

MédiaCE

LE MAGAZINE DES ELUS DE CE/CSE & DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL

www.mediace.fr

Novembre - Décembre 2019 - 8 €



LES SALARIÉ(E)S PRENNENT LA PAROLE

N° 86

**LE CAHIER
DES EXPERTS**

Extrait du livre, partie 3

LONG COURRIER

Découvrir ou redécouvrir
la Thaïlande



www.mediace.fr

EXPERTS

LES SALARIÉ(E)S PRENNENT LA PAROLE

Dans de nombreuses entreprises, le passage des CE en CSE a modifié considérablement les moyens et les périmètres d'action des CSE. Cette situation inédite soulève de nombreuses questions. Comment prendre en compte ces changements ? Comment s'adapter ? Quelles sont les priorités ?

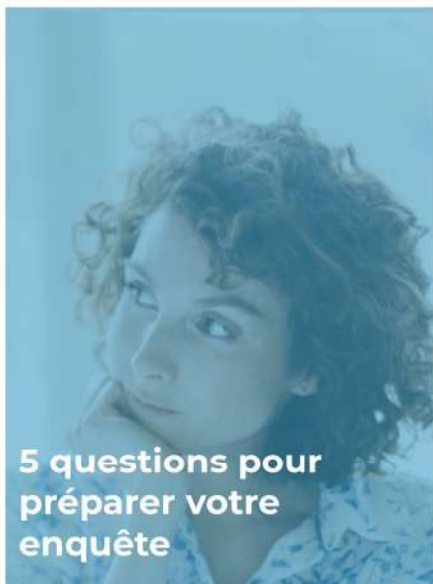
Face à tant d'interrogations et pour prendre les bonnes décisions, les élu(e)s attentifs à satisfaire au mieux les salarié(e)s qu'ils représentent ont tout intérêt à les laisser s'exprimer en lançant une large consultation.

Ce dossier dresse un panorama des conditions de réalisation d'une telle consultation et met l'accent sur les facteurs clés de réussite.

SONDAGE EN LIGNE

Les clés du succès

Enquêter en ligne permet de répondre à de multiples questions, facilement et à coût réduit. Déjà très utilisés par les entreprises, les outils de sondage en ligne se généralisent et sont maintenant à la portée de tous.



Comment ? Pourquoi ? Qui ? Quand ? Quoi ? Ce sont les cinq questions à se poser absolument pour préparer une enquête. Prenez donc quelques instants avant de vous lancer tête baissée dans la rédaction du questionnaire : c'est un gage de réussite.

Si vous êtes sur le point de lancer une enquête en ligne, vous avez déjà probablement en tête des questions à poser à votre cible. Sans aucun doute, ces questions que vous allez poser aux interviewés devront être réfléchies et préparées avec soin.

Toutefois, avant de commencer à rédiger votre questionnaire, répondez d'abord à ces cinq questions fondamentales : **Comment ? Pourquoi ? Qui ? Quand ? Quoi ?**

Il est évident que la phase opérationnelle doit être précédée d'une étape préalable de réflexion qui consiste à :

- Établir la liste des informations à recueillir qui, une fois analysées, permettront de répondre à vos interrogations en tant que concepteur de l'étude.
- Définir les traitements statistiques qui devront être appliqués aux données recueillies.

Votre enquête en ligne en 4 étapes

Les opérations se déroulent en 4 étapes : élaboration du questionnaire, test, recueil des données et exploitation des résultats.

Vous avez soigneusement préparé votre enquête en répondant aux cinq questions fondamentales et incontournables pour réussir ? Voici maintenant les quatre étapes opérationnelles pour réaliser une enquête en ligne :

1. Élaborer le questionnaire

C'est naturellement la phase clé de votre travail ! Un questionnaire mal construit ou mal rédigé peut dissuader les répondants. Votre démarche doit être structurée et la conception du questionnaire obéit à des règles fondamentales.

Pour structurer le questionnaire, on conseille le plus souvent d'adopter la technique de l'entonnoir qui consiste à commencer par les questions simples et générales pour aller progressivement vers les questions les plus impliquantes. On peut aussi opter pour une approche par thématiques si plusieurs sujets sont abordés et qu'il y a beaucoup de questions.

Quant à la rédaction des questions, elle doit être travaillée de manière à être comprise de la même façon par tous les répondants : clarté, neutralité, précision sont indispensables.

2. Tester le questionnaire

Souvent négligée, l'étape du test du questionnaire est pourtant impérative pour s'assurer que tout fonctionne correctement avant de le diffuser. Il s'agit d'une part de valider la cohérence globale du scénario et d'autre part de vérifier la bonne compréhension par les répondants.

3. Collecter les réponses

Cette étape requiert non seulement de diffuser mais aussi de promouvoir l'enquête pour obtenir suffisamment de réponses.

Plusieurs moyens sont à votre disposition et peuvent être combinés :

- invitation par e-mailing personnalisé
- mise en ligne sur votre propre site web

L'enjeu de cette phase de recueil est d'obtenir un maximum de réponses, ce qui nécessite une promotion active et la communication la plus large possible. Dans certains cas, le fait d'offrir une récompense peut être un moyen efficace.

4. Exploiter les résultats

But final de votre démarche, les résultats demandent à être contrôlés et analysés afin d'en tirer des enseignements utiles sur un plan stratégique ou de conduire à des actions directement opérationnelles.



7 erreurs à éviter quand on rédige un questionnaire

Grâce aux logiciels en ligne, il est devenu extrêmement rapide de lancer des enquêtes ou sondages sur internet. Toutefois la conception d'un questionnaire impose de respecter quelques règles essentielles.



La réalisation d'une enquête par questionnaire est grandement facilitée depuis quelques années avec la généralisation de l'utilisation d'internet. Cette facilité apparente masque une réalité plus complexe : élaborer une enquête efficace qui donne des résultats fiables nécessite non seulement de maîtriser à minima le logiciel utilisé, mais aussi de respecter quelques règles essentielles pour éviter les erreurs de mesure. Voici donc une liste de 7 erreurs à éviter parmi celles qu'on peut rencontrer fréquemment.

Erreur n°1 : Sauter le message introductif

Trop souvent, quand un répondant ouvre un questionnaire, rien ne lui dit sur quoi porte l'enquête et pourquoi lui précisément devrait y répondre. Ou bien seul un titre l'indique, ou alors c'est assez vague et peu ciblé.

Il est pourtant essentiel de motiver les répondants pour qu'ils remplissent le questionnaire. Le message introductif du questionnaire est indispensable pour présenter l'objectif de l'enquête et

valoriser les participants. On y ajoute si possible une estimation de la longueur du questionnaire et on remercie par avance pour le temps que le répondant va y consacrer.

Erreur n°2 : Commencer par les questions signalétiques

Les concepteurs d'enquêtes commencent souvent un questionnaire par des questions signalétiques : âge, sexe, catégorie professionnelle... Les seules raisons pour lesquelles on peut être amené à poser les questions signalétiques au début :

- les questions posées ensuite dépendent du profil socio-démographique du répondant, c'est-à-dire que des filtres conditionnels sont appliqués sur les questions suivantes.

- des quotas sont appliqués pour constituer un échantillon représentatif : les répondants qui ne correspondent pas aux quotas recherchés sont écartés dès le début du questionnaire.

Dans tous les autres cas, posez les questions signalétiques à la fin du questionnaire.

Erreur n°3 : Le questionnaire marathon !

Quand on rédige un questionnaire d'enquête, on peut être tenté de se dire : « Puisqu'on y est, ajoutons donc une question sur ceci, et encore une question sur cela... » Et on finit avec un questionnaire marathon, au risque de voir les répondants abandonner bien avant la fin. Pour maximiser le taux de réponse, le questionnaire doit être aussi court que possible. Idéalement en moins de 10 minutes.

Erreur n°4 : Des listes de réponses de 3 kilomètres...

Dans un questionnaire sur internet, il est très facile de proposer des listes de réponses avec de nombreuses modalités. Mais le risque est grand de ne pas obtenir de meilleurs résultats, ceci pour au moins deux raisons :

- trop de choix crée de la confusion,
- l'interprétation des réponses devient complexe,
- la lecture de la question est longue et l'internaute zappeur risque de lire en diagonale et de choisir sans réfléchir la première réponse qui convient à peu près, ou pire d'abandonner.

Erreur n°5 : Trop de questions ouvertes

Les questions ouvertes sont très utiles car elles apportent une richesse d'information très appréciable en permettant au répondant de s'exprimer librement, avec ses propres mots, de façon plus spontanée. Cependant il peut être long et difficile d'exploiter statistiquement les réponses, les questions ouvertes nécessitant une post-codification fastidieuse. Ensuite parce qu'une succession de questions ouvertes risque de rebuter les répondants.



Erreur n°6 : Négliger la présentation

Le diable est dans les détails, cette expression imputée à Nietzsche nous rappelle qu'il ne faut jamais négliger les détails même s'ils sont apparemment insignifiants.

Dans un questionnaire, prenez soin de vérifier la mise en forme des textes et des questions, en particulier :

- les fautes d'orthographe ou de grammaire qui donnent un côté non professionnel
- l'option « *Ne sait pas* », indispensable pour permettre aux répondants de continuer le questionnaire si une question est obligatoire mais qu'ils ne sont pas concernés, ou s'ils ne peuvent pas se positionner dans le cas de questions factuelles
- l'option « *Autre, veuillez préciser* »... sans laquelle un répondant peut être bloqué sur une question (il s'agit de toujours prévoir le cas de l'item rare et de l'item oublié)
- l'application de filtres quand certaines questions ne concernent pas tous les répondants, pour ne pas afficher des questions du style « *Si oui, [...] ?* » ou « *Si non, [...] ?* »
- le balisage des réponses qui doivent être formatées (quantités, dates, etc.) pour être ensuite exploitées statistiquement
- les filtres et branchements conditionnels qui ne doivent pas conduire les répondants dans des impasses.

Erreur n°7 : Ne pas tester le questionnaire

Ultime erreur de cette liste, l'absence de test du questionnaire avant sa diffusion. On peut comprendre que le concepteur d'une enquête qui a passé de longues heures à rédiger avec soin un questionnaire soit pressé de le diffuser pour obtenir des réponses le plus rapidement possible. Mais ne pas tester le questionnaire peut conduire au désastre : il peut rester des erreurs qu'on ne voit pas quand on a le nez dans le guidon ou des problèmes d'interprétation des textes et du vocabulaire employé.

Enfin, ce qu'il faut retenir, c'est que les enquêtes en ligne sont un outil formidable pour obtenir des réponses aux nombreuses questions qui se posent à vous. En évitant ces erreurs les plus communes, vous augmentez considérablement vos chances de succès.

Comment obtenir un maximum de répondants ?

Votre questionnaire est fin prêt ?

Le recueil des réponses peut démarrer... Quels que soient les canaux et moyens que vous choisissez, il faut déployer une stratégie de communication adaptée de manière à avoir un maximum de répondants et ainsi obtenir des résultats d'enquête pertinents et fiables.

Une fois le questionnaire soigneusement élaboré et testé, le recueil des réponses peut démarrer. L'enquête est alors accessible :

- soit à partir du lien (URL) figurant dans un e-mail envoyé à la cible des personnes à interroger
- soit sur un site internet (votre site ou des forums, blogs, réseaux sociaux...), via ce même lien. Ces deux façons de faire peuvent tout à fait être utilisées en parallèle.

L'e-mail d'invitation est le facteur clé pour inciter le destinataire à ouvrir le questionnaire. Rédigé de façon simple et professionnelle, il doit contenir des éléments de réassurance comme :

- l'identité du commanditaire de l'enquête (votre CSE, son logo...)
- la raison pour laquelle la personne a été sélectionnée pour cette enquête
- l'objet de l'enquête et la manière dont les résultats seront exploités
- la durée moyenne du questionnaire

- la mention de l'anonymat des réponses ou, le cas échéant, les mentions légales de la CNIL sur la protection des données personnelles et le droit à l'opt-out (désinscription).

Surtout, il est essentiel de valoriser la personne à qui on va demander son avis ou son point de vue, et de jouer sur les leviers de motivation. En général, les répondants apprécient qu'on leur donne la possibilité de s'exprimer et n'oubliez pas de remercier – par avance – pour les réponses apportées !

Enfin, soignez l'objet de votre message pour augmenter le taux d'ouverture des e-mails : clair, assez court et incitant à l'action.

La communication la plus large possible et une promotion active de votre enquête en ligne sont indispensables pour rassembler suffisamment de réponses. Pour obtenir la plus large participation, n'hésitez pas à multiplier les canaux de diffusion, à relancer... et ne clôturez pas l'enquête trop vite.



Comment exploiter et analyser les résultats de votre enquête ?

Dans les enquêtes en ligne, le traitement des données récoltées est largement automatisé. Toutefois quelques vérifications s'imposent avant de se plonger dans le rapport d'enquête pour analyser les résultats.



C'est la dernière étape de l'enquête : l'exploitation et l'analyse des résultats. Après vérification de la fiabilité des données et de la structure de l'échantillon (quotas), les réponses recueillies peuvent être analysées pour aboutir à des conclusions qui répondent aux objectifs initiaux.

Contrôle de la fiabilité des réponses :

Avant de vous lancer dans l'analyse des résultats, il est nécessaire de procéder à quelques calculs d'indicateurs clés comme le taux d'abandon ou le taux de réponse afin de porter une appréciation pertinente sur le volume de réponses à votre questionnaire. Il importe également de vérifier la fiabilité des données, plus particulièrement :

- repérage et nettoyage des valeurs aberrantes venant de plaisantins voire de personnes mal intentionnées, qui pourraient fausser les résultats
- analyse du temps passé à répondre au questionnaire (très court il peut dénoter un manque d'implication des répondants et donc des réponses peu qualitatives)
- qualité des réponses données aux questions ouvertes, qui constitue un indicateur de la qualité des données collectées dans leur ensemble

Ceci étant fait, vous pouvez vous plonger dans les résultats !

Tris à plat, tris croisés, filtres, rapport d'enquête :

Le tri à plat est le premier des traitements statistiques d'une enquête ou d'un sondage. Il consiste à calculer la répartition des réponses à une question (par exemple, hommes 47% et femmes 53%) et se présente sous forme de tableaux et de graphiques.

Les tris croisés permettent d'affiner l'analyse des résultats en mettant en relation les réponses à des questions différentes pour rechercher quels critères jouent les uns sur les autres.

L'application de filtres sur les tris à plat ou les tris croisés sert à concentrer l'analyse sur une partie de l'échantillon (par exemple les salariés ayant des enfants). Sur la base de ces différents traitements, il est déjà possible de produire un rapport d'enquête assez détaillé.

Analyses statistiques plus poussées :

A vous de sélectionner les tris à plat et tris croisés les plus pertinents pour les inclure dans le rapport d'enquête. Bien entendu, les réponses collectées sont à votre disposition sous forme de tableau de données que vous pouvez exporter et retravailler à votre guise, avec un tableur ou un logiciel de traitement statistique. A partir de là, la connaissance de votre domaine d'activité et de votre sujet doit vous permettre d'analyser les données, d'en tirer des significations, des réponses à vos interrogations initiales.

Dans tous les cas, ce qui importe c'est la compatibilité entre les données recueillies et la méthode appliquée et, bien sûr, votre analyse et les conclusions que vous en tirerez. Cette dernière étape est l'aboutissement de toute la démarche. Une fois l'enquête clôturée et les résultats analysés, vient le temps de la rédaction du rapport d'étude et la prise de décision.



Quel contenu pour un rapport d'étude ?

Le rapport d'étude constitue la dernière étape de la réalisation d'une enquête. Le plus souvent, ce rapport se divise en plusieurs parties ayant chacune un contenu défini.

Après l'exploitation et l'analyse des réponses, l'ultime étape consiste à rédiger le rapport d'étude. Classiquement, ce rapport contient les éléments suivants :

1. un rappel du contexte et des objectifs initiaux
2. la description de la méthodologie retenue
3. la présentation des résultats obtenus
4. l'analyse de ces résultats et les recommandations qui en découlent

Pour communiquer sur les résultats de l'enquête auprès de l'ensemble des répondants, il peut être intéressant de rédiger, en complément du rapport d'enquête, une note de synthèse sur une ou deux pages qui comprend :

- la méthodologie d'enquête,
- les principaux résultats,
- les conclusions tirées des résultats du sondage,
- les recommandations basées sur les résultats.

Cette synthèse peut également être présentée sous une forme très visuelle comme une infographie.

Présentation des résultats

C'est le cœur du rapport d'enquête. Cette partie comprend généralement plusieurs sous-parties. Selon les cas de figure, les résultats sont présentés :

- soit dans l'ordre du questionnaire,
- soit par thématiques,
- soit encore, d'abord les résultats généraux puis les résultats détaillés.

Ajoutez des graphiques, des tableaux ainsi que d'autres représentations visuelles des données. Tris à plat, tris croisés, indicateurs statistiques, tableaux et graphiques sont ici les bienvenus. En général, dans cette partie du rapport d'enquête, les commentaires sont essentiellement descriptifs. Le rédacteur du rapport reste le plus objectif possible. L'analyse et les recommandations viennent dans la dernière partie.

Analyse et recommandations

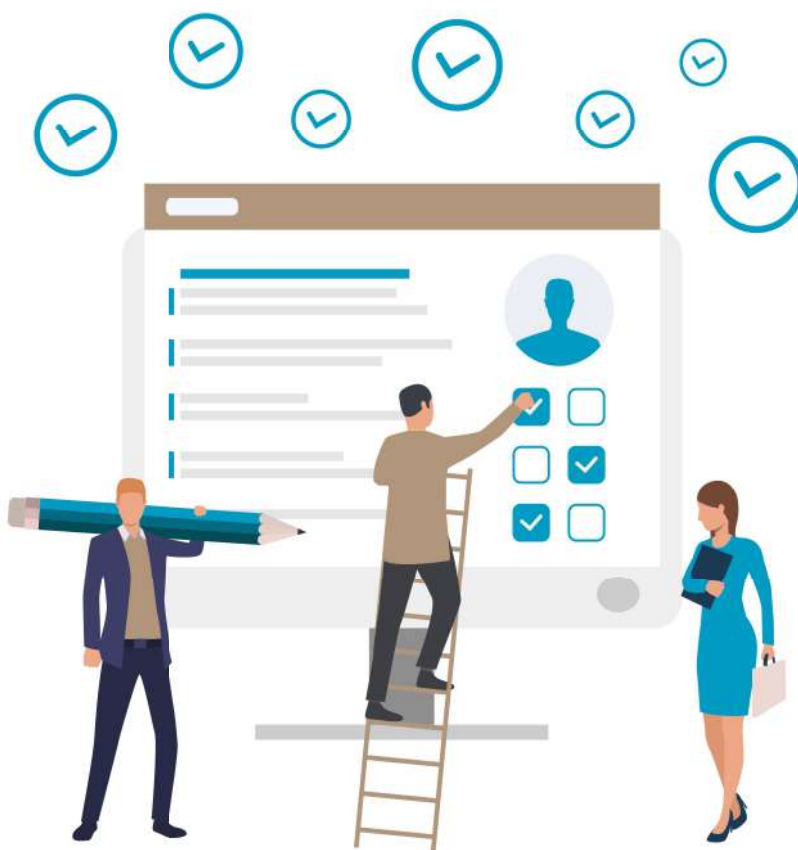
Voici le point culminant du rapport. Cette partie débute généralement par un résumé des points à retenir de l'enquête : ce que les résultats de l'enquête nous apprennent sur la problématique étudiée. Puis vous présenterez vos recommandations, en répondant à la problématique initiale. Ces préconisations peuvent être de plusieurs sortes. Par exemple :

- Le sujet traité doit faire l'objet d'études plus poussées...
- La politique actuelle concernant les offres voyages doit être amendée de telle ou telle façon...
- Le CSE doit prendre de nouvelles dispositions pour améliorer sa communication...

Une dernière précision : il est inutile de lancer dans la foulée une nouvelle enquête sur la même cible en raison du risque de lassitude chez les répondants. Toutefois il sera intéressant, suite à la mise en œuvre d'actions correctives, de renouveler l'enquête pour valider les résultats des actions engagées. Veillez dans ce cas à conserver :

- la même méthodologie,
- les mêmes libellés de questions,
- les mêmes items de réponse,
- les mêmes échelles, etc.

pour pouvoir comparer les deux enquêtes entre elles.



“ Une synthèse assortie de décisions ou de propositions concrètes renforce les élu(e)s et leur crédibilité ! ”

MédiaCE : Ronan Darchen, vous intervenez depuis plus de 20 ans aux côtés des représentants du personnel. Que pensez-vous des sondages réalisés par les CSE ?

RD : Bien construits et adressés au bon moment, ils ont une réelle utilité mais ce n'est pas toujours le cas. L'exercice n'est pas facile et exige une maîtrise de bout en bout. Les élu(e)s peuvent élaborer un questionnaire équilibré, l'administrer convenablement, obtenir un taux de réponses important : ils ne sont qu'au milieu du gué. L'exploitation des résultats est la finalité de l'enquête ! Les élu(e)s ont besoin d'être accompagnés sur cette dernière phase pour tirer pleinement parti de leur travail.

MédiaCE : Vous voulez dire qu'il ne suffit pas que le CSE publie les résultats de son sondage ?

RD : Absolument ! Rendre compte des résultats est incontournable mais il faut bien les interpréter et les traduire en plan d'actions et propositions concrètes. Partons d'un questionnaire bien bâti auquel les salariés ont massivement répondu, le CSE sera satisfait de son opération mais aura généré une attente qu'il ne faut pas décevoir. L'analyse des résultats n'est jamais simple, le sondage n'est pas un référendum où une seule question est posée. Il s'appuie sur des questions principales mais demande des recoupements et des filtres qui mettent en évidence des écarts entre sous-population, tout en faisant ressortir des tendances de fond. Une restitution bancale affaiblira l'impact du sondage tandis qu'une synthèse assortie de décisions ou de propositions concrètes renforce les élu(e)s et leur crédibilité.

MédiaCE : Décisions ? Propositions ? Le sondage n'est-il pas avant tout un moyen pour donner la parole aux salarié(e)s ?

RD : Justement, et le CSE porte leur expression collective ! Demander l'avis des salarié(e)s sur les activités sociales permet de partager des envies, de faire émerger des suggestions. Il ne s'agit pas pour le CSE d'être strictement guidé par des demandes parfois impossibles mais aussi d'exposer ses options quand il doit effectuer des choix. Face aux projets de l'employeur, c'est la même chose !

MédiaCE : Vous intervenez plus fréquemment sur les attributions économiques que sur les activités sociales et culturelles, les sondages y ont-ils vraiment leur place ?

RD : Ils devraient être bien plus fréquents quand le budget de fonctionnement le permet mais les élu(e)s n'ont pas toujours le réflexe, le temps et les moyens techniques, sans parler des freins de l'employeur qui brandit la confidentialité pour éviter que le CSE communique avant la mise en œuvre d'une décision. Pourtant émettre un avis ou signer un accord sans que le sujet soit présenté aux salarié(e)s n'est guère imaginable. J'ai l'occasion d'intervenir sur des déménagements d'entreprises, des reconfigurations de l'organisation du travail ou encore les questions d'égalité professionnelle et de politique salariale : à chaque fois que les élu(e)s ou des syndicats arrivent devant l'employeur avec des propositions issues de leurs sondages, ils sont plus forts ! D'ailleurs, pourquoi ne pas envisager de sonder les salarié(e)s avant la prochaine consultation sur la politique sociale ou NAO ? Le CSE y trouvera bien des ressorts pour challenger l'employeur !



RONAN DARCHEN

Consultant expert CSE

www.lesdroitsducse.com

ALINEA