêtes fréquentes comprenant une seule question posée à l'ensemble des employés, parfois suivie d'une visualisation des données

Analyses sociales : analyses des contenus publiés par les employés sur les réseaux sociaux internes

Si de nombreux employés étaient volontaires pour participer aux programmes d'écoute, certains doutaient encore que ces programmes donneraient lieu à des changements.

Figure 2

La plupart des employés veulent s'exprimer, se sentent soutenus et pensent qu'une action va en découler



Source : 2015 IBM Smarter Workforce Institute WorkTrends Study.

76 % des participants ont admis qu'ils se sentiraient soutenus par leur organisation si celle-ci les écoutait à l'aide de ces différents outils. Si une majorité nette s'est dégagée positivement sur les trois dimensions, les participants ont été moins optimistes sur les changements initiés par l'organisation, avec 72 % de personnes seulement convaincues qu'une modification positive en résulterait.

Avantages et risques de l'écoute

Les employés y voient des avantages pour eux-mêmes dans la possibilité d'exprimer leur opinion et leurs idées, ainsi que pour l'organisation qui acquiert des connaissances, s'améliore et gagne en productivité. Les avantages des enquêtes de recensement, des enquêtes d'échantillon et des mini-sondages résident dans le fait qu'ils permettent de recueillir des informations très différentes, de manière plus régulière et plus immédiate. Les analyses sociales internes se démarquent, avec davantage d'employés qui considèrent les retours honnêtes, sincères et ouverts comme un avantage.

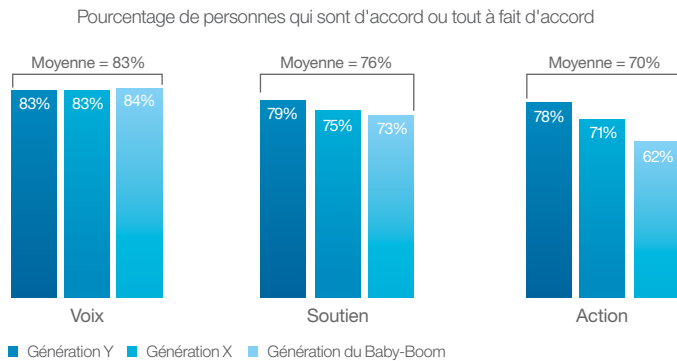
Les inconvénients se répartissent en trois grandes catégories : cynisme, conflit et utilisation excessive des ressources (voir l'encart « Pour l'employé, les inconvénients de l'écoute se répartissent en trois catégories »). L'utilisation des ressources semble perçue comme un inconvénient des enquêtes de recensement, des enquêtes d'échantillon et des mini-sondages, tandis que le conflit est considéré comme un désavantage de l'analyse sociale interne, surtout avec le risque de violation de la confidentialité⁴.

L'écoute affectée par de subtiles variations démographiques

Il existe de fines distinctions dans la manière dont chaque groupe démographique perçoit les programmes d'écoute. Globalement, nous avons constaté que les générations présentent plus de similitudes que de différences. La Génération Y veut faire entendre sa voix au même titre que la Génération X et les Baby-Boomers. Ceci dit, les Baby-Boomers sont moins confiants dans la capacité de la direction à prendre en compte leur avis (voir la figure 3).

Figure 3

Toutes les générations veulent faire entendre leur voix. Les Baby-Boomers sont moins convaincus que des actions vont en découler.



Source : 2015 IBM Smarter Workforce Institute WorkTrends Survey, n = 16 212.

Selon les employés, les inconvénients de l'écoute se répartissent en trois catégories

Cynisme

« C'est très facile pour les employeurs d'ignorer les résultats. »

« Les employés ne seront pas sincères. »

Conflit

« La direction pourrait exercer des représailles. »

« Cela pourrait être considéré comme intrusif. »

Utilisation excessive des ressources

« Les employés vont s'ennuyer. »

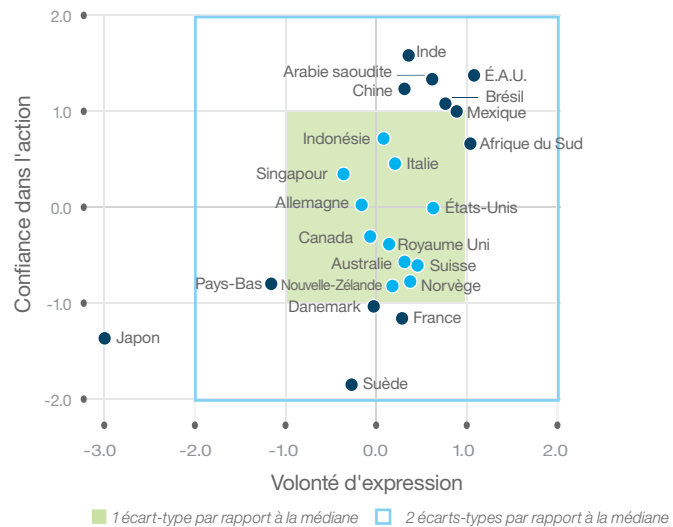
« C'est une grande perte de temps. »

Dans certains pays, les employés sont moins positifs concernant la voix et l'action. Dans d'autres pays, ils sont désireux de s'exprimer mais attendent moins d'action. Ces différences peuvent influencer le déploiement des programmes d'écoute.

Du point de vue global, les employés résidant dans des pays à forte croissance sont plus enclins à exprimer leur opinion et plus positifs dans leurs attentes vis-à-vis du changement (voir la figure 4).

Figure 4

Les pays à forte croissance tendent à être plus optimistes sur l'écoute des employés



Remarque : les valeurs ont été standardisées, la moyenne est de 0 et l'écart-type est de 1.

Source : 2015 IBM Smarter Workforce Institute WorkTrends Survey, n = 16 212.

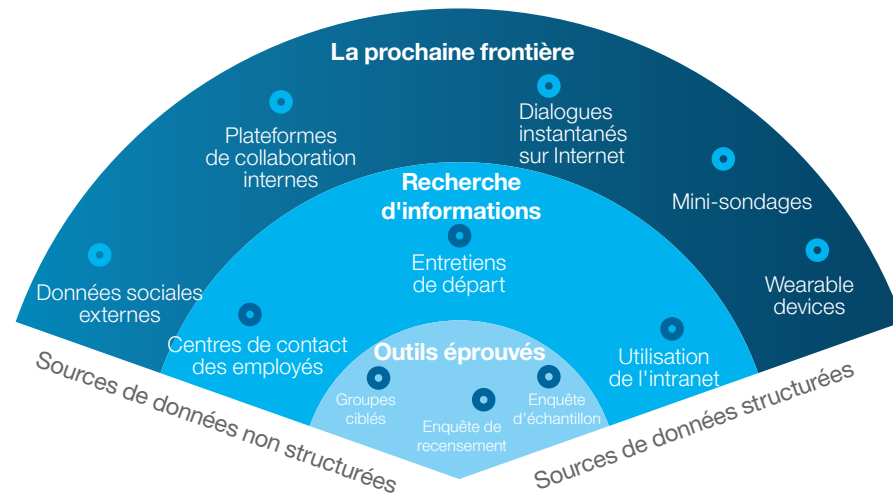
Le lieu de travail a aussi son importance. Les télétravailleurs sont aussi désireux de s'exprimer que les employés sur site, mais ils le sont davantage dans le cadre de l'analyse sociale interne. En fait, les organisations emploient de plus en plus les outils sociaux pour évaluer l'état d'esprit d'une main-d'œuvre dispersée⁵.

L'écoute du point de vue de l'organisation

Outre les enquêtes de recensement, les enquêtes d'échantillon, les mini-sondages et l'analyse sociale interne, nos entretiens de suivi ont identifié d'autres outils importants pour relayer la voix des employés. Toutes ces sources peuvent être regroupées en trois niveaux, chacun incluant des sources de données structurées et non structurées : Outils éprouvés, Recherche d'informations et Prochaine frontière (voir la figure 5).

Figure 5

Les différentes sources de voix des employés peuvent être regroupées en trois niveaux



Source : Analyse de l'IBM Institute for Business Value et de l'IBM Smarter Workforce Institute.

Outils éprouvés

Les sources de données éprouvées incluent les méthodes traditionnelles d'écoute des employés, comme les groupes ciblés, les enquêtes de recensement et les enquêtes d'échantillon. Les enquêtes de recensement et d'échantillon recueillent principalement des données structurées, mais elles permettent aussi aux employés d'ajouter des suggestions et des commentaires. Les groupes ciblés sont à l'opposé du spectre : les données qu'ils collectent proviennent entièrement de conversations non structurées entre un groupe d'employés, même si les questions qui guident la conversation sont souvent structurées (voir la figure 6).

Figure 6

Points forts et points faibles des sources traditionnelles de voix des employés

Source	Description	Points forts	Points faibles
Groupes ciblés	Entretien en groupe pour résoudre les problèmes ou recueillir des idées	<ul style="list-style-type: none"> • Permet aux employés de communiquer directement avec la direction lorsque les groupes comprennent des personnes de différents niveaux hiérarchiques • Permet d'identifier les problèmes latents, grâce à l'échange d'idées 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains employés peuvent hésiter à partager leur opinion au sein d'un groupe • Requiert un facilitateur compétent, notamment pour les sujets sensibles • Processus parfois long et très intensif
Enquête de recensement	Enquête réalisée auprès de tous les employés tous les ans ou tous les deux ans	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être exhaustive en termes de champ d'application et d'employés concernés • Outil privilégié pour les études comparatives • Possibilité de communiquer les données à tous les niveaux de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiert du temps pour concevoir, administrer et analyser • Peut ne pas identifier les problèmes émergents
Enquête d'échantillon	Enquête périodique auprès d'un échantillon représentatif sur certains sujets	<ul style="list-style-type: none"> • Peut obtenir des réponses à des questions ciblées plus fréquemment • Fournit des informations comparables à celles d'une enquête de recensement, mais avec moins de participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Limite la communication à des niveaux d'agrégation supérieurs au sein de l'organisation • Peut ne pas identifier les problèmes émergents

Source : Analyse de l'IBM Institute for Business Value et de l'IBM Smarter Workforce Institute.

Recherche d'informations

Les approches relevant de ce niveau exploitent les données qui existent au sein des organisations, mais qui n'ont pas été utilisées pour l'écoute des employés. Ces données peuvent être très structurées, comme les statistiques d'utilisation de l'intranet, ou très peu, comme les données des centres de contact des employés (voir la figure 7).

Figure 7

Utilisation de sources inexploitées de voix des employés au sein des organisations

Source	Description	Points forts	Points faibles
Centres de contact des employés	Enregistrements d'appel, messageries instantanées et données de consultation des questions fréquentes	<ul style="list-style-type: none"> • Fournit des informations pertinentes sur les politiques prêtant à confusion ou les problèmes opérationnels • Identifie les sources de stress ou d'anxiété des employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut générer des données insuffisantes pour effectuer une analyse • Ne dresse pas un tableau complet des problèmes et des préoccupations
Entretiens de départ	Informations fournies par les personnes qui quittent l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Peut révéler des tendances en matière de renouvellement des effectifs • Peut favoriser les témoignages sincères, surtout s'ils sont menés de manière anonyme et confidentielle par un tiers 	<ul style="list-style-type: none"> • N'est pas représentatif de l'organisation et peut ne mettre en lumière que des réclamations • Les employés peuvent être réticents à répondre sincèrement pour des questions de réputation
Utilisation de l'intranet	Vues, clics, durées des visites et autres types d'utilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Révèle les tendances dans l'intérêt des sujets • Identifie les acteurs influents et les modes de partage des informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut générer des fausses informations en raison d'un manque de contexte

Source : *Analyse de l'IBM Institute for Business Value et de l'IBM Smarter Workforce Institute.*

La prochaine frontière

Ce niveau explore les nouvelles sources de données pour l'écoute des employés, comme les mini-sondages, les dialogues instantanés sur Internet, les plateformes de collaboration interne, les appareils portables et les données sociales externes (voir la figure 8).

Figure 8

Nouvelles sources de données pour l'écoute des employés

Source	Description	Points forts	Points faibles
Données sociales externes	Données provenant des médias sociaux publics	<ul style="list-style-type: none"> • Peut révéler des problèmes potentiels concernant la marque et la réputation • Peut fournir des commentaires et des informations plus sincères sur le ressenti derrière les mots 	<ul style="list-style-type: none"> • Requier des politiques pour une exploration et une utilisation éthiques des données • Non représentatives de l'ensemble de la main-d'œuvre
Plateformes de collaboration internes	Outils en ligne permettant de partager des informations et d'améliorer la visibilité interne	<ul style="list-style-type: none"> • Contribue à identifier les tendances et les problèmes au niveau de l'état d'esprit des employés • Met en lumière les réseaux de communication informels 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains employés ne sont pas à l'aise avec un forum public • L'organisation peut ne pas avoir de plateformes de collaboration utilisées systématiquement par un nombre suffisant d'employés
Dialogues instantanés sur Internet et autres événements collaboratifs	Événements organisés en ligne sur un thème donné	<ul style="list-style-type: none"> • Permettent aux employés de s'engager auprès d'autres collègues dans l'organisation • Permet aux employés de s'appuyer sur les idées des autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources requises pour planifier et administrer, et pour le temps de participation des employés • Certains employés ne sont pas à l'aise avec un forum public
Mini-sondages	Enquêtes fréquentes ne comportant qu'une question	<ul style="list-style-type: none"> • Aide les entreprises à évaluer rapidement la maîtrise qu'un employé peut avoir d'un sujet • Fournit un retour immédiat aux participants 	<ul style="list-style-type: none"> • La mesure d'un seul élément peut nuire à la fiabilité et fournir des informations limitées
Appareils portables	Appareils personnels qui enregistrent l'activité individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de capturer des données sans travail ni perte de temps pour l'employé • Enregistrer les données concernant l'activité réelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques potentiels pour la confidentialité, la sécurité et l'accessibilité

Source : Analyse de l'IBM Institute for Business Value et de l'IBM Smarter Workforce Institute.

Recommandations : Concevoir un programme d'écoute des employés

Incitez le public à participer. Expliquer les objectifs et les avantages escomptés du programme aux employés peut stimuler leur participation. Le modèle FORT (Feedback, Opt-in, Reciprocal, Transparent) peut servir de point de départ⁶. Il identifie quatre pratiques essentielles pour favoriser la participation des employés :

- *Feedback (retour d'information).* Assurez le suivi et indiquez l'état d'avancement par rapport aux objectifs des programmes d'écoute.
- *Opt-in (intégration).* Sélectionnez les données fournies volontairement par les employés et qui sont à analyser.
- *Reciprocal (réciprocité).* Soulignez les avantages du partage de données aux employés.
- *Transparent (transparence).* Communiquez les objectifs du programme d'écoute et instaurez un climat de confiance en partageant les conclusions et en reliant clairement les actions à celles-ci.

Adaptez vos objectifs aux sources de données. Les sources de données et outils émergents autorisent des objectifs plus nuancés, comme la résolution de problèmes et la création collaborative de produits et services. Certaines méthodes sont plus performantes pour explorer un sujet, tandis que d'autres sont meilleures pour confirmer des informations. L'objectif du programme d'écoute va déterminer le nombre de participants et les sources de données les plus appropriées. Ce qui va déterminer les caractéristiques de la plateforme en termes d'évolutivité, de disponibilité des données et des approches d'hébergement.

Créez un groupe d'écoute au sein de l'entreprise. Pour des raisons pratiques, le travail d'écoute requiert des ressources provenant de différents services. Créer un groupe de personnes pour concevoir, mettre en œuvre et partager des informations dans toute l'organisation permet d'exploiter l'expertise unique de l'entreprise (voir la figure 9).

Figure 9

Principales parties prenantes dans un programme d'écoute des employés



Source : Analyse de l'IBM Institute for Business Value et de l'IBM Smarter Workforce Institute.

Faites attention à la confidentialité. Les organisations doivent tenir compte du niveau d'anonymat et de confidentialité en fonction des buts et objectifs du programme d'écoute et de la culture interne. Les quatre approches de la confidentialité sont Anonymat complet, Anonymat validé, Confidentiel et Identifié (voir la figure 10).

Figure 10*Les différents niveaux de confidentialité des employés*

Source	Description	Points forts	Points faibles
Anonymat complet	L'entreprise ne sait pas qui répond aux questions	Permet d'obtenir des réponses plus honnêtes	Risque de commentaires inappropriés en raison d'un manque de responsabilisation
Anonymat validé	Le tiers vérifie l'identité des personnes qui répondent	Garantit que la population cible est correcte	Risque de commentaires inappropriés en raison d'un manque de responsabilisation
Confidentiel	L'entreprise sait qui répond, mais ne révèle pas l'identité de la personne	Protège les participants contre les mesures de représailles	Les employés peuvent ne pas avoir l'assurance que leurs réponses resteront confidentielles
Identifié	Les participants sont connus	Permet d'obtenir des réponses plus précises de la part des employés et donc des données plus exploitables	Peut limiter la participation et l'honnêteté des participants

Source : Analyse de l'IBM Institute for Business Value et de l'IBM Smarter Workforce Institute.

Les actions valent plus que les mots. Les participants ont tous cité l'action comme la priorité numéro un d'un programme d'écoute. À l'évidence, il est difficile voire impossible de donner suite à chaque recommandation des employés. Mais les participants demandent aux organisations de prouver que les objectifs de leurs programmes d'écoute seront suivis d'effets et que les informations collectées pourraient influencer la prise de décisions futures. Sans ce niveau de réactivité, les employés seront moins enclins à participer et considéreront l'écoute comme une contrainte de temps plutôt que comme un avantage potentiel.

Méthodologie : Comment nous avons mené notre étude

Les analyses proposées dans ce rapport sont basées sur un échantillon de plus de 24 000 employés ayant participé à l'étude WorkTrends menée par l'IBM Smarter Workforce Institute en 2015 auprès d'employés de 23 pays représentant différents secteurs d'activité, des milliers d'entreprises différentes et les principales filières d'emploi. La taille des sous-échantillons varie selon l'analyse.

De plus, nous avons mené des entretiens avec 12 experts et des organisations ayant des pratiques avancées en termes d'écoute des employés. Les secteurs concernés étaient la grande distribution, les médias, les réseaux sociaux, les prestataires spécialisés en engagement des employés et les services professionnels.

Êtes-vous prêt à prendre en compte la voix des employés ?

- Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle établi une stratégie d'écoute qui intègre différentes sources de données et approches correspondant aux objectifs du programme ?
- Comment votre organisation est-elle perçue par les employés passés, présents et futurs ?
- Combien de temps faut-il à votre organisation pour identifier et gérer les problèmes concernant la main-d'œuvre ?
- Avec quelle efficacité votre organisation prend-elle en compte les retours des employés ? Comment pouvez-vous faire pour mieux informer les employés sur ces actions ?
- Quels éléments de votre culture organisationnelle vous permettent – et lesquels vous empêchent – d'écouter efficacement les employés ?

Auteurs

Le Dr Sheri Feinzig dirige l'IBM Smarter Workforce Institute. Elle a plus de 20 ans d'expérience en recherche sur les ressources humaines, en gestion des modifications organisationnelles et en transformation des entreprises. Sheri Feinzig apporte son expertise analytique et méthodologique sur de nombreux projets de recherche, dans des domaines tels que la fidélisation et l'engagement des employés, la définition de postes et la culture d'entreprise. Elle a obtenu un doctorat en psychologie spécialisée pour l'industrie et les organisations, auprès de l'université d'État de New York à Albany. Elle est intervenue lors de nombreuses conférences nationales et est co-auteur d'un certain nombre d'articles, de publications et de rapports techniques. Vous pouvez la contacter à l'adresse sfeinzig@us.ibm.com.

Eric Lesser est directeur des études et responsable de l'Amérique du Nord au sein de l'IBM Institute for Business Value. Il encadre une équipe mondiale de plus de 50 professionnels chargés de piloter les études et la réflexion stratégique d'IBM sur différents secteurs et thématiques intersectorielles. En plus de définir les axes de recherche et de superviser les études de l'Institute for Business Value, il a publié plusieurs travaux sur l'impact de l'analyse des données, les problématiques des ressources humaines, l'entreprise collaborative et la mobilité professionnelle. Auparavant, il a dirigé les études et la réflexion stratégique d'IBM Global Business Services dans le domaine de la gestion du capital humain. Vous pouvez le contacter à l'adresse elesser@us.ibm.com.

Le Dr Rena Rasch est chercheuse à l'IBM Smarter Workforce Institute et dirige l'étude WorkTrends de l'institut. Elle privilégie les pratiques empiriques et utilise ses compétences en théorie psychométrique, en conception d'études et en statistiques afin de développer des outils et des connaissances valides et fiables pour les ressources humaines. Le Dr Rena Rasch a publié des chapitres d'ouvrage et des articles revus par un comité de lecture, ainsi que des livres blancs et des rapports de recherche. De plus, elle intervient dans des conférences professionnelles et universitaires. Elle a obtenu son doctorat en psychologie spécialisée pour l'industrie et les organisations, à l'Université du Minnesota. Vous pouvez la contacter à l'adresse rrasch@us.ibm.com.

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude IBM Institute for Business Value, contactez-nous à l'adresse iibv@us.ibm.com. Suivez @IBMIBV sur Twitter. Pour obtenir un catalogue complet de nos études ou pour vous abonner à notre lettre d'information, cliquez sur le lien : ibm.com/iibv

Vous pouvez également accéder sur votre téléphone ou votre tablette aux études publiées par l'IBM Institute for Business Value, en téléchargeant gratuitement l'application « IBM IBV » pour iOS ou Android, à partir de votre app store.

Pour en savoir plus sur l'IBM Smarter Workforce Institute, contactez-nous à l'adresse ibmswi@us.ibm.com. Suivez-nous sur Twitter : @IBMSmtWorkforce.

Pour en savoir plus sur IBM Kenexa Employee Voice, consultez la page ibm.com/employeevoice.

Le partenaire de choix sur une planète en pleine évolution

IBM associe l'expertise des processus métier aux capacités de recherche et aux technologies pour apporter à ses clients un avantage décisif dans un environnement économique qui évolue rapidement.

IBM Institute for Business Value

À travers l'IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services propose aux cadres dirigeants une réflexion stratégique et des recommandations fondées sur des données factuelles, autour de problématiques soulevées aussi bien dans le secteur public que privé.

IBM Smarter Workforce Institute

L'IBM Smarter Workforce Institute propose des études rigoureuses et innovantes, dans le monde entier, sur un large éventail de sujets relatifs aux ressources humaines, avec pour objectif d'améliorer la compréhension collective du travail et des organisations.

Ont collaboré à ce rapport stratégique

Maria-Paz Barrientos, Associée et vice-présidente Talent et changement, IBM Global Business Services ; Rebekah Bliss, Consultante senior, IBM Global Business Services ; Chris Broderick, Directeur, Analyse et conseil en main-d'œuvre ; Jay Dorio, Responsable de programme global, Smarter Workforce ; Jonathan Ferrar, Vice-Président, Smarter Workforce ; Bethany Hale, Partenaire associée, IBM Global Business Services ; Tina Marron-Partridge, Associée et vice-présidente, Directrice monde Talent et Changement, IBM Global Business Services ; Louise Raisbeck, Consultante en communications marketing, Smarter Workforce Institute ; Mr Sadat Shami, Directeur, Center for Engagement and Social Analytics ; Meredith Singer, Partenaire associée, IBM Global Business Services ; Alan Wild, Vice-président, Ressources humaines, engagement des employés et relations avec les employés.

Remerciements

Joni McDonald, Kristin Fern Johnson et Kristin Biron, IBM Sales and Distribution Marketing
Nous remercions tout spécialement Jessica Pantano pour son aide à la réalisation de ce projet.

Notes et sources

- 1 Rayton, B., T. Dodge et G. D'Analeze. « The Evidence: Employee Engagement Task Force 'Nailing the evidence' workgroup. » 2012.
- 2 « Beyond engagement: The definitive guide to employee surveys and organizational performance. » Livre blanc publié par IBM Software. Février 2014. <http://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=LOW14043USEN>
- 3 Pour une discussion antérieure sur ce sujet, consultez Lesser, Eric, David Ransom, Rawan Shah et Bob Pulver. « Collective Intelligence: Capitalizing on the Crowd. » Rapport stratégique d'IBM Institute for Business Value. Janvier 2012. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-collective-intelligence.html>
- 4 2015 IBM Smarter Workforce Institute WorkTrends Survey. Analyse basée sur des commentaires écrits libres.
- 5 Melendez, Steven. « Unhappy At Work? Swipe Right To Tell The Boss. » Fast Company, 8 juillet 2015. <http://www.fastcompany.com/3046843/unhappy-at-work-swipe-right-to-tell-the-boss>
- 6 Guenole, Nigel et Jonathan Ferrar. « Active employee participation in workforce analytics: A critical ingredient for success. » IBM Smarter Workforce Institute Décembre 2014. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/lo/en/low14280usen/LOW14280USEN.PDF>; <http://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=LOW14280USEN>

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589

Produit aux États-Unis
Octobre 2015

IBM, le logo IBM et **ibm.com** sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans de nombreux pays du monde. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le web sous la mention « Copyright and trademark information » à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Ce document est considéré comme à jour à sa date initiale de publication et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

Les informations contenues dans ce document sont fournies « en l'état », sans aucune garantie expression ou tacite, notamment sans aucune garantie de qualité marchande ou d'adaptation à un emploi spécifique, et sans aucune garantie ou condition de non-infraction. Les produits IBM bénéficient de la garantie décrite dans les conditions générales des contrats dans le cadre desquels ils sont fournis.

Cette publication a uniquement un rôle informatif. Elle n'a pas vocation à se substituer à une étude détaillée ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM décline toute responsabilité en cas de pertes subies par une entreprise ou une personne qui s'appuie sur cette publication.

Les données utilisées dans cette étude peuvent provenir de sources tierces et IBM ne vérifie, ne valide ou ne contrôle pas ces données de manière indépendante. Les conséquences liées à l'utilisation de ces données sont fournies en l'état, et IBM n'offre aucune garantie expresse ou implicite.

IBM