

Les enquêtes de satisfaction comme leviers d'amélioration organisationnelle : une analyse à travers le sensemaking

Auteur : Baltus, Sarah

Promoteur(s) : Jemine, Grégory

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25926>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : BALTUS

Prénom : Sarah

Matricule : S192619

Filière d'études : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en
"politique et management RH"

Mémoire de fin d'études

Les enquêtes de satisfaction comme leviers
d'amélioration organisationnelle : une analyse à
travers le sensemaking

Promoteur : Jemine Grégory

Lectrice : Caron Aurélie

Lectrice : Desait Caroline

Remerciements

Ce mémoire marque l'aboutissement de mon parcours académique au sein de l'Université de Liège. Ces années ont été riches en apprentissages, en rencontres et en partage. À travers ces quelques lignes, je tenais sincèrement à remercier les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette recherche.

Je souhaitais tout d'abord adresser mes remerciements à Monsieur Jemine, pour son accompagnement tout au long de ce mémoire. Sa disponibilité, ses conseils avisés, son suivi attentif et ses encouragements ont été précieux dans la réalisation de ce travail.

Je remercie chaleureusement Bénédicte, Estelle, Juliette, Sandrine et Vincent pour le temps consacré à la relecture de ce mémoire, pour leurs remarques constructives et leur soutien, qui m'ont permis d'améliorer ce travail.

Mes remerciements vont également à Albioma Solaire Réunion ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs ayant contribué à cette recherche. Merci pour votre accueil et pour le temps accordé aux entretiens. Merci également pour la confiance témoignée tout au long de ma recherche.

Enfin, je souhaitais remercier les belles rencontres faites au cours de ce master, qui ont rendu ces années mémorables. Merci à Marie, Victoria, Pénélope et Périne pour votre soutien et tous les souvenirs construits ensemble.

Table des matières

Liste d'abréviations	3
1. Introduction	4
2. Revue de littérature	6
2.1 Les raisons de conduire une enquête de satisfaction	6
2.1.1 Définition de la satisfaction au travail	6
2.1.2 Définition et utilité d'une enquête de satisfaction	7
2.1.3 Conclusion et limites	8
2.2 La conception de l'outil	9
2.2.1 Les choix méthodologiques de conception	10
2.2.2 Conclusion et limites	11
2.3 La mise en œuvre de l'enquête de satisfaction	12
2.3.1 Communication, participation et confiance	12
2.3.2 Conclusion et limites	13
2.4 L'analyse et la restitution des résultats	15
2.4.1 Analyse, communication et construction de sens	15
2.4.2 Conclusion et limites	16
2.5 Les actions mises en œuvre	16
2.5.1 Conditions de réussite	17
2.5.2 Conclusion et limites	17
2.6 Le cadre théorique du <i>sensemaking</i> et sa mobilisation dans les enquêtes de satisfaction	19
2.7 Conclusion	21
3. Méthodologie	23
3.1 Contextualisation et problématisation du cas	23
3.2 Emergence de la problématique et posture méthodologique	24
3.3 Collecte de données	25
3.4 Analyse de données	28
4. Partie Empirique	30
4.1 La genèse de l'enquête de satisfaction « <i>VOX 2023</i> »	30
4.2 La conception de l'outil	32
4.3 La mise en œuvre de l'enquête de satisfaction	35
4.4 L'analyse et la restitution des résultats	37
4.5 Les actions mises en œuvre	41
4.6 Conclusion	45
5. Analyse des résultats	47
6. Discussion	53
6.1 Limites de la recherche	54
7. Conclusion	56
Bibliographie	58
Annexes	62

Liste des abréviations

RH	Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ASR	Albioma Solaire Réunion
CDD	Contrat à Durée Déterminée
WTW	Willis Towers Watson

1. Introduction

Au cours des dernières décennies, les transformations du monde du travail ont profondément modifié les priorités des organisations en matière de gestion des ressources humaines. Marquée par l'évolution des conditions de travail et des attentes des salariés, la question de la satisfaction au travail s'est progressivement imposée comme un enjeu majeur car elle a un impact direct sur l'engagement, la performance et la fidélisation des salariés (Gollac et Bodier, 2011).

Dès les travaux fondateurs de Locke (1976), la satisfaction au travail a été définie comme un état émotionnel positif qui découle de l'appréciation qu'un individu porte sur son expérience professionnelle. Cette définition a ouvert la voie à un ensemble de recherches démontrant que la satisfaction constitue bien plus qu'un simple indicateur. Elle est étroitement liée à la performance (Judge et al., 2001), à l'engagement organisationnel (Saks, 2006) et aux résultats globaux des entreprises (Harter et al., 2002). Dans ce contexte, les organisations ont progressivement cherché à objectiver les perceptions afin de mieux piloter leurs politiques de gestion des ressources humaines. Les enquêtes de satisfaction se sont ainsi imposées comme des outils privilégiés, permettant de recueillir de manière structurée le ressenti des collaborateurs sur différentes dimensions du travail et d'identifier les leviers d'amélioration organisationnelle (Allen, Jain et Church, 2020).

Toutefois, la popularité de ces dispositifs ne doit pas masquer les interrogations qu'ils suscitent. Si leur conception et leur déploiement initial sont relativement bien documentés dans la littérature, notamment en ce qui concerne les méthodes de construction des questionnaires ou les conditions de collecte de données (Rowley, 2014), leur utilisation effective au sein des organisations demeure plus incertaine. Plusieurs travaux comme ceux d'Huebner et Zacher (2021) soulignent en effet un écart entre la production de données issues des enquêtes et leur traduction en actions concrètes. Pourtant, les travaux de Nielsen et Randall (2013) expliquent que l'efficacité d'un outil ne dépend pas uniquement de sa mise en place, mais surtout des processus qui l'accompagnent. De même, Bakker (2007) souligne que la simple mesure de la satisfaction ne suffit pas à améliorer les conditions de travail si elle ne s'accompagne pas d'actions concrètes et d'un engagement managérial réel.

Dès lors, une tension apparaît entre la multiplication des enquêtes de satisfaction et l'incertitude quant à leur impact réel au sein d'une organisation. C'est dans cette perspective que la théorie du *sensemaking* (Weick, 1995) apparaît pertinente. Cette approche considère que les acteurs construisent collectivement du sens face à des situations ambiguës afin de construire du sens et d'orienter leurs actions. Appliqué aux enquêtes de satisfaction, ce cadre permet d'envisager l'outil comme un processus social au sein duquel les interactions, les interprétations et les dynamiques de communication sont susceptibles d'influencer son appropriation ainsi que sa capacité à produire des effets concrets.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent mémoire. La recherche porte sur la mobilisation concrète des enquêtes de satisfaction au sein d'une organisation, en s'intéressant à la

manière dont les acteurs organisationnels s'approprient le dispositif, construisent du sens tout au long de son déroulement et influencent, par cette dynamique, sa capacité à générer des améliorations organisationnelles. Plus précisément, la question de recherche formulée est la suivante :

Comment les dynamiques de sensemaking influencent-elles le déroulement d'une enquête de satisfaction et sa capacité à devenir un levier d'amélioration organisationnelle ?

Cette recherche s'appuie sur l'étude du cas de l'entreprise Albioma, acteur du secteur des énergies renouvelables, et plus particulièrement de son entité du secteur solaire située à La Réunion. L'entreprise met en place tous les deux ans, une enquête de satisfaction ayant pour objectif de mesurer l'engagement des collaborateurs et d'orienter la mise en place d'actions d'amélioration organisationnelle. Ce terrain offre ainsi un cadre pertinent afin d'analyser concrètement la manière dont ce dispositif est mobilisé et approprié, ou non, par les acteurs afin de produire des actions et améliorations tangibles.

Afin de répondre à cette problématique, ce mémoire s'organise en cinq parties. La première partie proposera une revue de littérature permettant de poser les fondements théoriques nécessaires à la compréhension du sujet. La deuxième partie présentera la méthodologie retenue et le cadre de l'étude de cas. La troisième exposera les résultats empiriques et leur analyse. La quatrième mettra en perspective les apports théoriques et les données recueillies, et exprimera ensuite les limites de la recherche. Enfin, la conclusion tentera de répondre à la question de recherche et formulera des possibilités d'ouvertures.

La section suivante vise à présenter l'état des connaissances concernant les enquêtes de satisfaction en entreprise. En suivant les différentes étapes qui structurent leur déroulement, cette section mettra en évidence ce que la littérature scientifique nous apprend, ainsi que les principales limites et zones encore peu explorées par les recherches.

2. Revue de littérature

Cette revue de littérature s'appuie sur une approche structurée suivant les différentes étapes du cycle de vie d'une enquête de satisfaction, de sa conception à l'exploitation de ses résultats. Cette perspective permet de mobiliser de manière progressive les apports de la littérature scientifique relatifs aux usages, aux apports et aux limites de ces dispositifs. La figure 1 illustre la structure et les différentes étapes de notre revue de littérature :

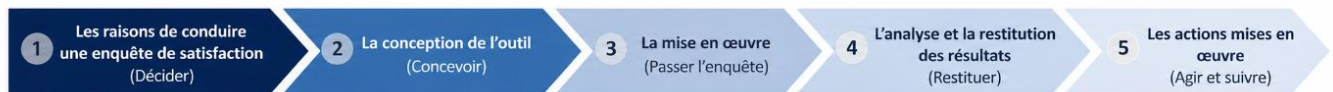


Figure 1 : Illustration de la ligne du temps d'une enquête de satisfaction

Dans un second temps, cette analyse sera enrichie par le cadre théorique du *sensemaking* (Weick, 1995), afin de mettre en lumière les dynamiques d'interprétation susceptibles d'influencer leur mise en œuvre et leur efficacité.

2.1 Les raisons de conduire une enquête de satisfaction au travail

La première étape de notre ligne du temps consiste à comprendre les raisons qui conduisent une entreprise à initier une enquête de satisfaction auprès de leurs employés. Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de revenir sur la notion théorique de la satisfaction au travail. Celle-ci constitue un concept central de ce mémoire et sa compréhension est indispensable pour appréhender la pertinence des enquêtes. Il conviendra ensuite de définir ce qu'est une enquête de satisfaction et d'appréhender son utilité.

2.1.1 Définition de la satisfaction au travail

La satisfaction au travail constitue un concept central en psychologie des organisations et en gestion des ressources humaines. L'ampleur de la littérature qui lui est consacrée témoigne de son importance ; Locke répertoriait déjà plus de trois mille trois cents articles en 1976 (Harter et al., 2002). Cette abondance de recherches s'accompagne d'une pluralité de définitions et d'approches théoriques, reflétant la complexité du concept.

Edwin A. Locke apparaît comme l'un des premiers auteurs à avoir conceptualisé la satisfaction au travail et à en poser les bases théoriques. Il l'a définie comme « *l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* » (Locke, 1976, p.1300). Cette définition, aujourd'hui largement reprise dans la littérature, souligne à la fois la dimension affective du concept ainsi que son caractère évaluatif. Les travaux de Locke (1969) mettent en évidence que la satisfaction au travail ne résulte pas uniquement des conditions objectives de travail mais d'un processus cognitif de comparaison entre les attentes, les valeurs, les besoins de l'individu et les caractéristiques perçues de son emploi. Avec sa théorie de la divergence (1969), Locke postule que

le niveau de satisfaction dépend du degré de correspondance entre ce que l'individu désire et ce qu'il obtient effectivement dans son environnement professionnel.

Cette première approche a ensuite été enrichie par des conceptualisations multidimensionnelles. Weiss (2002) souligne notamment que la satisfaction au travail comprend à la fois des dimensions cognitives, affectives et comportementales. D'autres travaux de la littérature distinguent souvent la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque afin de mieux comprendre les sources de satisfaction au travail (Angel et Déprez, 2024). Cette différenciation est introduite dans la théorie de la motivation d'Herzberg (1996), qui distingue les facteurs de motivation (intrinsèques), générateurs de satisfaction, et les facteurs d'hygiène (extrinsèques), dont l'absence provoque de l'insatisfaction sans pour autant générer de satisfaction lorsqu'ils sont présents. Cette approche souligne que satisfaction et insatisfaction ne constituent pas les deux extrémités d'un même continuum, mais deux phénomènes distincts, influencés par des déterminants différents.

De plus, de nombreuses recherches empiriques montrent que la satisfaction au travail ne constitue pas une simple attitude isolée, mais qu'elle influence un ensemble de comportements organisationnels (Whitman et al., 2010). En effet, les travaux de Judge et al. (2001) montrent que la satisfaction est liée positivement à la performance et négativement à l'intention de quitter son travail. La satisfaction prédit également des comportements de citoyenneté organisationnelle comme le dépassement de rôle, l'engagement ou encore l'aide volontaire (Williams et al., 1991). La satisfaction est également liée, dans plusieurs modèles, à la motivation ou aux conditions de travail (Hackman et Oldham, 1975).

Les théories et définitions de la satisfaction au travail se caractérisent par leur variété et leur évolution au fil du temps. Cette diversité met en évidence la complexité de la satisfaction, qui doit être comprise comme un construit intégrant différentes dimensions (Weiss, 2002). Afin de saisir la complexité de la satisfaction au travail, plusieurs outils de mesure ont été développés, dont les enquêtes de satisfaction (Van Saane et al., 2003).

2.1.2 Définition et utilité d'une enquête de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction constituent des outils largement mobilisés en gestion des ressources humaines, dans la mesure où elles permettent de collecter des données sur les perceptions des salariés et de recueillir leur feedback sur différents aspects de leur expérience de travail (Kraut, 2006). Elles peuvent être définies comme des dispositifs standardisés de collecte de données, généralement sous la forme de questionnaires auto-administrés (Rowley, 2014).

Ces dispositifs ont été présentés dans la littérature comme des instruments de mesure des attitudes et des perceptions, permettant d'objectiver la « réalité psychologique » des individus à travers l'évaluation de différentes dimensions du travail (Allen et al., 2020). Ils reposent le plus souvent sur des

échelles standardisées, qui permettent de quantifier les réponses et de produire des indicateurs agrégés, comparables dans le temps et entre unités organisationnelles (Harter et al., 2002).

Les enquêtes de satisfaction s'inscrivent généralement dans une approche multidimensionnelle de l'expérience de travail, en explorant diverses facettes telles que le contenu des tâches, les relations professionnelles, les conditions de travail ou encore les pratiques managériales (Roustang, 1977). À ce titre, leur développement répond à une volonté de concevoir des instruments fiables et valides, capables de rendre compte de la diversité des dimensions de la satisfaction au travail (Van Saane et al., 2003).

Au-delà de leur fonction de mesure, ces dispositifs sont souvent présentés comme des outils des ressources humaines, dont l'utilité dépasserait la simple collecte descriptive de données (Huebner et Zacher, 2023). En transformant les perceptions des collaborateurs en informations exploitables, cet outil pourrait contribuer à éclairer la prise de décision et à orienter les actions organisationnelles (Allen et al., 2020). Dans cette perspective, ils sont fréquemment mobilisés comme des instruments de diagnostic, permettant d'identifier des dysfonctionnements organisationnels, liés notamment aux conditions de travail, aux pratiques managériales ou à la reconnaissance (Gollac et Bodier, 2011). Dans cette logique, les enquêtes de satisfaction peuvent être envisagées comme le point de départ de démarches de changement, reposant sur l'analyse des résultats et la mise en œuvre d'actions correctives (Kraut, 2006).

Par ailleurs, ces dispositifs sont souvent associés à des fonctions d'expression organisationnelle. En offrant aux salariés une « voix » formalisée, ils favoriseraient l'expression des perceptions et contribueraient à réduire la distance hiérarchique (Kraut, 2006). Cette dynamique peut être éclairée par la théorie de l'échange social, selon laquelle la prise en compte des attentes des individus est susceptible de renforcer leur engagement (Blau, 1964).

Enfin, l'utilité des enquêtes de satisfaction s'inscrit dans une logique plus large de pilotage au sein de l'organisation. En fournissant des indicateurs agrégés sur les perceptions des salariés, elles peuvent être mobilisées pour suivre l'évolution du climat organisationnel et, indirectement, éclairer des enjeux liés à la performance, à l'engagement ou à la rétention (Harter et al., 2002).

2.1.3 Conclusion et limites

Au regard de la littérature, les raisons qui conduisent une entreprise à initier une enquête de satisfaction apparaissent relativement claires. Comme nous l'avons vu, la satisfaction au travail constitue un concept central en gestion des ressources humaines, dans la mesure où elle est étroitement liée à de nombreux enjeux organisationnels tels que la motivation, l'engagement, la performance ou encore le turnover (Judge et al., 2001). Sa mesure est ainsi progressivement devenue un objectif important pour les organisations.

Dans cette perspective, les enquêtes de satisfaction sont généralement présentées comme des outils permettant de capter de manière structurée les perceptions des salariés et de soutenir le pilotage

des pratiques de gestion. La littérature leur attribue plusieurs fonctions, notamment en tant qu'instruments de diagnostic, d'expression des collaborateurs et de levier d'amélioration organisationnelle (Huebner et Zacher, 2023).

Toutefois, cette vision théorique tend à simplifier la réalité des processus en jeu. La complexité du concept de satisfaction au travail, ainsi que la diversité de ses définitions et dimensions, nous invitent à interroger la capacité des enquêtes de satisfaction à en rendre compte de manière fidèle.

Roustang (1977) souligne que la mesure de la satisfaction au travail reste complexe, dans la mesure où le concept lui-même demeure difficile à définir en raison de la diversité des approches théoriques. Dans cette perspective, il apparaît relativement ambitieux de chercher à appréhender un construit aussi complexe à l'aide de dispositifs standardisés tels que les enquêtes. Cette situation met ainsi en évidence un décalage entre le concept théorique de satisfaction et sa traduction opérationnelle dans les enquêtes (Iglesias, Renaud et Tschan, 2010).

La littérature souligne le caractère ambivalent de ces dispositifs. Les travaux de Huebner et Zacher (2021), s'appuyant sur Mueller et al. (2014), décrivent les étapes suivant la passation de l'enquête comme le point de fragilité de la plupart des organisations. Ils observent que de nombreuses entreprises considèrent que la simple mise en place d'une enquête de satisfaction suffit à générer des améliorations au sein d'une organisation sans réellement mobiliser les résultats comme levier de transformation (Huebner et Zacher, 2021). De plus, Nielsen et Randall (2013) montrent que l'efficacité des enquêtes dépend des dynamiques qui accompagnent leur mise en œuvre, notamment les phases de restitution, de discussion et de planification des actions. Sans ces étapes, les enquêtes de satisfaction risquent de rester au stade d'outils de mesure, sans produire d'effets organisationnels significatifs.

Ces éléments soulignent que la question n'est pas tant de savoir si les enquêtes permettent de mesurer la satisfaction, mais plutôt dans quelle mesure elles sont effectivement mobilisées pour produire des améliorations organisationnelles. Ces limites invitent dès lors à considérer l'enquête de satisfaction comme un outil organisationnel complexe, dont l'efficacité dépend des conditions de son déploiement. Cela justifie l'intérêt d'analyser plus finement les différentes étapes de ce processus.

2.2 La conception de l'outil

La conception de l'outil apparaît comme la deuxième étape dans la ligne du temps d'une enquête de satisfaction. Dans la littérature, cette étape est généralement présentée comme un processus structuré reposant sur des choix méthodologiques visant à garantir la qualité des données collectées (Rowley, 2014). Toutefois, cette vision théorique qui tend à décrire comment une enquête « devrait être conçue » est parfois éloignée de la réalité des pratiques organisationnelles, encore relativement peu documentée.

2.2.1 Les choix méthodologiques de conception

La qualité d'une enquête de satisfaction tend à reposer en premier lieu sur la rigueur de sa conception méthodologique. En effet, la littérature souligne que la validité des résultats dépend directement de la pertinence des choix opérés lors de la phase de conception, notamment en ce qui concerne la définition des objectifs, la construction du questionnaire et la sélection des échelles de mesure (Rowley, 2014).

La clarification des objectifs constitue une étape fondamentale. Une enquête doit être conçue en fonction de finalités explicites, qu'il s'agisse de mesurer le climat social, d'identifier des leviers d'amélioration ou de suivre des indicateurs dans le temps. Cette étape permet d'assurer la cohérence entre les questions posées et ce que l'organisation souhaite comprendre et améliorer (Dussaix, 2008).

La conception du questionnaire repose ensuite sur la traduction de notions abstraites, telles que la satisfaction ou l'engagement, en items mesurables (Van Saane et al., 2003). À cet égard, la littérature distingue des mesures globales, fondées sur une évaluation synthétique, et des approches multidimensionnelles ou « par facettes », qui explorent différentes dimensions du travail telles que la rémunération, les relations professionnelles, l'autonomie ou les conditions de travail (Iglesias, Renaud et Tschan, 2010). Cela influence directement la finesse des analyses et la portée des résultats.

Les questionnaires sont le plus souvent fondés sur des échelles standardisées, notamment des échelles de Likert, comprenant généralement entre 5 et 7 modalités de réponse, ce qui permet de quantifier les perceptions et de faciliter les comparaisons (Van Saane et al., 2003). Le questionnaire peut également prendre différentes formes, allant de formats courts à des questionnaires beaucoup plus détaillés (Church et al., 2012).

La rédaction des items constitue un autre enjeu central. Afin de garantir la fiabilité des mesures, il est recommandé de s'appuyer sur des modèles théoriques validés, tels que ceux de Karasek (1979) ou de Siegrist (1996), permettant de construire les questions à partir de bases théoriques reconnues (Gollac et Bodier, 2011). Par ailleurs, la validité de contenu, c'est-à-dire la capacité du questionnaire à couvrir l'ensemble des dimensions du concept étudié, ainsi que la fiabilité des mesures sont généralement vérifiées à travers des pré-tests ou des validations empiriques (Dussaix, 2008).

Au-delà du questionnaire lui-même, les modalités de collecte et d'analyse des données constituent également des choix méthodologiques structurants. Les enquêtes peuvent être administrées sous différentes formes (questionnaires papier, en ligne, entretiens) selon les populations visées et les contraintes organisationnelles (Rowley, 2014). Les stratégies d'échantillonnage peuvent également différer. Rowley (2014) définit néanmoins l'échantillonnage probabiliste comme un idéal théorique car il assure la représentativité de la population. La fréquence des enquêtes est, elle aussi variable, et peut être par exemple annuelle, biennale ou plus réduite (Church et al., 2012).

Enfin, les données sont généralement analysées à travers des indicateurs agrégés, tels que des scores de favorabilité ou des moyennes par unité organisationnelle, bien que des modèles statistiques plus complexes puissent également être mobilisés (Church et al., 2012). Ces choix influencent directement la manière dont les résultats seront interprétés et utilisés.

2.2.2 Conclusion et limites

La littérature propose une vision relativement normée et structurée de la conception des enquêtes de satisfaction. Pourtant, dans la pratique, ces choix méthodologiques sont souvent influencés par des contraintes liées au fonctionnement des organisations.

En effet, la conception d'une enquête ne consiste pas seulement à construire un outil scientifiquement fiable. Il faut également tenir compte des contraintes de l'organisation, comme le temps disponible ou les ressources mobilisables. En ce sens, Wiley (2012) souligne l'investissement humain important que représentent ces dispositifs, notamment en termes de temps, d'analyse et de coordination. De plus, les organisations font fréquemment appel à des prestataires externes pour concevoir et administrer ces enquêtes. Ce recours permet à la fois de garantir l'anonymat des réponses et de bénéficier d'une expertise méthodologique, ce qui renforce la crédibilité du dispositif. Toutefois, cette démarche représente aussi un coût financier important pour l'organisation (Wiley, 2012).

De plus, Gollac et Bodier (2011) soulignent qu'il est difficile de réunir simultanément les propriétés idéales d'un dispositif de mesure, comme l'exhaustivité, la précision ou encore la faisabilité. Cela impose donc de faire des compromis méthodologiques et de concevoir cet outil de mesure en conservant un équilibre entre les exigences scientifiques et les contraintes opérationnelles.

La pluralité des acteurs impliqués dans le processus peut également être une limite à la conception théorique d'une enquête de satisfaction (Huebner et Zacher, 2023). Au sein d'une organisation, la direction impulse généralement la démarche et en affirme la portée stratégique. Les ressources humaines en assurent le pilotage, tandis que les managers jouent un rôle central dans l'appropriation des résultats et leur traduction en actions (Huebner et Zacher, 2023). Cette multiplicité d'acteurs peut générer des tensions et des difficultés de coordination, susceptibles d'affecter le suivi de l'enquête.

Plus largement, ces éléments mettent en évidence que la littérature documente de manière approfondie les principes théoriques relatifs à la conception des enquêtes de satisfaction. En revanche, elle apparaît plus limitée lorsqu'il s'agit d'appréhender la conception de ces outils dans la réalité organisationnelle.

2.3 La mise en œuvre de l'enquête de satisfaction

Dans la continuité de la temporalité d'une enquête de satisfaction, l'étape suivante est la mise en œuvre. Celle-ci correspond à la passation effective du dispositif et à la participation des employés. Cette étape semble importante car elle conditionne directement la qualité des données recueillies et, plus largement, l'efficacité du processus (Church et al., 2012).

2.3.1 Communication, participation et confiance

La mise en œuvre d'une enquête ne se réduit pas à la simple diffusion d'un questionnaire, elle s'inscrit dans une stratégie visant à mobiliser et impliquer les employés. La manière dont l'enquête est présentée, expliquée et relayée semble influencer non seulement le taux de participation, mais également la qualité et la sincérité des réponses (Church et al., 2012).

Une communication claire en amont, comme effectuer des « *briefing* » portant sur les objectifs, les modalités de passation, les garanties d'anonymat et l'usage des résultats, constitue une condition essentielle selon Dussaix (2008) afin de limiter les incompréhensions et favoriser l'engagement des collaborateurs. Le modèle de la confiance organisationnelle développé par Mayer, Davis et Schoorman (1995) permet de renforcer cette idée. Ce modèle repose notamment sur la perception d'intégrité et de bienveillance de l'organisation. Dans le cadre des enquêtes de satisfaction, une communication transparente sur les objectifs, les modalités de l'enquête ou encore les suites données aux résultats contribue à renforcer cette confiance, condition indispensable à une participation sincère et engagée (Church et al., 2012). Rogelberg et al., (2003) confirment cette idée en expliquant que le taux de réponse est influencé par la crédibilité perçue de la démarche.

Dans cette perspective, certaines organisations déploient des campagnes de communication interne en mobilisant la direction générale, les ressources humaines et les managers. La direction joue plutôt un rôle de légitimation de la démarche, tandis que les différents canaux internes (courriels, affiches, réunions) contribuent à renforcer la visibilité et la crédibilité du dispositif (Huebner et Zacher, 2023).

Dans la littérature, le management intermédiaire apparaît comme un acteur clé. Situé à l'interface entre la direction et les équipes, il facilite l'appropriation locale de l'enquête, encourage la participation et contribue à donner du sens à la démarche (Huebner et Zacher, 2023). Son rôle dépasse la simple transmission d'information ; il semble participer à la construction de la signification de l'enquête au sein des équipes.

Ces dynamiques peuvent s'expliquer par la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Selon cette approche, les individus acceptent de s'investir dans une relation lorsqu'ils pensent pouvoir en retirer quelque chose. Dans le cadre d'une enquête de satisfaction, les collaborateurs acceptent de partager leurs perceptions dans l'espoir que leurs retours soient pris en considération.

La théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995) apporte également un éclairage sur ces dynamiques. Elle souligne que la relation de travail repose sur des promesses perçues et interprétées par les salariés à partir des signaux envoyés par l'organisation. Dans notre cas, l'enquête peut être interprétée comme un signal d'écoute et de prise en compte des attentes des salariés. En retour, ces derniers peuvent accepter d'y participer s'ils estiment que leur contribution est susceptible de produire des effets concrets. Rogelberg et al. (2003) rejoint cette idée, en expliquant que le taux de réponse est notamment influencé par la conviction des collaborateurs que les résultats seront suivis d'effets. Dans ce contexte, l'enquête constitue un engagement implicite de l'organisation vis-à-vis de ses collaborateurs.

Le concept de justice organisationnelle (Colquitt, 2001) vient renforcer cette analyse. Il désigne la manière dont les employés perçoivent l'équité au sein de leur organisation. Cette perception influence la confiance, la satisfaction, l'engagement ou encore l'intention de quitter l'entreprise. Appliqué aux enquêtes de satisfaction, ce cadre théorique suggère que la participation des employés dépend en partie de la justice procédurale, c'est-à-dire des conditions de passation (transparence, anonymat, clarté du dispositif), ainsi que la justice distributive, relative aux actions mises en œuvre à la suite des résultats. Dès lors, une perception d'équité contribue à renforcer la crédibilité du dispositif et à favoriser les réponses sincères. En revanche, un sentiment d'injustice peut décourager la participation et nuire à la qualité des données recueillies.

En définitive, la littérature met en évidence que l'efficacité des enquêtes de satisfaction dépend d'une combinaison équilibrée entre une méthodologie rigoureuse, une communication organisationnelle claire et une implication managériale. Si ces dispositifs constituent des outils potentiellement puissants de pilotage et d'amélioration continue, leur impact dépend largement de la manière dont ils sont introduits, relayés et exploités au sein de l'organisation.

2.3.2 Conclusion et limites

Malgré ces apports théoriques, la littérature met en évidence plusieurs limites concernant la mise en œuvre des enquêtes de satisfaction. En premier lieu, celle-ci apparaît encore insuffisamment documentée au regard de son importance. Comme le soulignent Huebner et Zacher (2021), cette étape, demeure à la fois négligée dans les pratiques organisationnelles et encore peu explorée sur le plan scientifique. De manière plus générale, les travaux existants tendent à décrire des conditions idéales de passation plutôt que les pratiques effectives, laissant subsister un angle mort important quant aux réalités du terrain (Dussaix, 2008 ; Church et al., 2012).

Ensuite, la participation des employés ne peut être considérée comme acquise car elle dépend en partie du contexte organisationnel, du niveau de confiance envers l'organisation et de la signification attribuée à l'enquête par les collaborateurs (Rousseau, 1995). À cet égard, Church et al. (2012) montrent que le taux de réponse à une enquête ne doit pas être uniquement considéré comme une mesure

statistique. Il reflète aussi le niveau de confiance des collaborateurs envers la volonté de l'organisation d'écouter leurs retours et d'agir en conséquence.

Les réponses recueillies ne peuvent également pas être appréhendées sans contextualisation. Comme le rappellent Gollac et Bodier (2011), elles reflètent des perceptions situées, influencées par le climat social, des événements récents ou encore les conditions concrètes de travail. Cette dimension contextuelle engendre des biais difficiles à identifier et invite à une interprétation prudente des résultats.

De plus, sur le plan méthodologique, les biais de participation constituent une limite. Comme le rappelle Dussaix (2008), la non-réponse n'est pas aléatoire et tend à fragiliser la validité des résultats, dans la mesure où certains profils, notamment les salariés les moins engagés ou les plus insatisfaits, sont souvent sous-représentés. Ce paradoxe est notamment mis en évidence par Rogelberg et al. (2000), qui soulignent que les individus les plus concernés par les problématiques étudiées sont aussi ceux qui participent le moins.

Le rôle du management intermédiaire lors de la passation, bien que central dans les modèles théoriques, se révèle fortement limité dans la pratique. Huebner et Zacher (2023) mettent en évidence un paradoxe organisationnel : les managers dont les équipes présentent les résultats les plus faibles sont souvent ceux qui disposent des ressources les plus restreintes pour agir. Plus généralement, le manque de temps, de soutien organisationnel, de formation ou encore de compétences analytiques est fréquemment perçu comme un obstacle à une implication efficace des managers (Church et al., 2012). Les enquêtes de satisfaction constituent en effet une charge organisationnelle significative. Celles-ci mobilisent du temps, tant pour les salariés sollicités, que pour les acteurs chargés de leur déploiement et de leur suivi (Huebner et Zacher, 2021). Dans ce contexte, le dispositif peut être perçu davantage comme une contrainte administrative supplémentaire que comme un véritable levier de transformation (Church et al., 2012).

En revanche, le rôle des ressources humaines (RH), pourtant au cœur du pilotage et de la coordination de ces démarches, demeure relativement peu exploré dans la littérature. Si les RH sont généralement présentées comme les garantes du processus (Huebner et Zacher, 2023), les travaux empiriques restent limités quant à leurs pratiques concrètes.

Ce décalage entre les recommandations théoriques liées aux enquêtes de satisfaction et les réalités organisationnelles de leur mise en œuvre peut être rapproché du concept de « découplage » (*decoupling*) issu de la théorie néo-institutionnaliste. Bouville et Schmidt (2019) montrent ainsi que les organisations peuvent adopter formellement ce type de dispositifs en réponse à des attentes de légitimité, tout en voyant leurs usages effectifs contraints ou réorientés par les réalités opérationnelles.

Enfin, la mise en œuvre d'une enquête de satisfaction repose sur un équilibre relationnel particulièrement fragile. Le simple fait de solliciter les salariés constitue un signal qui génère des attentes

implicites en matière de reconnaissance et d'action (Rousseau, 1995 ; Blau, 1964 ; Rogelberg et al., 2003). Dans cette perspective, la participation s'inscrit dans une dynamique relationnelle susceptible d'influencer la manière dont le dispositif sera perçu et approprié au cours de son déroulement.

Pour conclure, la mise en œuvre de l'enquête ne peut être réduite à une simple étape de collecte de données, mais doit être appréhendée comme un processus social, structuré à la fois par des principes théoriques tels que la communication, la confiance ou la justice organisationnelle et par des contraintes organisationnelles. Si la littérature identifie un certain nombre de conditions favorables à la participation des salariés et à la qualité des données, elle demeure relativement limitée quant à la description des pratiques effectives de déploiement.

2.4 L'analyse et la restitution des résultats

La phase de restitution des résultats constitue le passage entre la production de données et leur appropriation organisationnelle. Si la conception et la collecte visent à produire des informations fiables, la restitution conditionne leur interprétation, leur diffusion et, *in fine*, leur capacité à être mobilisées en action (Goretzki et al., 2022).

2.4.1 Analyse, communication et construction de sens

D'un point de vue méthodologique, la restitution repose d'abord sur un travail de traitement et d'analyse de données visant à objectiver les perceptions des salariés. Cette phase comprend différentes opérations techniques, comme la vérification, le codage et le redressement des données, afin de garantir leur qualité et leur représentativité (Dussaix, 2008). Les données sont ensuite généralement synthétisées sous forme d'indicateurs agrégés (moyennes, scores de favorabilité) afin de faciliter leur lecture et leur comparaison (Church et al., 2012 ; Gollac et Bodier, 2011).

Au-delà de l'aspect méthodologique, la restitution est également un processus de communication. Comme le souligne Rowley (2014), les résultats ne doivent pas uniquement être présentés de manière brute, ils doivent être organisés de manière à « raconter une histoire » afin de mettre en évidence les éléments significatifs et leur donner du sens. Cette restitution doit également s'adapter aux différents acteurs de l'organisation : des indicateurs synthétiques peuvent être privilégiés pour une lecture managériale, tandis que des analyses plus détaillées peuvent être proposées dans des rapports complets.

Cette dimension est renforcée par les travaux de Goretzki et al. (2022). Ceux-ci montrent que les résultats n'ont pas de signification intrinsèque ; ils sont interprétés différemment selon les acteurs (direction, ressources humaines, salariés) en fonction de leur cadre de référence. Cette pluralité d'interprétation souligne l'importance de mettre en place des dispositifs qui favorisent une compréhension partagée, notamment à travers des espaces de discussion collective.

2.4.2 Conclusion et limites

Sur le plan méthodologique, les limites liées à l'agrégation des données invitent à une interprétation prudente. Les indicateurs synthétiques, bien que nécessaires pour la lisibilité, peuvent masquer des réalités hétérogènes. Comme le suggèrent Gollac et Bodier (2011), une moyenne peut masquer les réalités différentes entre les salariés. Elle doit donc être complétée par une analyse plus approfondie et replacée dans son contexte. Les travaux d'Iglesias, Renaud et Tschan (2010) rejoignent également cette idée en exprimant que l'agrégation des données peut conduire à une perte d'information, notamment en masquant la variabilité des réponses individuelles.

Par ailleurs, la restitution s'inscrit dans un processus de communication marqué par des enjeux d'interprétation. Les acteurs supposant faire cette communication ne sont pas toujours formés pour le faire correctement et les travaux de Goretzki et al. (2022) mettent en évidence un risque de « *frame incongruence* », c'est-à-dire un décalage entre les cadres d'interprétation des différents acteurs. Un même résultat peut ainsi être perçu différemment, générant potentiellement des incompréhensions ou des tensions si ces divergences ne sont pas explicitées.

De plus, si de nombreuses organisations communiquent les résultats, cette communication n'est pas toujours systématique ni complète. Certaines peuvent limiter la diffusion par crainte de ne pas pouvoir répondre aux attentes exprimées, notamment lorsque celles-ci impliquent des transformations coûteuses ou complexes (Roustang, 1977). Cette réticence peut toutefois renforcer la méfiance des salariés et affaiblir la légitimité du dispositif (Church et al. 2012).

La littérature souligne que la restitution ne produit des effets organisationnels que si elle s'accompagne d'une dynamique d'échange et de discussion. En l'absence de tels espaces, les résultats risquent de rester au stade d'information, sans véritable appropriation collective (Huebner et Zacher, 2023).

Ainsi, la restitution des résultats apparaît comme une étape charnière, dont l'enjeu dépasse largement la simple diffusion d'indicateurs. Elle conditionne la manière dont les données sont interprétées, appropriées et intégrées dans les dynamiques organisationnelles (Huebner et Zacher, 2021).

2.5 Les actions mises en œuvre

La dernière étape de notre ligne du temps correspond à la traduction des résultats en actions au sein de l'organisation et constitue le cœur de ce mémoire. Qualifiée de « talon d'Achille » des organisations (Huebner et Zacher, 2023), cette phase apparaît pourtant déterminante, dans la mesure où la valeur d'une enquête de satisfaction réside dans sa capacité à déboucher sur des transformations concrètes (Huebner et Zacher, 2021 ; Huebner et Zacher, 2023). À défaut, le dispositif peut même devenir contre-productif : Church et al. (2012) montrent que l'absence de suites visibles peut fragiliser la confiance organisationnelle, parfois davantage que si aucune enquête n'avait été réalisée.

2.5.1 Conditions de réussite

D'un point de vue théorique, la littérature souligne que les enquêtes de satisfaction ne produisent des effets que si elles s'inscrivent dans un processus structuré de suivi, souvent désigné sous le terme d'« action planning ». Ce processus comprend généralement plusieurs étapes : la restitution des résultats, la définition de priorités, la mise en œuvre d'actions et l'évaluation de leurs effets dans le temps (Huebner et al., 2021).

Dans cette perspective, les plans d'action sont envisagés comme des leviers de transformation organisationnelle, permettant de convertir des données issues du terrain en améliorations concrètes des conditions de travail. Plusieurs travaux suggèrent que la mise en œuvre effective d'actions peut améliorer les attitudes des salariés ainsi que les résultats des enquêtes futures (Huebner et Zacher, 2021 ; Church et al., 2012).

La littérature met également en évidence plusieurs conditions susceptibles de favoriser l'efficacité de la mise en œuvre des actions. Tout d'abord, la cohérence et la crédibilité du processus apparaissent déterminantes. Une restitution rapide, compréhensible et associée à des décisions visibles tend à renforcer le signal d'écoute adressé aux salariés (Wiley, 2012). Le soutien de la direction ainsi que la disponibilité des ressources semblent également jouer un rôle structurant. Lorsque les managers et les ressources humaines disposent de temps, d'un accompagnement méthodologique et de capacités d'analyse suffisantes, les résultats semblent davantage susceptibles d'être traduits en actions concrètes (Church et al., 2012 ; Wiley, 2012). Par ailleurs, plusieurs travaux tendent à souligner l'intérêt des approches participatives ; l'implication des salariés dans la discussion des résultats et la co-construction des actions favoriserait une meilleure appropriation des changements ainsi qu'une compréhension plus partagée des enjeux organisationnels (Huebner et Zacher, 2021).

Enfin, certains travaux suggèrent que les enquêtes de satisfaction produisent davantage d'effets lorsqu'elles sont intégrées à des dispositifs plus larges de pilotage organisationnel. Lorsque les résultats alimentent des processus de décision, de suivi stratégique ou de benchmarking interne, leur utilisation semble dépasser une fonction uniquement descriptive (Church et al., 2012 ; Goretzki et al., 2022). En ce sens, Huebner et Zacher (2021) soulignent que le succès des enquêtes de satisfaction dépend fortement de la qualité du follow-up, c'est-à-dire de l'usage effectif des résultats pour initier des actions d'amélioration.

2.5.2 Conclusion et limites

Malgré ces apports, la littérature met en évidence un décalage important entre les recommandations théoriques et les réalités organisationnelles de terrain. La phase post-enquête apparaît comme l'un des points les plus fragiles du processus dans la mesure où de nombreuses organisations considèrent le processus comme achevé une fois les données collectées et restituées (Huebner et Zacher,

2021). Dès lors, plusieurs travaux convergent pour montrer que la principale limite de ces dispositifs réside dans leur capacité à être effectivement traduites en actions concrètes (Huebner et Zacher, 2023).

Cette difficulté s'explique en partie par des contraintes organisationnelles importantes. Le manque de temps, de ressources, de compétences analytiques ou encore de soutien institutionnel limite souvent la capacité des acteurs à transformer les résultats en actions concrètes (Church et al., 2012 ; Wiley, 2012).

De plus, les organisations tendent à prioriser les dimensions ayant obtenu les scores les plus faibles, dans une logique de réponse aux écarts identifiés par l'enquête. Pourtant, les actions déployées ne portent pas toujours sur les problématiques les plus critiques. Il semble que les organisations privilégient souvent les enjeux dits « proximaux », c'est-à-dire liés au quotidien de travail et perçus comme plus facilement actionnables à un niveau local (Huebner et Zacher, 2023).

À l'inverse, les problématiques plus structurelles ou sensibles, telles que le leadership, l'organisation du travail ou encore le climat d'expression, sont souvent moins traitées, notamment parce qu'elles nécessitent des transformations plus complexes (Huebner et Zacher, 2023). Ce choix s'explique également par le fait que les actions portant sur des enjeux proches du quotidien apparaissent plus visibles, plus concrètes et plus facilement perceptibles par les collaborateurs, contrairement aux changements plus globaux, souvent perçus comme abstraits ou éloignés de leur expérience directe. Ce phénomène peut ainsi conduire les organisations à privilégier des réponses rapidement observables, sans nécessairement traiter les causes plus profondes des difficultés de l'organisation.

Par ailleurs, la littérature scientifique demeure relativement limitée concernant les modalités concrètes de mise en œuvre des actions. Les travaux existants portent majoritairement sur les effets avant/après des enquêtes ou sur les conditions générales de réussite mais analysent plus rarement ce qui se passe réellement après la restitution des résultats (Huebner et Zacher, 2021). Cette limite est d'autant plus importante que plusieurs auteurs soulignent la complexité des réalités de terrain et des dynamiques qui entourent la transformation des résultats en changements concrets (Goretzki et al., 2022).

Ainsi, la mise en œuvre des actions apparaît comme une étape à la fois centrale et particulièrement incertaine du processus d'enquête. Si la littérature souligne son importance dans la production d'effets organisationnels, elle met également en évidence les conditions organisationnelles et relationnelles nécessaires à sa concrétisation. La mobilisation des enquêtes apparaît dès lors comme un processus complexe, traversé par des dynamiques de communication, de pouvoir et de construction du sens (Goretzki et al., 2022).

Dans cette perspective, le recours au cadre théorique du *sensemaking* développé par Karl Weick (1995) constitue un éclairage pertinent. Ce cadre va nous permettre d'analyser la manière dont les acteurs interprètent les enquêtes de satisfaction, leur attribuent une signification et orientent, à partir de

cette interprétation, leurs comportements et leurs actions. Il offre ainsi un point d'entrée central pour mieux comprendre les conditions dans lesquelles ces dispositifs peuvent, ou non, être mobilisés comme de véritables leviers d'action en gestion des ressources humaines.

2.6 Le cadre théorique du *sensemaking* et sa mobilisation dans les enquêtes de satisfaction

À l'issue de cette revue de littérature, la ligne du temps des enquêtes de satisfaction fait apparaître une représentation théorique et structurée de leur déroulement, de leur mise en place jusqu'à l'exploitation de ses résultats. Toutefois, dans la réalité, les étapes ne s'enchaînent pas toujours de manière linéaire et peuvent être marquées par des décalages, des incompréhensions ou des ruptures d'interprétation (Roustang, 1977).

Afin de comprendre ces dynamiques, ce mémoire mobilise le cadre théorique du *sensemaking* développé par Weick (1995). Cette approche permet d'analyser la manière dont les acteurs construisent du sens face à des situations ambiguës, incertaines ou équivoques. Le sens n'est pas donné a priori : il est produit progressivement à travers les interactions, les expériences passées, les indices disponibles et les récits construits par les acteurs (Weick et al., 2005).

Le *sensemaking* repose notamment sur trois mécanismes centraux : l'*enactment*, la *selection* et la *retention*. L'*enactment* désigne le fait que les acteurs contribuent à produire l'environnement qu'ils interprètent ensuite ; la *selection* renvoie au choix d'une interprétation plausible parmi plusieurs lectures possibles ; la *retention* correspond à la stabilisation de certains apprentissages dans des routines, des pratiques ou une mémoire organisationnelle. À cela s'ajoutent plusieurs propriétés fondamentales : le *sensemaking* est ancré dans l'identité des acteurs, rétrospectif, social, continu, guidé par des indices saillants et orienté vers la plausibilité plutôt que vers l'exactitude objective (Weick et al., 2005).

Appliqué aux enquêtes de satisfaction, ce cadre invite à déplacer le regard. L'enquête ne peut pas être considérée uniquement comme un instrument neutre de mesure, elle constitue aussi un dispositif qui produit des indices, des attentes et des interprétations. On peut donc dire que la décision de lancer une enquête signale ce qui est jugé important par l'organisation ; la conception des questions délimite les problèmes considérés comme légitimes ; la passation active ou limite la participation selon les garanties perçues de confidentialité, d'utilité ou de confiance ; la restitution transforme des résultats chiffrés en récits organisationnels ; enfin, les actions mises en œuvre permettent, ou non, de stabiliser ces interprétations (Goretzki et al., 2022).

Cette analyse permet également d'identifier les acteurs impliqués dans la construction du sens. En amont, la direction et les ressources humaines jouent un rôle clé dans l'encadrement de l'enquête : elles définissent les objectifs, choisissent les modalités de communication et donnent une première signification au dispositif. Les RH occupent ici une position particulièrement importante, car elles assurent souvent la coordination entre les intentions stratégiques de la direction, les exigences

méthodologiques et les réalités du terrain (Goretzki et al., 2022). Les managers de proximité interviennent ensuite comme relais d'interprétation : ils traduisent le dispositif auprès des équipes, contextualisent les résultats et contribuent à leur transformation éventuelle en actions locales. Les salariés, quant à eux, construisent du sens principalement au moment de la passation, de la restitution et du suivi, en interprétant l'enquête à partir de leurs expériences passées, de leur confiance envers l'organisation et de ce qu'ils perçoivent comme réellement possible ou crédible (Huebner et Zacher, 2023 ; Huebner et Zacher, 2021).

Le concept de *sensegiving* vient enrichir cette analyse. Introduit notamment par Gioia et Chittipeddi (1991), il désigne les tentatives de certains acteurs d'orienter la manière dont d'autres vont percevoir et interpréter une situation donnée. Dans le cadre des enquêtes de satisfaction, le *sensegiving* est particulièrement utile pour comprendre comment la direction, les RH ou les managers cherchent à présenter l'enquête comme un outil d'écoute, de pilotage, de prévention ou d'amélioration continue aux collaborateurs (Goretzki et al., 2022). Il ne s'agit donc pas seulement d'un processus spontané de compréhension, mais aussi d'un processus de cadrage, parfois stratégique, visant à rendre le dispositif légitime et acceptable.

Cette dimension est importante car l'enquête de satisfaction n'est pas neutre. Comme le montrent certains travaux, un même dispositif peut être interprété de manière différente selon les groupes d'acteurs : outil de contrôle pour certains, levier de participation pour d'autres, ou encore rituel symbolique sans effet réel (Goretzki et al., 2022).

Dans cette perspective, les « pertes de sens » peuvent apparaître à plusieurs moments du processus (Gollac et Bodier, 2011). Elles peuvent survenir lorsque les objectifs de l'enquête ne sont pas clairement partagés entre les acteurs ou lorsque les salariés interprètent la démarche comme un outil de contrôle plutôt que comme un dispositif d'écoute. Elles peuvent également émerger lors de la passation, si les garanties d'anonymat ou d'utilité ne sont pas jugées crédibles. Elles deviennent particulièrement sensibles lors de la restitution des résultats et de la mise en œuvre des actions. En effet, des résultats mal expliqués, insuffisamment contextualisés ou non suivis d'effets visibles peuvent remettre en question la sincérité de la démarche et fragiliser la confiance organisationnelle (Goretzki et al., 2022).

Ces ruptures interprétatives permettent de comprendre pourquoi certaines enquêtes produisent peu d'effets malgré une conception méthodologique rigoureuse. Le problème ne réside pas uniquement dans les résultats produits, mais dans la manière dont les acteurs donnent sens à ce qui est mesuré, à ce qui est communiqué et à ce qui est effectivement transformé. Une enquête peut ainsi ouvrir un espace de dialogue et d'apprentissage collectif, mais elle peut aussi générer frustration, méfiance ou désengagement lorsqu'elle crée des attentes auxquelles l'organisation ne répond pas (Dean et al., 1998 ; Rogelberg et al., 2000).

Ainsi, le cadre du *sensemaking* (Weick, 1995) apparaît particulièrement pertinent pour répondre à la question de recherche de ce mémoire. Il permet d'analyser les enquêtes de satisfaction comme des processus sociaux de construction du sens, dans lesquels les données ne prennent de valeur qu'à travers leur interprétation, leur appropriation et leur traduction en actions. Cette approche permet également d'identifier les moments où le processus peut se fragiliser, ainsi que les conditions dans lesquelles l'enquête peut devenir, ou non, un véritable levier d'amélioration organisationnelle (Huebner et Zacher, 2023).

La figure 2 illustre l'intégration du *sensemaking* à notre ligne du temps des étapes d'une enquête de satisfaction :

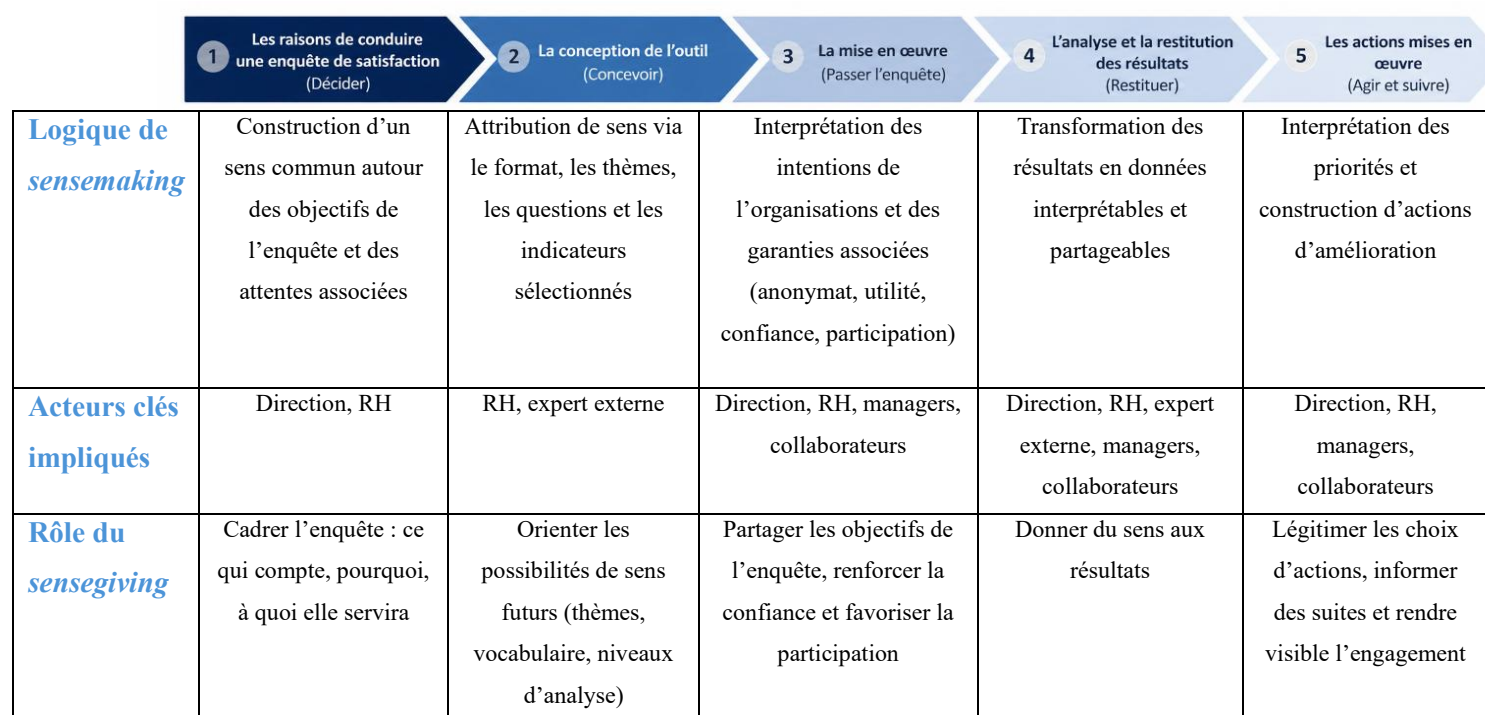


Figure 2 : Illustration de l'intégration du sensemaking dans la ligne du temps d'une enquête de satisfaction

2.7 Conclusion

Pour conclure, cette revue de littérature met en évidence que les enquêtes de satisfaction occupent aujourd'hui une place centrale dans les pratiques de gestion des ressources humaines, en tant qu'outils de mesure, mais aussi potentiellement comme leviers d'amélioration organisationnelle. Structurée selon une lecture processuelle, cette analyse a permis de suivre les différentes étapes de la ligne du temps d'une enquête et de montrer que chacune d'entre elles constitue un moment critique, susceptible d'influencer sa mobilisation effective.

Les travaux existants comme ceux de Church et al., (2012) soulignent de manière récurrente un décalage entre les intentions affichées et les effets réels de ces dispositifs. Si leur utilité est largement reconnue, leur capacité à générer des transformations ou améliorations concrètes demeure incertaine (Goretzki et al., 2022). La littérature met également en évidence certaines limites, telles que les difficultés de traduction des résultats en actions (Huebner et Zacher, 2021) ou encore les obstacles organisationnels (Wiley, 2012).

Afin de mieux comprendre ces écarts et tenter de répondre à notre question de recherche, ce mémoire mobilise le cadre théorique du *sensemaking* (Weick, 1995). Cette perspective met en lumière le rôle central des acteurs dans la construction du sens tout au long du dispositif, ainsi que les possibles divergences d'interprétation pouvant conduire à des « pertes de sens » (Gollac et Bodier, 2011).

Il apparaît que peu de travaux analysent explicitement les enquêtes de satisfaction à travers ce prisme. De même, la littérature reste relativement limitée quant aux conditions concrètes permettant une mobilisation effective de ces dispositifs au service de l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines (Huebner et Zacher, 2021).

Dans ce contexte, ce mémoire tentera de contribuer à combler ces lacunes en analysant, à travers une étude de terrain, la manière dont le sens se construit, circule et se fragilise au fil des différentes étapes d'une enquête de satisfaction.

3. Méthodologie

Dans cette partie, nous allons aborder la méthodologie adoptée pour cette recherche. Il s'agira dans un premier temps de décrire notre cas : l'entreprise Albioma, et d'expliquer en quoi il s'agit d'un terrain pertinent afin de répondre à notre question de recherche. Dans un deuxième temps, nous décrirons la collecte et l'analyse des données réalisées pour ce travail de recherche.

3.1 Contextualisation et problématisation du cas

Le terrain de recherche retenu dans le cadre de ce mémoire est l'entreprise Albioma, acteur industriel de la production d'énergie renouvelable. Le groupe Albioma est implanté en Outre-mer français, en France hexagonale, à l'île Maurice, au Brésil, au Canada, en Australie et en Turquie, et contribue aux objectifs de transition énergétique en créant de l'énergie grâce au photovoltaïque, à la géothermie et à la biomasse. Dans le présent mémoire, nous nous intéresserons à l'entité « Albioma Solaire Réunion » (ASR), spécialisée dans le secteur photovoltaïque et basée sur l'île de la Réunion.

L'intérêt principal de ce terrain réside dans la mise en place, depuis 2021, d'enquêtes de satisfaction à l'échelle du groupe tous les deux ans. Cela permet à l'entreprise de mesurer le ressenti des collaborateurs concernant différentes dimensions de leur expérience au travail. Leur caractère récurrent permet d'analyser non seulement l'évolution des perceptions des salariés, mais également la manière dont les résultats sont appropriés et mobilisés par les acteurs organisationnels. Dans cette perspective, ce terrain offre un cadre pertinent pour étudier concrètement la manière dont la satisfaction au travail est mesurée, interprétée et traduite, ou non, en actions.

Le choix de ce terrain se justifie également par plusieurs caractéristiques du secteur susceptibles d'influencer directement la satisfaction au travail et de renforcer les enjeux liés à sa mesure. Le secteur des énergies renouvelables se caractérise en effet par une forte intensité technologique, une évolution rapide des cadres réglementaires et des exigences en matière de performance et de sécurité (IRENA, 2020). Ces contraintes peuvent générer une pression accrue sur les salariés, susceptible d'affecter leur satisfaction et leur engagement.

Par ailleurs, le secteur des énergies renouvelables se distingue par un besoin important de compétences techniques spécialisées, dans un contexte où la rareté de talents constitue un défi (OECD, 2021). L'évolution rapide de ce secteur entraîne également une compétition internationale (IRENA, 2020). Ainsi, les entreprises de ce secteur doivent d'une part maintenir la performance et la sécurité, et de l'autre, attirer et fidéliser des profils qualifiés, dans un environnement concurrentiel. Dans ce contexte, les difficultés de recrutement et de rétention renforcent le rôle stratégique de la satisfaction au travail, qui devient un levier central des politiques de gestion des ressources humaines.

De plus, l'implantation d'Albioma à la Réunion (ASR) fait apparaître des contraintes liées au contexte insulaire. Le marché du travail insulaire se caractérise généralement par une taille réduite, une segmentation accrue et une dépendance aux mobilités externes (Baldacchino, 2006). Connell (2018) souligne également que ces territoires peuvent attirer certains profils, tout en rencontrant des difficultés à les fidéliser durablement. Dans les départements d'Outre-Mer français, la mobilité des salariés qualifiés vers la métropole constitue une dynamique récurrente, alimentée par des opportunités professionnelles plus diversifiées (Deschenaux, 2021). Cette situation peut générer des tensions en matière de fidélisation et accentuer les risques de turnover.

Selon Harter, Schmidt et Hayes (2002), la fidélisation des talents et l'engagement constituent des facteurs critiques dans les environnements compétitifs. L'engagement est en effet positivement corrélé à la performance, à la satisfaction et à la réduction du turnover (Harter et al. 2002). De plus, l'intention de départ dépend non seulement du niveau de satisfaction interne, mais également des opportunités perçues sur le marché externe. Dans un contexte insulaire où la mobilité vers la métropole reste accessible, améliorer la satisfaction au travail devient une piste afin de stabiliser les effectifs.

Ainsi, pour une entreprise comme Albioma, la gestion du climat social et la satisfaction des salariés représentent un enjeu stratégique. Dans ce contexte, des dispositifs comme les enquêtes de satisfaction, constituent des outils intéressants pour orienter les actions des ressources humaines, notamment en matière de fidélisation et de réduction du turnover. Toutefois, comme le rappellent Goretzki et al. (2022), leur efficacité dépend de la manière dont elles sont perçues et mobilisées par les différents acteurs. Dès lors, l'enjeu ne réside pas uniquement dans l'existence d'outils de mesure au sein d'une entreprise, mais bien dans la mobilisation concrète de ceux-ci. Albioma apparaît ainsi comme un terrain d'étude particulièrement pertinent pour observer ces dynamiques et répondre à notre question de recherche.

3.2 Emergence de la problématique et posture méthodologique

La recherche s'inscrit dans une démarche combinant des logiques inductives et abductives. Comme le soulignent Quivy et Van Campenhoudt (2017), une démarche inductive se caractérise par une problématisation construite à partir du terrain plutôt qu'à partir d'un cadre théorique prédéfini. Dans notre cas, l'émergence de la question de recherche s'inscrit effectivement dans une expérience de terrain ainsi que dans une réflexion progressive autour des enjeux associés aux enquêtes de satisfaction.

Dans le cadre du stage réalisé au sein d'ASR, les échanges avec le RH autour des missions à mener ont notamment fait apparaître la mise en place d'une nouvelle enquête de satisfaction à l'échelle du groupe, prévue pour 2026. Cela a suscité un ensemble de questionnements, formulés dans un premier temps de manière assez ouverte, concernant le fonctionnement de ce dispositif, son déroulement, ainsi que son utilité concrète pour l'organisation. Au fil des échanges, l'attention s'est également portée sur

la manière dont ces enquêtes sont perçues par les salariés, sur les résultats qu'elles produisent mais aussi sur ce qu'elles apportent réellement en termes d'amélioration pour les travailleurs et l'organisation. La question de leur efficacité, ainsi que le risque de voir ces dispositifs rester sans suites concrètes ont constitué des points d'interrogations.

Dans un second temps, les recherches menées dans le cadre de la revue de littérature ont permis d'approfondir et de faire évoluer ces premiers questionnements. En effet, nous avons perçu une limite car la littérature apparaît moins développée lorsqu'il s'agit des phases « post-enquête », pourtant déterminantes dans la transformation des résultats en actions organisationnelles.

La mobilisation du cadre du *sensemaking* (Weick, 1995) a alors ouvert une perspective de lecture différente. Plutôt que d'envisager l'enquête de satisfaction comme un simple outil de mesure ou un enchaînement linéaire d'étapes, ce cadre invite à l'appréhender comme un processus traversé par des dynamiques de construction, de circulation et de fragilisation de sens entre les différents acteurs impliqués. Cette évolution du raisonnement renvoie à une logique abductive. Comme le souligne Catellin (2004), l'abduction ne consiste pas à généraliser directement des observations empiriques, mais à formuler une interprétation explicative nouvelle à partir d'un phénomène observé. Dans cette perspective, le cadre du *sensemaking* n'a pas constitué un point de départ théorique prédéfini, mais une grille d'analyse progressivement mobilisée afin de donner sens aux questionnements issus du terrain et aux limites identifiées dans la littérature.

Cette perspective nous a conduits à nous interroger à propos de l'influence de ces dynamiques interprétatives sur le déroulement d'une enquête et sur sa capacité à devenir un levier d'amélioration organisationnelle. C'est de ce cheminement qu'est née notre question de recherche :

Comment les dynamiques de sensemaking influencent-elles le déroulement d'une enquête de satisfaction et sa capacité à devenir un levier d'amélioration organisationnelle ?

Afin de répondre à cette question, cette recherche s'appuie principalement sur l'analyse de l'enquête de satisfaction menée par Albioma en 2023 appelée « *VOX* ». Notre collecte de données repose à la fois sur l'étude des documents relatifs au contenu et aux résultats de l'enquête, ainsi que sur les entretiens réalisés auprès de différents acteurs ayant participé, à divers niveaux, à sa mise en œuvre et à son exploitation.

3.3 Collecte de données

Nous avons débuté notre collecte de données en analysant de la documentation interne concernant l'enquête de satisfaction réalisée par Albioma en 2023. Ce contenu concernait notamment les modalités de conception de l'enquête de satisfaction, son processus de déploiement, les résultats

obtenus, les stratégies de communication ainsi que les actions envisagées à la suite de sa réalisation. Plus précisément, le tableau 1 reprend la documentation interne mobilisée :

Tableau 1 – Récapitulatif de la documentation interne mobilisée

N°	Document	Contenu
1	Affiche de lancement	Ce document d'une page correspond à la campagne de mobilisation des collaborateurs autour de l'enquête de satisfaction. Il précise les objectifs poursuivis, le public visé ainsi que les modalités de participation, notamment en termes de durée, anonymat et confidentialité.
2	Présentation de l'enquête au comité de direction	Ce support à destination du comité de direction synthétise les principales caractéristiques de l'enquête. C'est un PowerPoint de plusieurs slides qui expose les objectifs, le contenu du questionnaire, les modalités de déploiement ainsi que le calendrier des différentes étapes du dispositif.
3	Résultats détaillés	Ce document destiné aux ressources humaines correspond à une restitution détaillée des résultats de l'enquête. Il inclut des éléments d'aide à la lecture, une synthèse globale, une analyse des points forts et des axes d'amélioration, ainsi qu'une présentation détaillée des résultats question par question.
4	Explication des résultats	Ce support est une présentation à destination des collaborateurs. Il vise à rendre les résultats accessibles en proposant une lecture interprétative. Il présente également les principaux enseignements, les résultats importants ainsi que les plans d'action retenus à l'issue de l'enquête.
5	Plan d'action	Ce support présente les plans d'action élaborés à partir des résultats de l'enquête. Il détaille les mesures envisagées, leurs objectifs ainsi que leurs modalités de mise en œuvre. Trois plans d'action distincts y sont développés.
6	Présentation des différents plans d'action retenus au sein du groupe	Ce document, élaboré au niveau du siège, regroupe les différents plans d'action mis en œuvre sur les différents sites. Il s'inscrit dans une logique de partage de pratiques entre les équipes RH, en mettant en évidence les initiatives déployées et leur état d'avancement.
7	Kit de communication pour les différents sites	Ce document constitue un modèle de présentation destiné au lancement de l'enquête. Il comprend une description de la démarche ainsi qu'un retour d'expérience sur une édition antérieure. Il est conçu pour être adapté par chaque site en fonction de ses spécificités.

De façon à enrichir nos données et mieux comprendre les dynamiques organisationnelles étudiées, nous nous sommes tournés vers une approche qualitative. Selon Baribeau et Royer (2012), les entretiens qualitatifs permettent aux chercheurs de comprendre les expériences, les perspectives et les significations que les participants attribuent aux situations étudiées. Notre objectif étant de comprendre comment les acteurs perçoivent la pertinence de l'outil, les changements qu'il peut générer, ainsi que les modalités par lesquelles les résultats sont, ou non, mobilisés, cette approche s'est imposée comme particulièrement pertinente.

Nous avons commencé par un entretien exploratoire avec le RH d'ASR. Celui-ci nous a permis de faire émerger plusieurs pistes d'analyse et d'orienter progressivement la construction de la problématique ainsi que du dispositif d'enquête. (Blanchet et Gotman, 2015). Cet entretien a permis de balayer l'ensemble des informations concernant l'enquête réalisée en 2023, de son déploiement à son utilisation au cours des années suivantes.

Ensuite, nous avons mené quatorze entretiens semi-directifs. Ce type d'entretien, qui permet de structurer la collecte d'informations autour de thématiques précises tout en laissant aux participants la possibilité de développer librement leurs expériences et leurs points de vue (Baribeau et Royer, 2012), nous a semblé être l'option la plus pertinente dans notre cas.

Nous avons ainsi eu l'occasion de rencontrer onze collaborateurs ayant participé à cette enquête et toujours présents dans l'entreprise. Ces entretiens semi-directifs étaient conduits par un guide d'entretien (Annexe 1). Ils nous ont permis de comprendre la vision des collaborateurs concernant la mobilisation de l'enquête mais aussi d'obtenir leurs avis concernant l'outil.

De plus, nous avons pu échanger avec le directeur d'ASR (Annexe 2) ce qui nous a permis de comprendre son rôle dans la gestion de cette enquête mais aussi l'importance qu'il y accorde.

Afin d'enrichir notre compréhension quant au contenu et au déroulement de cette enquête, nous avons pu discuter avec une RH du siège d'Albioma (Annexe 3), chargée de l'implémentation de l'enquête au niveau global.

Enfin, nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec le créateur de l'enquête mise en place par Albioma (Annexe 4). En effet, l'entreprise a fait appel à un prestataire externe pour la création de l'enquête de satisfaction. Il était intéressant de comprendre comment une telle enquête est créée et comment ce prestataire externe accompagne les entreprises quant à l'implémentation de l'outil.

Voici un détail des entretiens réalisés durant la collecte de données :

Tableau 2 – Détails des entretiens réalisés

N°	Fonction	Sujet	Date de l'entretien
1	RH	Déroulement en interne, analyse des documents et des résultats	16 octobre 2025
2	Ingénieur	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	28 octobre 2025
3	Chef de projet	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	29 octobre 2025
4	Ingénieur	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	30 octobre 2025
5	Directeur	Implication lors de la mobilisation de l'enquête, suivi et avis concernant l'outil	31 octobre 2025

6	Technicien de maintenance	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	04 novembre 2025
7	Chef de projet	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	04 novembre 2025
8	Technicien de maintenance	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	05 novembre 2025
9	Responsable de service	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	06 novembre 2025
10	Responsable de service	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	10 novembre 2025
11	RH du siège	Déroulement et implémentation au niveau du groupe	07 novembre 2025
12	Comptable	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	19 novembre 2025
13	Responsable de service	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	19 novembre 2025
14	Ingénieur	Pertinence et mobilisation de l'outil « enquête de satisfaction »	20 novembre 2025
15	Directeur de Willis Towers Watson	Création de l'outil et accompagnement avec Albioma	08 décembre 2025

3.4 Analyse de données

À partir de l'ensemble des données collectées dans le cadre de cette recherche, comprenant à la fois la documentation interne relative à l'enquête de satisfaction réalisée en 2023 et les retranscriptions des entretiens menés auprès des différents acteurs de l'organisation, une analyse qualitative a été conduite afin d'identifier les éléments pertinents permettant de répondre à la question de recherche. Cette démarche vise à confronter les différentes sources d'information, afin d'obtenir une compréhension plus complète du phénomène étudié.

Dans cette perspective, l'analyse des données a reposé sur une démarche d'analyse thématique. Comme le soulignent Braun et Clarke (2006), l'analyse thématique constitue une méthode particulièrement adaptée pour identifier, analyser et rendre compte des motifs ou thèmes présents dans un ensemble de données. Elle permet ainsi de dégager les tendances significatives et de structurer les données qualitatives de manière rigoureuse, tout en conservant la richesse des discours recueillis. Dans notre cas, les entretiens ont été enregistrés, avec l'accord des participants, puis retranscrits afin de permettre une analyse approfondie.

Une relecture attentive des retranscriptions a permis d'identifier les thèmes récurrents, les divergences de perception et les extraits pertinents. Celle-ci a été conduite selon une logique thématique structurée autour des différentes phases de la ligne du temps d'une enquête de satisfaction, déjà mobilisée dans la revue de littérature, afin d'assurer une cohérence entre le cadre d'analyse théorique et l'exploration empirique du terrain. L'analyse croisée des données issues des entretiens et de la

documentation interne a ainsi permis de mettre en évidence les dynamiques propres à chacune des étapes du processus étudié.

Lors de notre partie empirique, nous replacerons dans un premier temps l'enquête de satisfaction dans son contexte organisationnel afin de comprendre les raisons ayant conduit à sa mise en place. Il s'agira d'analyser les motivations et enjeux de l'entreprise afin de mieux saisir les finalités attribuées à ce type de dispositif. Dans un second temps, nous nous intéresserons aux modalités de conception de l'enquête. Cela portera sur les choix opérés dans son élaboration, tant en termes de contenu que de structuration. Il s'agira ici de comprendre ce que l'organisation cherche à mesurer et la manière dont ces intentions se traduisent concrètement dans l'outil. Dans un troisième temps, l'analyse portera sur la mise en œuvre de l'enquête au sein de l'organisation. Nous examinerons les modalités de déploiement du dispositif, le niveau de participation des collaborateurs, afin de comprendre à la fois leur appropriation de l'outil et la manière dont celui-ci est perçu, ainsi que les attentes qui lui sont associées. Dans un quatrième temps, nous analyserons les résultats de l'enquête et la façon dont ils ont été restitués au sein de l'organisation. Il s'agira d'examiner non seulement le contenu des résultats, mais également la manière dont ils ont été communiqués, interprétés et appropriés par les différents acteurs. Enfin, nous nous intéresserons aux actions mises en œuvre à la suite de l'enquête, à leur suivi dans le temps, ainsi qu'à leur degré de visibilité et de perception auprès des collaborateurs.

Par ailleurs, l'analyse des résultats mobilisera également le cadre théorique du *sensemaking* développé par Weick (1995). Il s'agira d'examiner comment les différents acteurs de l'organisation construisent du sens autour de l'enquête de satisfaction tout au long de son processus. Cette approche nous permettra notamment d'identifier les éventuels décalages d'interprétation, les attentes associées au dispositif, ainsi que les dynamiques de construction de sens susceptibles d'influencer son appropriation et ses effets au sein de l'organisation.

Ainsi, cette analyse permet d'appréhender l'enquête de satisfaction dans l'ensemble de son processus, en croisant les points de vue des différents acteurs. Elle vise également à comprendre dans quelle mesure ce dispositif, influencé par les dynamiques de sens, constitue, ou non, un véritable levier d'amélioration au sein de l'organisation.

4. Partie empirique

Cette partie empirique vise à analyser les données collectées afin de répondre à notre problématique de recherche. Dans la continuité de notre revue de littérature, l'analyse adopte une lecture processuelle structurée autour des différentes étapes de la ligne du temps d'une enquête de satisfaction (Figure 1, p 6).

Cette approche permet d'analyser les pratiques observées sur le terrain, tout en mettant en lumière les dynamiques organisationnelles, relationnelles et interprétatives qui influencent l'appropriation du dispositif par les différents acteurs ainsi que sa traduction, ou non, en actions concrètes.

4.1 La genèse de l'enquête de satisfaction « *VOX 2023* »

Dans un premier temps, il convient de replacer l'enquête de satisfaction étudiée dans son contexte organisationnel afin de comprendre les raisons ayant conduit à sa mise en place. Cette contextualisation apparaît essentielle dans la mesure où les enquêtes de satisfaction ne constituent pas des outils neutres mobilisables indépendamment de leur environnement. Au contraire, elles s'inscrivent dans des réalités de terrain et répondent à des enjeux particuliers suivant les organisations (Huebner et Zacher, 2021).

Le terrain étudié correspond à l'entité Albioma Solaire Réunion (ASR), filiale du groupe Albioma spécialisée dans la production d'énergie renouvelable et plus particulièrement dans le secteur photovoltaïque. Au moment de la collecte des données, cette entité comptait cinquante-quatre collaborateurs, composés majoritairement d'ingénieurs, de chefs de projets et de techniciens. Cette configuration reflète le caractère technique des activités exercées.

Toutefois, ASR se caractérise également par une certaine instabilité de ses effectifs. Selon les données internes mobilisées, le taux de turnover atteignait environ 29,6% en 2025, tandis que l'ancienneté moyenne des collaborateurs tournait autour de trois ans. Cette situation s'explique en partie par les spécificités du secteur d'activité, dans lequel le volume d'activité dépend fortement du lancement de nouveaux projets, entraînant une proportion importante de contrats à durée déterminée (CDD) et une mobilité accrue des effectifs.

À cela s'ajoutent les contraintes liées au contexte réunionnais, marqué par un marché de l'emploi plus restreint et des tensions récurrentes en matière d'attraction et de fidélisation des profils qualifiés (Baldacchino, 2006 ; Connell, 2018). Dans ce contexte, les enjeux de gestion des ressources humaines, notamment en matière de fidélisation, d'engagement et de climat social, occupent une place centrale.

L'enquête de satisfaction étudiée s'inscrit précisément dans ce cadre. L'outil analysé, intitulé *VOX*, correspond à une enquête de satisfaction déployée par Albioma en 2023. Il s'agit de la deuxième

édition de cette enquête qui est déployée à l'échelle du groupe. Celle-ci a été pensée comme un dispositif récurrent, théoriquement administré tous les deux ans. Développée avec l'appui d'un prestataire externe spécialisé, Willis Towers Watson (WTW), l'enquête repose sur une structure standardisée à l'échelle du groupe, tout en prévoyant certaines adaptations aux contextes locaux, notamment la traduction du questionnaire lorsque cela est nécessaire. D'un point de vue officiel, cette enquête est présentée comme :

« ... un outil qui nous sert à mesurer le taux de satisfaction et l'engagement » (Entretien 11, RH du siège)

Du point de vue des ressources humaines et de la direction, l'enquête apparaît d'abord comme un instrument d'écoute organisationnelle :

« C'est important de savoir ce que les gens pensent » (Entretien 1, RH d'ASR)

Le directeur souligne lui que l'enquête constitue :

« (...) un très bon état des lieux de la santé de l'entreprise, (...) elle couvre une diversité de dimensions allant du management à l'organisation du travail, en passant par la gestion du changement ou encore la rémunération » (Entretien 5, Directeur d'ASR).

Ces extraits montrent que les acteurs interrogés attribuent à l'enquête une fonction de diagnostic. Elle permet le recueil du ressenti des collaborateurs, dans un contexte où les échanges informels ne suffisent pas toujours pour obtenir une vision globale et objectivée du climat social. L'enquête est ainsi perçue comme un outil permettant de *« prendre le pouls »* de l'organisation, d'identifier d'éventuelles difficultés et d'orienter certaines décisions RH.

Toutefois, cette logique d'écoute s'inscrit également dans une perspective plus stratégique de pilotage organisationnel. Dans un contexte marqué par un turnover important, des enjeux de fidélisation et une concurrence accrue pour certains profils techniques, la satisfaction des collaborateurs apparaît comme un indicateur susceptible d'éclairer les pratiques de gestion des ressources humaines et de soutenir la stabilisation des effectifs. Comme l'explique le RH d'ASR, l'enquête ne vise pas uniquement à recueillir les perceptions des employés, mais également à alimenter une démarche d'amélioration des pratiques internes :

« Le but, c'est évidemment de maintenir les bons résultats dans certains domaines, mais surtout d'avoir des plans d'action pour essayer de s'améliorer d'ici la prochaine enquête » (Entretien 1, RH d'ASR).

Le caractère récurrent de l'enquête de satisfaction, le recours à un prestataire externe spécialisé pour sa conception ainsi que l'intégration de benchmarks comparatifs traduisent cette volonté de disposer d'un outil structuré permettant à la fois d'objectiver certaines perceptions, d'identifier des axes

d'amélioration et de situer les résultats de l'organisation dans une logique comparative. Comme l'explique le prestataire interrogé :

« (...) les résultats ne sont pas analysés de manière isolée, mais systématiquement replacés dans une perspective comparative, par rapport aux éditions précédentes de l'enquête au sein du groupe et par rapport à des données issues d'autres organisations comparables (...) ça renforce le poids des résultats » (Entretien 15, Directeur de WTW)

Il convient également de souligner l'importance de la temporalité dans l'analyse de ce dispositif. En effet, si l'enquête étudiée a été réalisée en 2023, les entretiens ont été menés environ deux ans plus tard, dans un contexte organisationnel partiellement différent. Plusieurs changements sont intervenus entre-temps, notamment au niveau des employés et de certaines dynamiques internes. Ce décalage temporel apparaît particulièrement intéressant dans la mesure où il permet non seulement d'analyser les intentions initiales associées à l'enquête, mais également la manière dont celle-ci est rétrospectivement perçue par les acteurs. Il offre ainsi un recul analytique utile pour interroger non seulement la genèse du dispositif, mais aussi sa capacité à laisser des traces durables dans les perceptions des collaborateurs.

Pour conclure, si l'on devait identifier les raisons de conduire une enquête de satisfaction dans le cas de notre terrain qu'est ASR, cela semble être : disposer d'un outil permettant à la fois de recueillir et d'objectiver le ressenti des collaborateurs et d'identifier d'éventuelles difficultés organisationnelles afin de les améliorer.

4.2 La conception de l'outil

Dans un second temps, il convient de s'intéresser aux modalités de conception de l'enquête de satisfaction, afin de comprendre ce que l'organisation cherche concrètement à mesurer à travers cet outil, mais également la manière dont ces intentions se traduisent dans sa structuration.

Le lancement de l'enquête *VOX* émane directement du siège central du groupe Albioma, dans une volonté de déployer un dispositif commun à l'ensemble des entités. En tant qu'enquête groupe, sa mise en place s'inscrit dans une dynamique descendante, définie au niveau du siège et à laquelle chaque entité est tenue de prendre part. Les entretiens réalisés montrent toutefois que, si le cadre général est fixé par le siège, sa mise en œuvre repose ensuite sur une appropriation locale par les équipes concernées. Comme l'exprime le RH d'ASR :

« C'est le siège qui est à l'initiative de ce projet, nous ça nous tombe un peu dessus (...) Le siège donnait le cadre global, et ensuite les entités devaient se l'approprier localement » (Entretien 1, RH d'ASR)

Dans ce cadre, une responsable RH du siège a joué un rôle central d'interface entre le groupe, les différentes entités et le prestataire externe WTW. Elle a assuré la coordination du projet, à la

communication auprès des RH locales ainsi que la co-construction du dispositif avec le cabinet Willis Towers Watson, spécialisé dans le développement d'outils de mesure organisationnels tels que les enquêtes de satisfaction et d'engagement. Comme elle l'explique :

« On a travaillé ensemble sur les thèmes qu'on voulait garder, sur les formulations, sur ce qu'on souhaitait vraiment mesurer » (Entretien 11, RH du siège)

Cette dynamique montre que, bien que l'enquête repose sur un cadre méthodologique structuré, son contenu n'est pas imposé de manière unilatérale par le prestataire. Celui-ci souligne qu'

« Il ne s'agit pas d'appliquer un questionnaire identique à toutes les organisations, mais de construire un outil permettant de mesurer ce qui est jugé pertinent par l'entreprise elle-même » (Entretien 15, Directeur de WTW).

Le recours à un acteur externe répond à plusieurs logiques selon la RH du siège. D'une part, il permet d'avoir une expertise méthodologique qu'Albioma ne possède pas, tant dans la conception du questionnaire que dans la définition des modalités de passation mais aussi dans le traitement des données et dans l'analyse des résultats. D'autre part, cette externalisation permet de contribuer à renforcer la crédibilité du dispositif notamment en matière d'anonymat, de confidentialité, de neutralité dans le traitement des réponses et de comparabilité des résultats entre entités.

Le questionnaire comprend environ quarante questions fermées, complétées par une question ouverte permettant aux collaborateurs de formuler librement des commentaires. Les réponses aux questions fermées sont recueillies via une échelle de Likert allant de 1 à 5 (*Tout à fait d'accord / D'accord / Ne sait pas / Pas d'accord / Pas du tout d'accord*), permettant ensuite la production d'indicateurs agrégés et de comparaisons entre entités. Le contenu de l'enquête couvre quinze thématiques différentes, parmi lesquelles l'engagement, le leadership, la stratégie, les valeurs et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la diversité, la gestion du changement, le bien-être, la sécurité, l'efficacité opérationnelle, l'autonomie (*empowerment*), le management, le développement et la formation, l'évaluation, la rémunération ou encore l'intention de rester au sein de l'organisation. Dans son ensemble, le questionnaire propose une lecture relativement large de l'expérience collaborateur, en intégrant à la fois des dimensions directement liées au travail quotidien et des dimensions plus organisationnelles, stratégiques ou managériales.

L'objectif affiché est de maintenir une structure relativement stable d'une édition à l'autre, afin de garantir la comparabilité des résultats dans le temps et entre les différentes entités du groupe. Cette logique rejoint la volonté organisationnelle de faire de l'enquête un instrument de pilotage durable plutôt qu'un simple dispositif ponctuel d'écoute. Comme le rappelle le prestataire :

« Si on change tout d'une enquête à l'autre, on perd complètement l'intérêt du suivi dans le temps » (Entretien 15, Directeur de WTW).

La standardisation s'observe également dans les modalités de passation. Comme l'indique l'affiche de présentation du dispositif (Annexe 5), l'enquête est entièrement administrée en ligne, accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et nécessite un temps de réponse estimé à environ vingt minutes. La participation est ouverte à l'ensemble des collaborateurs comptant d'au moins trois mois d'ancienneté au sein de l'organisation, à l'exclusion des stagiaires. Le dispositif est présenté comme anonyme et confidentiel, éléments particulièrement mis en avant dans la communication préalable afin de favoriser la participation et la sincérité des réponses. Enfin, pour des raisons liées à la préservation de l'anonymat, les résultats ne sont analysés et restitués au niveau d'une entité que si un minimum de dix collaborateurs y ont participé.

Toutefois, cette logique structurée de mesure présente certaines limites. La conception de *VOX* met notamment en évidence une tension entre standardisation et adaptation au niveau local. D'un côté, la standardisation assure une cohérence méthodologique, une comparabilité des résultats et une certaine solidité analytique. De l'autre, elle peut limiter la prise en compte des particularités propres à chaque entité. Dans le cas d'ASR, une entité relativement petite évoluant dans un contexte particulier, certaines réalités du terrain semblent plus difficiles à être appréhendées à travers un dispositif conçu à une échelle plus large. Les entretiens révèlent notamment un sentiment de décalage entre certaines entités du groupe pourtant évaluées à travers une même enquête. Un collaborateur évoque ainsi l'impression que certaines entités sont comme « *une autre boîte* », en raison de différences perçues dans les avantages et rémunérations accordés, le travail réalisé ou encore les modes d'organisation entre les secteurs d'activité du photovoltaïque et de la biomasse (Entretien 8, Technicien chez ASR).

Cette limite apparaît également à l'échelle internationale. Comme le souligne le responsable RH d'ASR, certaines comparaisons doivent être interprétées avec prudence car des facteurs culturels peuvent influencer directement les réponses fournies :

« *Je sais qu'au Brésil ils ont eu de super points car culturellement, cela ne se fait pas de critiquer son lieu de travail* » (Entretien 1, RH d'ASR).

Ces éléments invitent à relativiser la portée universelle d'un outil standardisé : si la comparabilité constitue un atout important du dispositif, elle repose également sur l'hypothèse selon laquelle des réalités organisationnelles, sectorielles ou culturelles parfois très différentes peuvent être appréhendées à travers une même grille de lecture.

L'analyse de la conception de *VOX* montre que l'enquête ne se limite pas à un simple recueil de perceptions. Conçue avec l'appui d'un prestataire externe spécialisé, elle vise à garantir une certaine rigueur méthodologique, des modalités de passation standardisées et une analyse structurée des résultats, permettant également un suivi dans le temps et une comparaison entre entités.

4.3 La mise en œuvre de l'enquête de satisfaction

Dans un troisième temps, il convient d'analyser la mise en œuvre concrète de l'enquête *VOX* au sein de l'organisation. Si la conception du dispositif reflète ce que l'organisation cherche à mesurer, sa mise en œuvre constitue quant à elle une étape clé dans la mesure où elle conditionne directement la participation des collaborateurs et donc la qualité des données recueillies.

La RH du siège, en collaboration avec le prestataire externe, a défini le calendrier global du dispositif ainsi que les grandes modalités de mise en œuvre (Annexe 6). Dans une logique d'harmonisation à l'échelle du groupe, le siège met également à disposition des différentes entités un ensemble de supports de communication préconstruits (présentations, affiches, courriels types, supports de restitution, etc.), afin de garantir une cohérence dans la manière dont l'enquête est présentée et déployée localement. (Annexes 7 et 8)

Si ce cadre laisse une certaine marge d'appropriation aux entités, il demeure fortement défini en amont par le siège. Les équipes RH locales sont ensuite mobilisées afin d'assurer le relais opérationnel et communicationnel de la démarche au sein de leur entité. À l'échelle d'ASR, cette phase implique également le comité de direction, ainsi que les responsables de service, chargés de relayer l'information auprès des équipes, de soutenir la communication autour du dispositif et d'encourager la participation des collaborateurs. Comme l'explique le responsable RH d'ASR :

« On organise des réunions avant le lancement avec le comité de direction qui sont assez bien détaillées (...) on en parle avec les chefs de service qui communiquent à leurs équipes (...) on utilise parfois la réunion trimestrielle où tout le monde est convié pour parler de l'enquête. » (Entretien 1, RH d'ASR)

Concrètement, le lancement de l'enquête est précédé d'une phase de communication interne visant à présenter le dispositif, ses objectifs, ses modalités pratiques ainsi qu'à rappeler les enseignements tirés de l'édition précédente. Cette communication prend différentes formes, en plus des réunions internes, il y a notamment des courriers électroniques et des supports visuels tels que des affiches ou flyers (Annexe 5). Cette multiplicité des canaux semble avoir contribué à rendre le dispositif relativement visible au sein de l'organisation.

Les entretiens réalisés avec les collaborateurs tendent d'ailleurs à confirmer une perception globalement positive de cette phase de lancement :

« Il y a eu une communication en amont et j'ai trouvé ça plutôt bien fait (...) d'un point de vue visuel, ils ont mis les moyens pour qu'il y ait le maximum de gens qui répondent » (Entretien 4, Ingénieur d'ASR).

Cette phase de communication apparaît d'autant plus importante que, comme le rappelle le prestataire interrogé, la communication constitue une condition essentielle à l'adhésion des collaborateurs :

« La communication, c'est aussi essentiel pour mettre en confiance les gens » (Entretien 15, Directeur de WTW).

Une fois l'enquête officiellement lancée, celle-ci reste accessible pendant un peu moins d'un mois. Durant cette période, plusieurs rappels sont effectués, tant par le siège que localement, afin de maintenir la mobilisation et favoriser un taux de participation élevé. Cette procédure semble avoir atteint son objectif, comme en témoigne le taux de participation élevé observé au sein d'ASR, à savoir 81% en 2023. Ce taux montre une mobilisation forte. Les entretiens réalisés avec les collaborateurs vont dans le même sens, en faisant ressortir un souvenir globalement positif du déroulement de l'enquête, bien que parfois imprécis en raison du décalage temporel entre la passation et notre collecte des données :

« Je me rappelle que l'enquête était accessible, c'était en ligne (...) le format était bien, pas trop long (...) beaucoup de sujets étaient traités (...) c'est un bon moyen pour libérer la parole » (Entretien 7, Chef de projet d'ASR)

« Tout était bien encadré, on a reçu des mails (...) on nous a expliqué les consignes et les modalités (...) que c'était anonyme » (Entretien 2, Ingénieur d'ASR)

Comme le montre ce dernier extrait, l'anonymat apparaît comme un élément important dans la perception du dispositif. Pour plusieurs collaborateurs, cette garantie constitue une condition essentielle à une participation sincère, dans la mesure où elle permet théoriquement de s'exprimer plus librement sur certains sujets sensibles. Comme l'exprime l'un d'eux :

« On nous a bien expliqué les modalités d'anonymat (...) je fais confiance à l'outil, j'ai répondu de manière honnête » (Entretien 12, Comptable d'ASR)

Cette dimension est importante dans la mesure où la qualité même des données produites repose en partie sur la confiance accordée au dispositif.

Au-delà des modalités pratiques, les entretiens montrent également que la participation repose fortement sur le sens attribué à l'enquête. Pour une partie des collaborateurs, celle-ci est perçue comme une opportunité de faire entendre leur voix et d'exprimer leur ressenti sur le fonctionnement de l'organisation. Comme l'expriment plusieurs participants :

« On se dit ah ben peut-être que ça pourrait nous faire entendre et avancer les choses » (Entretien 2, Ingénieur d'ASR).

« Dans mon ancien travail, jamais on ne nous avait demandé notre avis comme ça (...) donc moi ce que j'en garde, c'est déjà un côté positif, la démarche est bonne pour les collaborateurs » (Entretien 12, Comptable d'ASR).

L'enquête apparaît également comme un espace d'expression institutionnalisé, permettant de formaliser certaines perceptions parfois difficiles à faire remonter par d'autres canaux ;

« Il est important d'utiliser ces espaces pour faire remonter ce qui semble important ou ce qui devrait être amélioré. Si ces éléments ne sont pas exprimés, l'organisation ne peut pas les deviner. Après, comme elle repose sur une logique statistique, ce sont surtout les problématiques partagées par une majorité de collaborateurs qui ressortent et qui alimentent ensuite les plans d'action. » (Entretien 7, Chef de projet d'ASR)

La participation apparaît également liée à l'attente que l'organisation donne des suites concrètes aux résultats de l'enquête :

« On se dit que notre avis va être entendu et que ça va permettre de faire bouger les choses » (Entretien 2, Ingénieur d'ASR).

« Le principe est bien, mais ça crée pas mal d'attentes parce qu'à partir du moment où on te demande ton avis, t'attends un petit peu que les choses bougent » (Entretien 14, Ingénieur d'ASR).

« Les collaborateurs se disent qu'on leur demande leur avis mais il faut que ça suive derrière sinon ça crée de la frustration » (Entretien 13, Responsable de service d'ASR).

Ces extraits montrent une source potentielle de fragilité. En effet, lorsque la participation repose sur l'attente implicite d'un changement ou d'une prise en compte du ressenti exprimé, l'absence de suites concrètes peut rétrospectivement fragiliser la perception du dispositif.

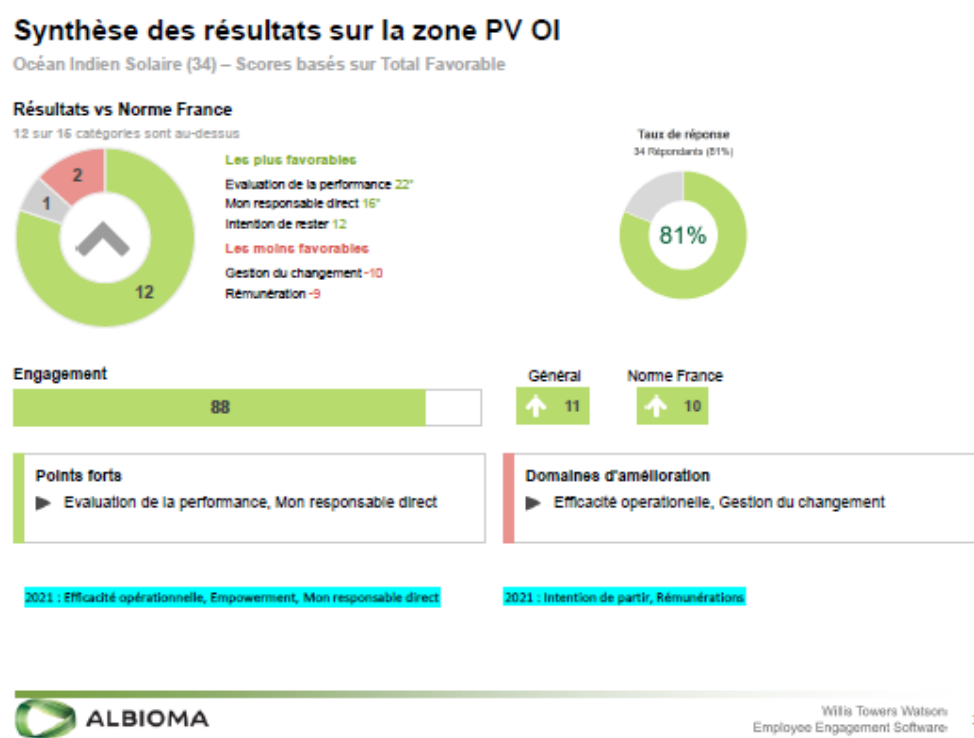
En définitive, l'analyse de la mise en œuvre montre que le déploiement de *VOX* est un processus dont la participation des collaborateurs dépend des modalités techniques du dispositif et de la communication réalisée autour de l'enquête. En ce sens, un outil RH n'existe pas indépendamment des acteurs qui se l'approprient : sa mobilisation effective repose autant sur sa conception que sur la crédibilité qui lui est accordée par ceux auxquels il s'adresse.

4.4 L'analyse et la restitution des résultats

Dans un quatrième temps, il convient d'analyser les résultats issus de l'enquête *VOX* ainsi que les modalités de leur restitution au sein de l'organisation. Cette étape apparaît particulièrement importante dans la mesure où la collecte de données ne constitue pas une fin en soi. En effet, les résultats d'une enquête de satisfaction ne parlent pas d'eux-mêmes ; ils nécessitent un travail d'interprétation et de traduction qui conditionne leur capacité à devenir des leviers d'action (Rowley, 2014).

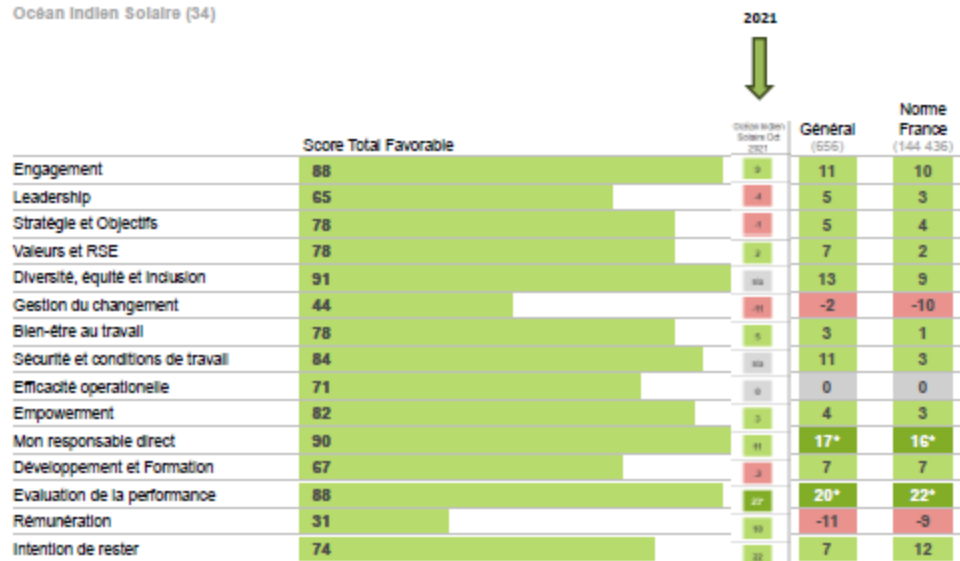
L'analyse des résultats a été entièrement réalisée par le prestataire externe Willis Towers Watson, qui assure le traitement, l'agrégation et l'interprétation initiale des données recueillies. Chaque entité reçoit ensuite un rapport détaillé présentant ses résultats spécifiques, accompagnés d'éléments explicatifs destinés à faciliter leur lecture (Annexe 9). Comme expliqué précédemment, les résultats sont également mis en perspective à travers une double logique comparative : d'une part, avec les résultats consolidés du groupe Albioma, toutes entités confondues ; d'autre part, avec un benchmark externe correspondant, dans le cas d'ASR, à des organisations évoluant dans un environnement sectoriel comparable.

La figure 3 illustre bien le résumé des résultats obtenus par ASR :



Catégories vs références

Océan Indien Solaire (34)

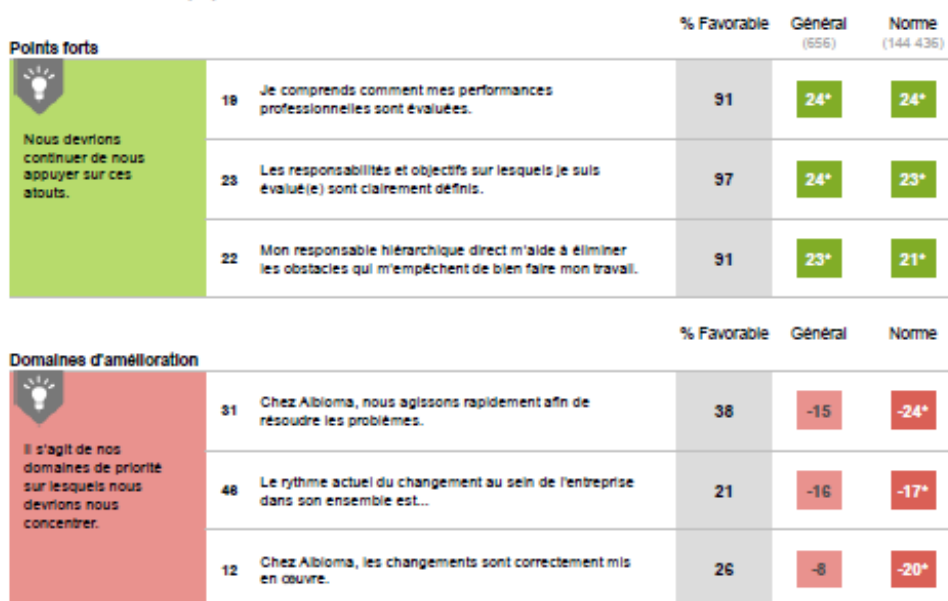


Willis Towers Watson
Employee Engagement Software

7

Atouts et opportunités

Océan Indien Solaire (34)



Ces items ont été sélectionnés à l'aide d'un algorithme automatisé qui prend en compte le temps, les différences par rapport à des références internes et externes ainsi qu'une modélisation prédictive des indicateurs d'engagement et de performance. Ils ne sont pas exhaustifs.



Willis Towers Watson
Employee Engagement Software

4

Figure 3 : Extraits du document 4 reprenant les principaux résultats de l'enquête VOX 2023 au sein d'ASR

Les documents internes présentés dans la figure 3 montrent que le score d'engagement, qui constituait l'un des objectifs centraux du dispositif, apparaît relativement élevé, dépassant la moyenne observée à l'échelle du groupe. Les résultats mettent également en évidence plusieurs points forts, notamment en ce qui concerne la clarté des critères d'évaluation de la performance, la définition des responsabilités professionnelles ainsi que le soutien apporté par le management de proximité dans la gestion des obstacles du travail quotidien. À l'inverse, certaines dimensions apparaissent plus fragiles, notamment la capacité perçue de l'organisation à résoudre rapidement les problèmes, la gestion du changement et la perception de l'équité salariale, renvoyant davantage à des enjeux organisationnels plus structurels.

En ce qui concerne la restitution au sein d'ASR, les résultats sont présentés au comité de direction ainsi que communiqués aux collaborateurs, notamment par courrier électronique. Le responsable RH d'ASR explique à ce sujet :

« Les résultats sont détaillés avec le comité de direction (...) on envoie un mail et on fait des petites réunions par service afin d'en parler aux collaborateurs (...) mais sans trop rentrer dans les détails » (Entretien 1, RH d'ASR).

Toutefois, l'analyse des entretiens invite à nuancer la portée effective de cette restitution. Si l'existence d'une communication autour des résultats est bien confirmée, les modalités précises de cette restitution apparaissent relativement floues dans les discours recueillis.

Certains collaborateurs gardent le souvenir d'une restitution relativement claire :

« Les résultats ont été communiqués (...) le RH nous en a parlé, le directeur aussi (...) pour moi c'était assez clair, tout le monde avait été réuni pour nous montrer les résultats oralement. » (Entretien 12, Comptable d'ASR)

D'autres évoquent davantage un souvenir diffus :

« Au niveau des résultats, je n'ai pas beaucoup de souvenirs (...) on a reçu un mail je pense. » (Entretien 8, Technicien d'ASR)

Cette hétérogénéité est particulièrement intéressante. Elle suggère que, si une communication a bien eu lieu, celle-ci n'a pas laissé une appropriation homogène au sein de l'organisation. Ce constat peut refléter le caractère peu marquant de cette étape et une appropriation limitée des résultats par les collaborateurs.

Les entretiens mettent également en évidence des écarts d'interprétation entre les différents acteurs. Du côté des ressources humaines, les résultats semblent être appréhendés comme des données d'aide à la décision. En effet, la RH du siège décrit cette étape comme un moment central du dispositif, permettant de transformer les résultats en leviers d'action concrets :

« L'idée, c'est d'identifier les leviers clés de l'engagement, d'alimenter un plan d'action d'amélioration continue, mais aussi de pouvoir se comparer avec d'autres entités ou entreprises du secteur. C'est un véritable outil de diagnostic de l'état d'engagement des salariés. » (Entretien 11, RH du siège)

Pour les collaborateurs, la restitution des résultats semble davantage constituer une étape intermédiaire dont l'intérêt dépend surtout de sa traduction concrète en changements visibles :

« Les résultats dans l'ensemble, j'ai le souvenir que ça allait plutôt dans le sens de dire qu'on faisait du bon boulot (...) mais au final ce qui compte, c'est surtout de voir ce qui change derrière. » (Entretien 4, Ingénieur d'ASR)

Ce décalage apparaît particulièrement important dans le cadre de cette recherche. Il suggère que la restitution des résultats ne constitue pas un simple transfert d'informations, mais un véritable processus de communication, au sein duquel les mêmes données peuvent être interprétées différemment selon les acteurs et leurs attentes respectives.

Ainsi, cette étape met en évidence que la portée d'une enquête dépend entre autres de la manière dont ses résultats sont compris, appropriés et légitimés par les différents acteurs.

4.5 Les actions mises en œuvre

Il convient enfin d'analyser la manière dont les résultats de l'enquête *VOX* ont été traduits en actions concrètes au sein de l'organisation, ainsi que le suivi qui en a été assuré et les effets effectivement perçus par les différents acteurs. Cette étape constitue un point central de notre recherche, dans la mesure où le véritable enjeu d'une enquête de satisfaction réside dans la traduction des résultats en actions visibles et pertinentes. Comme le souligne d'ailleurs le prestataire interrogé :

« La phase la plus importante de l'enquête, c'est certainement ce qui se passe par après (...) il faut faire vivre les résultats (...) c'est à ce moment-là que l'enquête apporte quelque chose et permet des améliorations » (Entretien 15, Directeur de WTW)

D'après les documents internes et les entretiens réalisés, le processus post-enquête prévoit que chaque entité identifie plusieurs axes prioritaires à partir des résultats obtenus, afin de les transformer en actions concrètes. Plus précisément, le siège demande à chaque site de faire émerger trois thématiques particulièrement marquantes ou problématiques et de construire, à partir de celles-ci, un plan d'action local. Cette phase laisse toutefois une autonomie importante aux entités concernées. Si des échanges existent entre les différentes équipes RH du groupe, notamment à travers certaines réunions de partage permettant d'évoquer les actions envisagées ou certaines bonnes pratiques, le suivi organisationnel apparaît relativement limité. Comme le reconnaît le responsable RH d'ASR :

« Il y a beaucoup de communication et de réunions avant l'enquête, mais c'est vrai qu'après on est assez autonomes. » (Entretien 1, RH d'ASR)

Cette autonomie locale peut constituer une opportunité d'adaptation aux réalités de terrain, mais elle semble également s'accompagner d'un suivi limité par le siège. Aucun mécanisme formel de contrôle ou d'évaluation n'apparaît quant à la mise en œuvre effective des actions décidées. De plus, aucun budget spécifique ne semble non plus être alloué pour soutenir ces initiatives, laissant aux entités locales la responsabilité de mobiliser leurs propres ressources. La RH du siège reconnaît elle-même que cette dimension pourrait être renforcée :

« C'est vrai qu'une fois les résultats donnés, il y a peu d'échanges entre les sites par rapport aux plans d'action et à leur avancement (...) il y a peu de contrôle (...) Ceux-ci sont vraiment libres de les gérer, en fonction de leur budget et de leur temps. » (Entretien 11, RH du siège)

Dans le cas d'ASR, les entretiens indiquent que les priorités retenues à la suite de l'enquête ont principalement été définies sur la base des scores les plus faibles observés dans les résultats. Comme le montre la figure 4, les axes retenus concernaient notamment la gestion du changement, l'excellence opérationnelle ainsi que la rémunération, ce qui paraît cohérent au regard des fragilités identifiées précédemment.

Plan d'action PV OI (Réunion)						
	Thèmes	Les points d'attention VOX	Les objectifs	L'action	L'échéance & garant	Mesure de l'avancement
1	CHANGEMENT	Les changements ne sont pas correctement mis en œuvre, le rythme est souvent inapproprié enfin ils ne sont pas communiqués efficacement	Faire percevoir aux équipes une autre mise en œuvre du changement Les rendre acteur du changement dans leur unité de travail	1/ Formation pour tout l'encadrement opérationnel « Bien vivre l'entreprise et ses changements » 2/ Mise en place d'un outil digital d'accompagnement au changement pour les différents services	Garant : RH d'ASR	50%
2	EFFICACITE OPERATIONNELLE	L'entreprise n'agit pas assez rapidement pour résoudre les problèmes	Utilisé le plan « Excellence Opérationnelle PV » comme un moyen de résoudre plus efficacement les problèmes	Digitaliser la gestion des flux avec la MEP d'un nouvel outil pour la logistique WMS (Warehouse Management System)	Garant : Directeur d'ASR	0%
3	REMUNERATIONS	PV OI en décalage par rapport au marché	1/ Analyser nos salaires 2/ recruter les candidats que l'on souhaite	Mission pour le Resp « Compensation & benefits »	Garant : RH d'ASR	0%

Figure 4 : Extrait du document 5 concernant les plans d'action choisis à la suite des résultats de l'enquête VOX au sein d'ASR

Toutefois, cette sélection d'actions semble avoir été opérée principalement au niveau des ressources humaines, sans réelle démarche participative impliquant les collaborateurs. Plusieurs interviewés regrettent cette absence d'implication :

« On ne nous a pas impliqués dans le choix des plans d'action, je trouve ça dommage. »
(Entretien 3, Chef de projet d'ASR)

Certains questionnent également la pertinence des thématiques retenues :

« Il faudrait revoir le choix des plans d'action (...) choisir des thèmes réalistes, pas comme la rémunération où on sait déjà que c'est un sujet compliqué. » (Entretien 6, Technicien d'ASR)

Ce point apparaît important, il montre que la mobilisation des résultats ne dépend pas uniquement de leur interprétation, mais également de la légitimité perçue des réponses organisationnelles qui en découlent.

Sur le plan formel, plusieurs actions ont effectivement été définies. Néanmoins, les entretiens montrent que leur mise en œuvre a connu des trajectoires contrastées.

Concernant l'axe lié à l'excellence opérationnelle, un projet de digitalisation des flux logistiques via la mise en place d'un nouvel outil informatique a bien été lancé. Toutefois, lors des entretiens, ce chantier demeurerait toujours en cours, sans perspective d'achèvement avant la nouvelle édition de *VOX*. Le responsable RH souligne que ce projet mobilise différents acteurs locaux ainsi que le siège, notamment les équipes informatiques, ce qui complexifie fortement son déploiement. Comme il l'explique :

« C'est un projet qui se fait en équipe, avec des entreprises externes spécialisées (...) ce n'est pas simple. » (Entretien 1, RH d'ASR)

Cette dynamique révèle également une difficulté plus structurelle : les actions issues de l'enquête viennent souvent s'ajouter aux missions habituelles des acteurs déjà en place :

« C'est un truc supplémentaire par rapport à tout le reste (...) donc ce n'est pas une priorité numéro un. » (Entretien 1, RH d'ASR)

Le second axe, centré sur la gestion du changement, semble avoir connu une trajectoire plus mitigée. Certaines actions ont bien été mises en œuvre, notamment via un parcours de formation managériale visant à mieux accompagner les transformations organisationnelles. En revanche, un autre projet plus structurant, reposant sur la mise en place d'un outil d'accompagnement spécifique, a finalement été abandonné faute de budget. Comme le reconnaît le responsable RH :

« Il y a des projets qui ont été abandonnés par manque de moyens (...) mais on ne prend pas le temps de communiquer dessus. » (Entretien 1, RH d'ASR)

Enfin, concernant la rémunération, certaines mesures correctives ont effectivement été mises en place, notamment sous forme de rattrapages salariaux ciblés pour certains profils identifiés comme particulièrement en décalage. Le responsable RH précise :

« On a fait du rattrapage salarial sur certaines personnes (...) on les a augmentées davantage que ce qui était initialement prévu. » (Entretien 1, RH d'ASR)

Toutefois, cette mesure n'a concerné qu'une partie limitée des effectifs et n'a pas fait l'objet d'une communication explicite auprès des collaborateurs.

« Les gens non concernés ne l'ont pas forcément su (...) la question du salaire, c'est toujours très difficile à gérer en termes de communication. » (Entretien 1, RH d'ASR)

Ces exemples montrent que certaines actions ont bien été initiées à la suite de l'enquête. Toutefois, leur mise en œuvre apparaît partielle, parfois ralentie, voire abandonnée, mais également insuffisamment rendue visible auprès des collaborateurs. En ce sens, le décalage observé dans les entretiens ne traduit pas uniquement une absence d'action, mais également un déficit de communication et de suivi autour de celles-ci, conduisant à une perception limitée, voire inexistante, de leurs effets concrets.

En effet, pour la majorité des collaborateurs interrogés, les changements issus de l'enquête demeurent difficilement identifiables. Ainsi ;

« On ne sait pas si ça a amélioré quelque chose. » (Entretien 13, Responsable de service d'ASR)

« On nous montre les résultats et puis après peut-être qu'il y a des changements qui ont été faits, mais le lien entre les changements et l'enquête n'est pas spécialement fait. » (Entretien 4, Ingénieur d'ASR)

Un collaborateur exprime même une forme de désillusion particulièrement marquée :

« Honnêtement, je ne vois aucune utilité à ce genre de sondage si aucune action concrète n'est engagée dans les trois mois qui suivent. » (Entretien 10, Responsable de service d'ASR)

Ce constat apparaît particulièrement révélateur. La faible visibilité des actions mises en place réduit leur impact auprès des collaborateurs. Cette difficulté semble largement liée aux contraintes organisationnelles pesant sur le suivi.

Le manque de temps apparaît comme un facteur récurrent :

« Le RH est le seul à gérer l'enquête donc c'est sûr qu'il ne peut pas tout faire. » (Entretien 2, Ingénieur d'ASR)

La communication constitue également un point de fragilité reconnu :

« Je suis conscient qu'il faut qu'on s'améliore sur la communication mais c'est compliqué. »
(Entretien 1, RH d'ASR)

« En général, il faut être honnête, on est mauvais dans le fait de communiquer et donner du feed-back sur les suites de l'enquête. » (Entretien 5, Directeur d'ASR)

Cette absence de visibilité apparaît pourtant capitale. Comme le rappelle le prestataire :

« Il faut mettre en place un plan d'action, il faut communiquer dessus, et même si ça n'avance pas, il faut expliquer pourquoi. » (Entretien 15, Directeur de WTW)

Selon lui, cette dimension conditionne directement l'efficacité du dispositif :

« Quand une entreprise fait des choses concrètes après une enquête et communique vraiment dessus, la satisfaction augmente de façon spectaculaire. » (Entretien 15, Directeur de WTW)

Dans le cas d'ASR, *VOX* a permis la production de données, l'identification de problématiques organisationnelles et la définition de pistes d'action concrètes. Toutefois, la traduction effective de ces actions en changements visibles, compris et reconnus par les collaborateurs apparaît beaucoup plus limitée.

Ainsi, l'analyse met en évidence que l'efficacité d'une enquête de satisfaction ne dépend pas uniquement de la qualité de sa conception ou de son taux de participation, mais également de la capacité de l'organisation à assurer un suivi cohérent, visible et crédible dans le temps. Dans le cas étudié, ce n'est pas tant l'absence d'actions qui semble fragiliser le dispositif mais leur faible visibilité organisationnelle, limitant leur appropriation par les collaborateurs et, par conséquent, leur portée transformatrice.

4.6 Conclusion

L'analyse du cas d'ASR montre que l'enquête *VOX* est globalement reconnue comme un dispositif pertinent par les différents acteurs interrogés. Les ressources humaines, la direction et les collaborateurs lui attribuent une utilité réelle, qu'il s'agisse de mesurer l'engagement, de produire un diagnostic du climat organisationnel, d'identifier des points d'amélioration ou encore d'offrir aux salariés un espace d'expression institutionnalisé.

Toutefois, l'analyse met également en évidence un affaiblissement progressif du dispositif au fil de son déploiement. Les premières étapes dont la conception, la communication préalable et la passation semblent avoir permis une appropriation initiale plutôt favorable, comme le montre le taux de participation élevé. En revanche, à partir de la restitution des résultats et, plus encore, lors de la mise en œuvre des plans d'action, la dynamique devient plus fragile. Les résultats ont bien été produits, communiqués et traduits en axes d'action, mais leur appropriation collective reste incomplète. De même,

certaines actions ont effectivement été engagées, mais elles demeurent peu visibles, insuffisamment reliées à l'enquête ou parfois abandonnées sans communication ou explication claire.

Ainsi, le cas étudié met en évidence que la difficulté du processus réside entre les résultats, leur interprétation, leur traduction en actions. Le manque de suivi et de communication fragilise cette continuité et crée un décalage entre ce que l'organisation met en place et ce que les collaborateurs perçoivent réellement.

Dès lors, l'analyse de l'enquête de satisfaction ne peut se limiter à une lecture procédurale de ses différentes étapes ; elle suppose également de s'intéresser aux dynamiques interprétatives qui accompagnent sa mise en œuvre. L'efficacité du dispositif semble dépendre de la capacité des acteurs à construire, partager et maintenir un sens cohérent autour de celui-ci dans le temps. C'est précisément cette dimension que nous proposons d'analyser à présent à travers le cadre du *sensemaking* de Weick (1995).

5. Analyse des résultats

Dans cette partie, nous proposons d'analyser les résultats issus de notre terrain à la lumière du cadre théorique du *sensemaking* développé par Weick (1995) et présenté dans la revue de littérature. Là où l'analyse empirique a permis d'identifier les différentes étapes de l'enquête *VOX* ainsi que les dynamiques observées sur le terrain, l'enjeu de cette section est de comprendre comment les différents acteurs lui attribuent du sens, comment ce sens se construit, se transforme ou se fragilise au fil du processus, et dans quelle mesure ces dynamiques influencent la capacité de l'enquête à devenir un véritable levier d'amélioration organisationnelle.

Dans le cas d'ASR, la création de sens commence lorsque l'organisation définit pourquoi une enquête doit être mise en place et ce qu'elle est censée produire. Avant même de construire l'outil de mesure, un premier travail interprétatif s'opère entre les acteurs décisionnels autour des finalités attribuées au dispositif : s'agit-il d'un outil d'écoute, de diagnostic, d'un levier d'amélioration ? Pour Albioma, le sens attribué initialement à l'enquête de satisfaction est de disposer d'un outil permettant de mesurer l'engagement des collaborateurs, d'objectiver leurs perceptions et d'identifier des points d'amélioration organisationnelle.

La construction du sens se poursuit lors de la conception de l'outil. À ce stade, les objectifs définis en amont doivent être traduits en un dispositif cohérent, capable de les objectiver. Cela suppose une compréhension partagée entre les acteurs impliqués dans sa création, qui dans le cas de *VOX* sont la RH du siège et le prestataire externe WTW, quant aux finalités poursuivies et aux dimensions que l'enquête doit effectivement mesurer. Dans une logique d'*enactment*, au sens de Weick (1995), l'organisation ne se contente pas de mesurer une réalité existante ; elle participe à la construire en définissant ce qui mérite d'être observé. Les modalités de passation ou les choix des thématiques retenues définissent ainsi les dimensions jugées pertinentes à évaluer. Certains enjeux deviennent alors visibles, mesurables et comparables, tandis que d'autres dimensions plus informelles, locales ou subjectives restent plus difficilement appréhendables par le dispositif.

Un autre moment de construction du sens apparaît lors de l'appropriation locale du dispositif. L'enquête étant définie au niveau du siège, les RH locales doivent se l'approprier et lui donner une signification auprès de leurs équipes. Le responsable RH d'ASR occupe ici un rôle de relais : il traduit un dispositif groupe en démarche locale, en expliquant ses objectifs, ses modalités et ses garanties. Cette étape relève à la fois du *sensemaking*, puisque les RH locales doivent elles-mêmes s'approprier le dispositif, et du *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991), dans la mesure où ils cherchent à orienter la manière dont celui-ci sera perçu par les collaborateurs.

La phase de passation correspond alors à un moment de *selection*, au sens de Weick (1995), c'est-à-dire un moment où les acteurs attribuent une signification plausible au dispositif à partir des indices qui leur sont donnés. Dans le cas d'ASR, plusieurs éléments orientent cette interprétation : la

communication en amont, les réunions d'information, les rappels, les garanties d'anonymat ainsi que le recours à un prestataire externe, renforçant la crédibilité du processus. Ces différents signaux contribuent à construire une représentation de l'enquête, perçue comme un dispositif utile, ce qui se reflète notamment dans le taux de participation élevé ainsi que dans les souvenirs positifs exprimés par plusieurs collaborateurs.

Cependant, c'est ici que l'on voit émerger une première tension du cas étudié. Derrière une adhésion initiale commune au dispositif se cachent en réalité des attentes différentes. Là où l'organisation mobilise l'enquête comme un instrument d'écoute et de diagnostic, une partie des collaborateurs semble y projeter une promesse plus directe de transformation. La participation repose ainsi sur une forme de contrat implicite : en acceptant de consacrer du temps à répondre, les salariés attribuent du sens à leur contribution à travers l'idée que celle-ci sera prise en compte et produira des effets visibles. Cette divergence interprétative crée dès cette étape les conditions d'un possible décalage entre les intentions organisationnelles et les attentes des collaborateurs. Si on revient à la théorie de Weick (1995), cela suggère que le *sensegiving* organisationnel n'a pas pleinement permis de construire une compréhension partagée de ses finalités. Le *sensemaking* s'opère, mais avec des interprétations divergentes selon les groupes d'acteurs, posant les bases d'une fragilisation ultérieure du processus.

Une tension méthodologique du dispositif doit également être soulignée. Si les garanties d'anonymat renforcent la crédibilité de l'enquête et favorisent une expression plus libre lors de la passation, elles complexifient également la continuité du *sensemaking* après l'enquête. En effet, cela limite les possibilités de retour individualisé ou de dialogue direct. Cela rend plus difficile la mise en évidence du lien entre ce que les collaborateurs ont exprimé et les actions mises en place. Dans ce contexte, les conditions qui favorisent l'adhésion initiale au dispositif peuvent paradoxalement fragiliser le maintien d'un sens partagé dans les phases post-enquête.

Cette divergence interprétative devient particulièrement visible lors de la restitution des résultats. Ceux-ci sont analysés et communiqués, mais leur appropriation semble incomplète. Pour les collaborateurs, les résultats semblent moins marquants en eux-mêmes : certains en gardent un souvenir clair, tandis que d'autres évoquent une communication plus floue. Cette différence montre que les mêmes données ne produisent pas automatiquement un sens partagé. Les résultats chiffrés doivent être traduits, expliqués et reliés à des enjeux concrets pour devenir significatifs. Sans ce travail de traduction, ils restent partiellement extérieurs à l'expérience quotidienne des salariés.

La temporalité de cette recherche apporte ici un éclairage intéressant. Les entretiens ayant été menés près de deux ans après l'enquête, ils permettent d'observer non seulement les interprétations initiales du dispositif, mais également la manière dont celles-ci ont été reconstruites rétrospectivement. Cela rejoint le cadre de Weick (1995), pour qui le *sensemaking* est rétrospectif. Les acteurs attribuent du sens aux événements à partir de leurs expériences ultérieures et de la manière dont ils s'en souviennent

(Weick, 2005). Dès lors, les souvenirs parfois flous ou contrastés des collaborateurs ne constituent pas uniquement une limite méthodologique, mais apportent aussi un éclairage de ce qui a, ou non, durablement fait sens dans l'organisation.

C'est lors de la phase post-enquête que la fragilisation du processus de construction du sens apparaît le plus clairement. D'un point de vue organisationnel, les actions ont bien été engagées : digitalisation liée à l'excellence opérationnelle, formation autour de la gestion du changement, rattrapages salariaux ciblés. Toutefois, ces actions ont connu des trajectoires différentes. Certaines sont restées en cours, d'autres ont été abandonnées ou peu communiquées. Dès lors, le problème ne réside pas uniquement dans l'absence d'action, mais dans leur faible visibilité.

Du point de vue des collaborateurs, une action dont le suivi n'est pas communiqué et qui n'est ni visible, ni explicitement reliée à l'enquête, tend à ne pas exister comme effet du dispositif. C'est ici un point central du cadre de Weick (1995) : les organisations n'agissent pas uniquement à travers leurs décisions, mais aussi à travers le sens que ces décisions produisent pour les acteurs.

En ce sens, le problème identifié dans le cas d'ASR ne réside pas uniquement dans l'exécution des plans d'action, mais dans l'absence de continuité interprétative entre participation, résultats et transformations organisationnelles. L'organisation agit parfois, mais ne parvient pas toujours à rendre son action visible.

Le concept de *sensegiving* devient ici particulièrement éclairant. Alors que la communication en amont a permis de construire une interprétation et une mobilisation positive du dispositif, cette dynamique semble s'essouffler après la restitution, précisément au moment où il devrait être entretenu. Expliquer les choix réalisés, rendre visibles les actions engagées, justifier les retards ou les arbitrages, maintenir un lien explicite entre la parole recueillie et les transformations engagées, adopter une approche participative dans la définition et la réalisation des actions auraient probablement renforcé l'appropriation et la mobilisation de l'enquête.

Sans cette continuité, les objectifs initiaux de l'enquête se fragilisent. Cette fragilisation apparaît d'autant plus significative dans un contexte organisationnel marqué par un turnover élevé (29,6% en 2025). Bien qu'il ne soit, à ce stade, pas possible d'établir un lien direct entre ces dynamiques et les départs observés, ce contexte amène à questionner la capacité du dispositif à soutenir durablement l'engagement et la fidélisation. Dans une perspective de *sensemaking*, cela suggère que la manière dont les collaborateurs interprètent la crédibilité de l'enquête peut influencer plus largement leur rapport à l'organisation.

Le dispositif peut également être réinterprété par les collaborateurs, non plus comme un outil d'écoute crédible, mais comme un rituel organisationnel dont les effets restent difficiles à percevoir.

Cette évolution est importante, car elle peut influencer la manière dont ils percevront et s'investiront dans les futures enquêtes.

Le processus de *retention* apparaît dès lors incomplet. Les apprentissages issus de l'enquête peinent à se stabiliser durablement, tant dans les pratiques organisationnelles que dans la mémoire collective des collaborateurs. L'enquête produit bien des données, des interprétations et certaines actions, mais peine à générer des améliorations clairement reconnues comme telles.

Afin de synthétiser cette dynamique, la figure 5 (p 51) propose une représentation du processus de *sensemaking* observé dans le cas d'ASR, en miroir du schéma théorique présenté dans la revue de littérature (Figure 2 p 21). Là où le modèle théorique suggère une progression relativement cohérente entre construction, appropriation et stabilisation du sens, le terrain met en évidence un processus plus discontinu, marqué par une dégradation dans la création de sens.



Logique de sensemaking	L'objectif de l'enquête est de recueillir et d'objectiver le ressenti des collaborateurs et identifier des difficultés organisationnelles afin d'engager des améliorations	Traduire les objectifs et enjeux de l'enquête grâce à des thèmes et indicateurs standardisés à l'échelle du groupe	S'approprier le dispositif et lui donner du sens afin d'encourager la participation (anonymat, utilité, écoute)	Transformation les résultats en données interprétables et partageables	Traduire les résultats négatifs en actions d'amélioration
Acteurs clés impliqués	Le siège (direction et RH)	RH du siège et WTW	RH du siège, RH d'ASR, comité de direction et collaborateurs d'ASR	RH du siège, WTW, RH d'ASR, comité de direction et collaborateurs d'ASR	RH d'ASR, comité de direction et collaborateurs
Rôle du sensegiving	Cadrer l'enquête : pourquoi elle est conduite	Donner du sens aux choix effectués (thèmes pertinents, comparabilité, rigueur méthodologique)	Expliquer le dispositif, partager les objectifs de l'enquête, renforcer la confiance et favoriser la participation	Donner du sens aux résultats et favoriser leur compréhension	Légitimer les choix d'actions, les expliquer et maintenir le suivi dans la durée
Constats issus du terrain d'ASR	Initiative lancée par le siège pour l'ensemble du groupe Albioma ; au niveau d'ASR : enjeux concernant le turnover (29,6%)	Outil standardisé créé avec l'aide d'un prestataire, enquête en ligne composée de 15 thématiques et 40 questions	Bonne communication (réunion, flyers, mail) et bon taux de participation (81%) La participation à l'enquête crée de l'attente chez les collaborateurs	Restitution peu marquante, mémoire limitée concernant les résultats, lecture parfois difficile, interprétations divergentes	Actions choisies par le RH sur base des scores les plus faibles. Manque de suivi, de visibilité et de communication autour de ces actions.
Qualité du sensemaking	Elevée Vision partagée des enjeux	Elevée Outil standardisé jugé pertinent	Moyenne Bonne appropriation de l'outil et confiance envers celui-ci mais les attentes envers le dispositif semble diverger	Moyenne Sens affaibli, appropriation incomplète des résultats	Faible Rupture de sens, effets perçus comme limités voire inexistants

Figure 5 : Illustration de l'intégration du sensemaking dans la ligne du temps de l'enquête de satisfaction VOX 2023

Pour conclure, le cadre du *sensemaking* met en évidence que l'efficacité d'une enquête de satisfaction dépend de la continuité du sens construit autour d'elle. Chaque étape du processus constitue un moment de création, de traduction et de stabilisation du sens entre les acteurs. Lorsque ces différentes étapes ne sont pas suffisamment articulées, cohérentes et entretenues dans le temps, le dispositif perd progressivement en lisibilité et en crédibilité. L'enquête peine alors à dépasser sa fonction diagnostique pour devenir un véritable levier de transformation organisationnelle, du moins tel qu'il est perçu par les collaborateurs.

6. Discussion

Cette recherche visait à comprendre comment les dynamiques de *sensemaking* influencent le déroulement d'une enquête de satisfaction et sa capacité à devenir un levier d'amélioration organisationnelle.

À l'issue de l'analyse, il apparaît que l'enquête doit être comprise comme un processus social de construction du sens, structuré par différentes étapes au cours desquelles les acteurs interprètent, transforment ou fragilisent progressivement le sens attribué au dispositif.

La littérature consacrée aux enquêtes de satisfaction met largement en avant leurs apports potentiels, qu'il s'agisse de mesurer le ressenti des salariés, d'identifier des axes d'amélioration ou encore d'orienter certaines décisions organisationnelles (Roustang, 1977 ; Church et al., 2012). Elle s'intéresse également de manière importante aux conditions de réussite liées à leur conception et à leur déploiement : qualité méthodologique de l'outil, choix des échelles de mesure, garanties d'anonymat, communication préalable ou encore mobilisation de la participation (Dussaix, 2008 ; Blanchet et Gotman, 2015). Cette littérature tend ainsi à accorder une place importante aux premières étapes de l'enquête.

Les dynamiques post-enquête, comme la transformation des résultats en changements organisationnels concrets, apparaissent nettement moins documentées, alors même qu'elles sont identifiées comme une étape centrale et particulièrement fragile (Huebner et Zacher, 2021 ; Goretzki et al., 2022). Notre terrain de recherche et son analyse ont permis de confirmer cette idée. La littérature tend à se focaliser sur les conditions théoriques de réussite de ces dispositifs mais elle reste plus limitée lorsqu'il s'agit de comprendre comment une enquête devient effectivement, dans la pratique et dans la durée, un levier d'amélioration organisationnel.

C'est précisément sur ce point que la théorie du *sensemaking* de Weick (1995) apporte un éclairage complémentaire, en permettant d'envisager l'enquête comme un processus continu de construction du sens. Cette approche invite à considérer que chaque étape du dispositif joue un rôle déterminant : non pas uniquement pour son bon déroulement immédiat, mais parce qu'elle conditionne la manière dont les étapes suivantes seront comprises, appropriées et susceptibles, *in fine*, de déboucher sur des améliorations organisationnelles.

En mobilisant cette approche, ce mémoire propose de penser l'enquête de satisfaction comme un processus de construction du sens qui se déploie tout au long de son cycle de vie. L'enjeu n'est alors plus uniquement de concevoir un outil méthodologiquement robuste, mais de comprendre comment les différents acteurs interprètent le dispositif, lui attribuent une signification et perçoivent, ou non, une cohérence entre ses différentes étapes. Chaque phase du processus suppose ainsi un travail de *sensemaking* et de *sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991), qu'il s'agisse de définir les finalités de

l'enquête, de traduire ses objectifs dans un outil de mesure, de mobiliser les collaborateurs autour de la participation, d'interpréter les résultats ou de rendre visibles les actions engagées.

Cette lecture permet de nuancer l'idée selon laquelle une enquête bien conçue et fortement participée serait nécessairement efficace. Comme le montrent les résultats de notre terrain de recherche, la qualité méthodologique du dispositif constitue une condition importante, mais non suffisante. Une enquête peut produire des données exploitables, être perçue positivement lors de sa passation et déboucher formellement sur des plans d'action, sans pour autant produire de transformation reconnue comme telle. Ce qui semble alors déterminant n'est pas uniquement l'existence d'actions, mais la continuité interprétative entre ce qui est annoncé, ce qui est compris, ce qui est décidé et ce qui devient effectivement visible.

Ce mémoire tend à montrer que l'efficacité d'une enquête de satisfaction dépend de la qualité du *sensegiving* qui l'accompagne. La direction, les ressources humaines et les managers jouent un rôle central dans la création de sens : ils doivent expliquer, traduire, justifier, relier et rendre visibles les suites données à l'enquête. Sans ce travail, les résultats peuvent rester extérieurs à l'expérience quotidienne des collaborateurs et les actions engagées peuvent ne pas être reconnues comme des effets du dispositif.

Ainsi, l'apport principal de ce mémoire est de proposer une lecture processuelle et interprétative de l'enquête de satisfaction. Alors que la littérature insiste souvent sur les étapes à suivre et les bonnes pratiques associées, le cadre du *sensemaking* montre que chaque phase de l'enquête de satisfaction constitue un moment fragile de création de sens. L'enjeu n'est donc pas seulement de réaliser une enquête, mais de faire vivre le sens autour de celle-ci dans la durée. C'est cette continuité du sens qui conditionne sa capacité à devenir un véritable levier de changement organisationnel.

6.1 Limites de la recherche

Cette recherche présente plusieurs limites qu'il convient de souligner.

Tout d'abord, elle repose sur une étude de cas unique, centrée sur une entité organisationnelle spécifique. Si cette approche permet une compréhension contextualisée et approfondie du phénomène étudié, elle limite la généralisation des résultats à d'autres organisations ou secteurs d'activité.

Ensuite, le terrain étudié présente des caractéristiques particulières, liées notamment au secteur des énergies renouvelables, au contexte insulaire réunionnais ainsi qu'à la taille relativement réduite de l'entité observée. Ces spécificités ont probablement influencé les dynamiques organisationnelles analysées et invitent à une certaine prudence dans l'interprétation des résultats.

Par ailleurs, cette recherche repose principalement sur des entretiens qualitatifs et l'analyse de documents internes. Si ces matériaux permettent d'accéder aux perceptions des acteurs ainsi qu'aux logiques organisationnelles à l'œuvre, ils restent soumis à plusieurs biais, notamment des biais de

subjectivité ou d'interprétation (Baribeau et Royer, 2012). En outre, l'analyse porte principalement sur la manière dont les acteurs perçoivent et attribuent du sens au dispositif ainsi qu'à ses effets, plutôt que sur une mesure objective de son impact par rapport à certains indicateurs organisationnels, tels que le turnover, l'engagement ou l'évolution effective de certaines pratiques organisationnelles (Guest, Namey et Mitchell, 2013).

La composition de l'échantillon constitue également une limite. Bien que nous ayons cherché à recueillir des points de vue variés en intégrant les différents acteurs impliqués dans le dispositif (direction, ressources humaines, managers, collaborateurs et prestataire externe), certaines expériences n'ont pas pu être prises en compte. En effet, près de deux ans se sont écoulés entre l'enquête et la collecte de nos données, période durant laquelle il y a eu plusieurs changements au sein du personnel. Les collaborateurs ayant quitté l'organisation après l'enquête ne figurent pas dans notre échantillon alors que leur expérience aurait potentiellement apporté un éclairage différent sur certaines dynamiques.

Le positionnement du chercheur est également un élément à considérer. Le fait d'avoir été au sein de l'organisation a facilité l'accès au terrain, aux données internes ainsi qu'à une meilleure compréhension du contexte organisationnel. Toutefois, cette proximité peut également avoir influencé certains discours recueillis, notamment par des biais de désirabilité sociale, ainsi que certaines interprétations produites au cours de l'analyse.

De plus, notre recherche repose sur une reconstruction rétrospective de l'enquête. Les entretiens ayant été réalisés près de deux ans après l'enquête étudiée, certains souvenirs peuvent avoir été imprécis, partiels ou reconstruits a posteriori à la suite d'expériences plus récentes. Toutefois, cette temporalité présente également un intérêt analytique, puisqu'elle permet d'observer ce qui persiste réellement du dispositif dans la mémoire des collaborateurs et d'interroger sa capacité à laisser des traces durables.

Finalement, le recours au cadre théorique du *sensemaking* (Weick, 1995) a orienté l'analyse vers une lecture centrée sur les dynamiques interprétatives et la construction du sens entre les acteurs. Si ce cadre s'est révélé particulièrement pertinent pour comprendre le phénomène étudié, il a orienté notre analyse selon une certaine grille de lecture. D'autres approches théoriques auraient pu apporter un éclairage complémentaire comme les rapports de pouvoir ou la justice organisationnelle.

7. Conclusion

À l'heure où les organisations accordent une attention croissante à l'expérience collaborateur, à l'engagement et à la fidélisation des talents, les enquêtes de satisfaction se sont progressivement imposées comme des outils centraux dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Présentées comme des dispositifs permettant de recueillir la perception des salariés, d'identifier des axes d'amélioration et d'orienter certaines décisions organisationnelles, leur capacité réelle à produire des changements concrets demeure pourtant incertaine. C'est autour de cette interrogation que s'est construit ce mémoire.

L'analyse de la littérature a permis de mettre en évidence un décalage entre la vision théorique de ces dispositifs et leur mobilisation effective en organisation. Si les différentes étapes du déploiement des enquêtes de satisfaction sont relativement bien documentées, les dynamiques concrètes qui conditionnent leur capacité à devenir de véritables leviers d'amélioration organisationnelle restent moins étudiées dans la littérature. C'est dans ce contexte que le cadre du sensemaking de Weick (1995) a été mobilisé afin d'éclairer la question de recherche suivante :

Comment les dynamiques de sensemaking influencent-elles le déroulement d'une enquête de satisfaction et sa capacité à devenir un levier d'amélioration organisationnelle ?

L'étude de notre terrain de recherche, mise en perspective avec la littérature et notre cadre théorique, nous a permis d'adopter un regard différent sur les enquêtes de satisfaction. Initialement envisagées comme une succession d'étapes relativement linéaires, elles apparaissent ici davantage comme un processus social traversé par des dynamiques continues de création, de partage et de transformation du sens entre les différents acteurs impliqués.

Ainsi, nous pouvons tenter de répondre à notre question de recherche. Les enquêtes de satisfaction peuvent devenir des leviers d'amélioration organisationnelle, à condition que la construction du sens soit entretenue de manière cohérente tout au long du processus. Lorsqu'une rupture apparaît entre les intentions initiales, les interprétations des acteurs et les suites effectivement données au dispositif, l'enquête tend à perdre en lisibilité, en crédibilité et, par conséquent, en portée transformatrice. Plus encore, elle peut produire des effets inverses à ceux initialement recherchés, en créant du désengagement, de la méfiance ou une remise en question plus diffuse de la capacité de l'organisation à écouter et à agir.

Cette recherche ouvre plusieurs perspectives pour de futurs travaux. Il serait d'abord pertinent de comparer plusieurs organisations afin d'identifier plus précisément les conditions dans lesquelles les enquêtes de satisfaction parviennent, ou non, à produire des améliorations visibles. Une approche longitudinale pourrait permettre de suivre une enquête sur l'ensemble de son cycle de vie, depuis sa conception jusqu'à la mise en œuvre des actions, afin d'observer en temps réel la manière dont le sens

se construit, évolue ou se fragilise. Une telle approche permettrait également d'envisager l'enquête non plus uniquement comme une ligne du temps, mais comme un processus cyclique, où chaque édition influence potentiellement la suivante. Enfin, le cadre du *sensemaking* pourrait être mobilisé pour analyser d'autres dispositifs RH reposant sur la participation, l'interprétation et le feedback, tels que les entretiens d'évaluation, les démarches de changement ou encore les dispositifs liés à la qualité de vie au travail.

Bibliographie

Sources non-scientifiques

Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Ministère du Travail.

International Renewable Energy Agency. (2020). *Renewable energy and jobs: Annual review 2020*. IRENA.

OECD. (2021). Strengthening climate resilience. Dans *OECD Publishing eBooks*.
<https://doi.org/10.1787/4b08b7be-en>

Albioma. (s. d.). *Site officiel d'Albioma*. Consulté le 6 mars 2026 sur <https://albioma.de/>

Sources scientifiques

Allen, J. B., Jain, S., & Church, A. H. (2020). Using a pulse survey approach to drive organizational change. *Organization Development Review*, 52(3), 62–68.

Angel, V. & Déprez, G. R. (2024). Les grands auteurs en psychologie et le management. Dans *EMS Editions eBooks* (p. 291-307). <https://doi.org/10.3917/ems.gilbe.2024.01.0291>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Baldacchino, G. (2006). Managing the hinterland beyond: Two ideal-type strategies of economic development for small island territories. *Asia Pacific Viewpoint*, 47(1), 45–60.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8373.2006.00295.x>

Baribeau, C. & Royer, C. (2012). L’entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la *Revue des sciences de l’éducation*. *Revue des sciences de l’éducation*, 38(1), 23–45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>

Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L’enquête et ses méthodes : L’entretien* (3e éd.). Armand Colin.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, 1964

Bouville, G., & Schmidt, C. (2020). Decoupling and essential effects of lean management on job satisfaction, health and depression. A mixed methods approach. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 114(4), 3-30. <https://doi.org/10.3917/grhu.114.0003>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39(2), 179-185. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>
- Church, A. H., Golay, L. M., Rotolo, C. T., Tuller, M. D., Shull, A. C., & Desrosiers, E. I. (2012). Without Effort there can be no Change : Reexamining the Impact of Survey Feedback and Action Planning on Employee Attitudes. Dans *Research in organizational change and development* (p. 223-264). [https://doi.org/10.1108/s0897-3016\(2012\)0000020010](https://doi.org/10.1108/s0897-3016(2012)0000020010)
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Connell, J. (2018). *Islands at risk? Environments, economies and contemporary change*. Edward Elgar Publishing.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.2307/259378>
- Deschenaux, F. (2021). La mobilité géographique et l'insertion professionnelle des jeunes peu scolarisés. *Éducation et Francophonie*, 35(1), 140-160. <https://doi.org/10.7202/1077959ar>
- Dussaix, A.-M. (2008). La qualité dans les enquêtes. *MODULAD*, 39, 137–171.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Goretzki, L., Reuter, M., Sandberg, J., & Thulin, G. (2021). Making sense of employee satisfaction measurement – A technological frames of reference perspective. *The British Accounting Review*, 54(1), 101032. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101032>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Huebner, L. A., & Zacher, H. (2021). Following up on employee surveys: A conceptual framework and systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 801073. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.801073>

Huebner, L. A., & Zacher, H. (2023). The role of mean item ratings, topic distance, direct leadership, and voice climate in action planning after employee surveys. *Acta Psychologica*, 238, 103950. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103950>

Iglesias, K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010). La satisfaction au travail : Une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 245–270. <https://doi.org/10.3917/rips.040.0245>

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>

Kraut, A. I. (2006). Moving the needle: Getting action after a survey. In A. I. Kraut (Ed.), *Getting action from organizational surveys: New concepts, technologies, and applications* (pp. 1–30). Jossey-Bass.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

Mueller, K., Straatmann, T., Hattrup, K., & Jochum, M. (2014). Effects of personalized versus generic implementation of an intra-organizational online survey on psychological anonymity and response behavior: A field experiment. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 169–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9262-9>

Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601–617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>

Quivy, R., Van Campenhoudt, L., & Marquet, J. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales (5e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vanc.2017.01>

Rogelberg, S. G., Conway, J. M., Sederburg, M. E., Spitzmuller, C., Aziz, S., & Knight, W. E. (2003). Profiling active and passive nonrespondents to an organizational survey. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1104–1114. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1104>

Rogelberg, S. G., Luong, A., Sederburg, M. E., & Cristol, D. S. (2000). Employee attitude surveys: Examining the attitudes of noncompliant employees. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 284–293. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.284>

Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>

Roustang, G. (1977). Enquêtes sur la satisfaction au travail, ou analyse directe des conditions de travail ? *Revue internationale du travail*, 115(3), 295–310.

Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37(3), 308-330. <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2013-0027>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction: A systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191–200. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038>

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations, Sage publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41–81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>

Wiley, J. W. (2012). Achieving change through a best practice employee survey. *Strategic HR Review*, 11(5), 265–271. <https://doi.org/10.1108/14754391211248675>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Annexes

Annexe 1 – Guide d'entretien pour les interviews des collaborateurs d'ASR

Thème	Question	Relance et précisions
<i>Contextualisation</i>	Pouvez-vous vous présenter rapidement ?	- Présentation - Explication du projet - Accord RGPD, enregistrements, documents à signer
<i>Perception générale de l'enquête</i>	De quoi vous rappelez-vous à propos de l'enquête VOX qui a eu lieu en 2023 ?	- Comment l'aviez-vous perçue à l'époque ? - Qu'avez-vous pensé du principe même de cette enquête ? - Trouvez-vous qu'elle a été utile ? pertinente ? - Avez-vous trouvé les questions claires et adaptées à votre réalité ? - Avez-vous eu le sentiment qu'elle servait à quelque chose ? - Qu'attendez-vous de celle qui va arriver au mois de janvier ?
<i>Motivation à participer</i>	Le taux de participation était de 81 % il y a deux ans, qu'est-ce qui vous a personnellement poussé à y répondre ?	- Était-ce par intérêt ? par obligation ? par curiosité ? - Pensez-vous répondre à nouveau cette année ? pourquoi ? - Avez-vous encouragé d'autres collègues à le faire ? - Pensez-vous, pour une raison ou une autre que ce taux pourrait changer ?
<i>Ressenti au moment de répondre</i>	Comment vous êtes-vous senti en répondant à l'enquête ?	- Avez-vous eu confiance dans l'anonymat des réponses ? - Avez-vous été totalement sincère ? Pourquoi (ou pourquoi pas) ? - Avez-vous ressenti une crainte de représailles ou d'identification ? - Avez-vous eu l'impression que vos réponses pouvaient vraiment faire bouger les choses ?
<i>Confrontation résultats/ressenti réel</i>	a. Si vous deviez citer un ou plusieurs points faibles chez Albioma, lesquels énonceriez-vous ? b. Et à l'inverse, quels sont selon vous les points forts d'Albioma ?	a. - L'enquête fait ressortir des points faibles comme la gestion du changement, l'efficacité opérationnelle, ou la rémunération. → Est-ce que vous partagez ce constat ? - Y a-t-il d'autres difficultés que vous jugez importantes et qui ne sont pas forcément visibles dans l'enquête ? - Des actions ont-elles été mises en place pour ces points ? Qu'en pensez-vous ? (Amélioration, suivi, communication...) b. - L'enquête mentionne la performance, le management de proximité, le bien-être et la sécurité au travail.

		→ Est-ce que vous êtes d'accord avec ces résultats ? - Qu'est-ce qui fait que vous aimez travailler ici ? - Qu'est-ce qui pourrait encore renforcer ces aspects positifs ?
<i>Engagement et appartenance</i>	Comment vous sentez-vous de manière générale dans l'entreprise ?	- Qu'est-ce que "l'engagement" signifie pour vous ? - Vous sentez-vous reconnu(e) dans votre travail ? - Avez-vous envie de rester chez Albioma à long terme ? - Qu'est-ce qui renforcerait votre attachement à l'entreprise ?
<i>Perception des résultats et de leur suivi</i>	Concernant les résultats de l'enquête, que pensez-vous de leur utilisation ?	- Avez-vous besoin que je vous rappelle ces résultats ? - Avez-vous été/êtes-vous surpris de ceux-ci ? - Comment ont-ils été communiqués ? - Avez-vous eu l'impression qu'ils ont été pris en compte ? - Avez-vous remarqué des changements ou des actions concrètes ensuite ? - Avez-vous trouvé la communication claire et transparente ? - Pensez-vous qu'Albioma s'appuie réellement sur ces résultats pour s'améliorer ?
<i>Piste d'amélioration pour le futur</i>	D'après vous, que pourrait-on améliorer dans cette enquête pour qu'elle soit plus utile et plus représentative ?	- Sur la forme (questions, durée, communication...) ? - Sur le fond (thèmes abordés, actions concrètes ensuite) ? - Que faudrait-il faire pour que vous ayez davantage confiance dans les résultats ? - Avez-vous des suggestions pour mieux utiliser ces données ? - Y a-t-il un point dont vous auriez voulu parler et que je n'ai pas abordé ? - Un message que vous aimeriez faire passer à propos de cette enquête ou d'Albioma en général ?

Annexe 2 – Guide d'entretien pour l'interview avec le directeur d'ASR

Thème	Question	Relance et précisions
<i>Contextualisation</i>	Pouvez-vous vous présenter rapidement ?	- Présentation - Explication du projet - Accord RGPD, enregistrements, documents à signer
<i>Mise en contexte générale</i>	Pouvez-vous me parler de l'enquête VOX telle que vous la connaissez ?	- Depuis quand en entendez-vous parler ? - Quelle image en avez-vous ? - Comment avez-vous été informé(e) de sa mise en place ? - Qu'est-ce que cela évoque pour vous, ce type d'enquête ?

<i>Rôle et implication</i>	Quel a été et est votre rôle ou votre niveau d'implication dans cette enquête ?	- Votre rôle en général, du début à la fin de l'enquête ? - Avez-vous été sollicité au moment du lancement ? - Comment se déroule la communication sur l'enquête au sein d'Albioma Réunion ? - Y a-t-il eu un relais local (RH, managers) pour encourager la participation ? - Avez-vous eu à accompagner ou à expliquer le sens de cette enquête à vos équipes ? - Quelle importance accordez-vous aux résultats de cette enquête ? Que faites-vous après les avoir reçus ? (Suivi, implication, délégation, ...)
<i>Résultats</i>	Une fois les résultats de l'enquête reçus, qu'en faites-vous concrètement au niveau du site ?	- Quelle importance accordez-vous aux résultats de cette enquête ? Que faites-vous après les avoir reçus ? (Suivi, implication, délégation, ...) Quels sont les indicateurs que vous regardez le plus ? - Y a-t-il des points que vous suivez d'année en année ? - Utilisez-vous ces résultats dans vos plans d'action, réunions, ou échanges avec les managers ? - Selon vous, ces résultats reflètent-ils fidèlement le ressenti des collaborateurs ?
<i>Vision interne</i>	Comment la communication autour de VOX est-elle perçue selon-vous ?	- Les collaborateurs comprennent-ils l'intérêt de répondre ? - Comment réagissent-ils aux résultats ? - Pensez-vous que l'entreprise communique suffisamment sur le "après", c'est-à-dire les suites données ? - Y aurait-il, selon vous, des façons plus efficaces de mobiliser ou de restituer les résultats ?
<i>Vision et perspective</i>	D'après votre expérience, pensez-vous que cette enquête apporte une réelle valeur ajoutée ?	- Est-ce un outil utile pour la direction locale ? pour les salariés ? - Y voyez-vous un intérêt concret (amélioration, cohésion, communication, pilotage) ? - Avez-vous observé des évolutions ou effets tangibles après les précédentes éditions ? - Pensez-vous que ce type d'enquête mesure réellement le climat social ? - Voyez-vous des limites, des biais ou des points d'amélioration dans la démarche ? - Pensez-vous qu'il faut la maintenir, l'adapter, ou la remplacer par autre chose ? - Quelles améliorations ou évolutions vous sembleraient pertinentes ? - Si vous deviez conseiller le siège sur ce sujet, que diriez-vous ? - Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Annexe 3 – Guide d’entretien pour l’interview avec la RH du siège d’Albioma

Thème	Question	Relance et précisions
<i>Contextualisation</i>	Pouvez-vous vous présenter rapidement ?	- Présentations - Explication du projet - Accord RGPD, enregistrements, documents à signer
<i>Mise en contexte générale</i>	Pouvez-vous me parler de l’enquête de satisfaction VOX dans son ensemble ?	- Quelle est sa finalité principale selon vous ? - Quelles étaient les motivations derrière sa mise en place ? - Quelle a été la genèse du projet (qui en a été à l’origine, quels acteurs impliqués) ? - Y a-t-il eu une réflexion préalable ou des études internes avant de la lancer ? - Depuis quand le projet existe-t-il, quand l’idée est-elle venue et combien de temps cela a pris de le lancer concrètement ? - Quelle a été votre perception personnelle de cet outil au départ ? - Avez-vous demandé l’avis des différents RH, directeurs des sites ?
<i>Choix du prestataire et conception</i>	Comment s’est déroulé la création du questionnaire ?	- Pourquoi avoir choisi ce prestataire ? - Avez-vous comparé plusieurs offres ? Si oui, selon quels critères ? - Comment les thématiques et les questions ont-elles été sélectionnées ? - Quelle a été la part de contribution du prestataire et celle d’Albioma ? - Y a-t-il eu des tests ou validations internes avant le lancement ? - Comment avez-vous assuré la pertinence scientifique ou la fiabilité du questionnaire (échantillonnage, anonymat, biais, etc.) ? - Pensez-vous que je puisse contacter le prestataire afin d’avoir quelques infos sur le pratique, manière de faire, échelles, ... ?
<i>Déploiement et communication</i>	Comment se passe la mise en place de l’enquête VOX ?	- Quelles sont les étapes clés du lancement ? - Comment avez-vous communiqué auprès des équipes et des RH ? - Lors du premier lancement, comment avez-vous imaginé le lancement et la communication de l’enquête ? (Prestataire, recherche, avis, conseils, feeling ?) - Comment mesurez-vous l’efficacité de cette communication (taux de participation, retours, perception) ? - Les RH locaux sont-ils formés ou accompagnés ? - Comment se déroule le suivi lors du lancement ? - Le processus est-il standardisé entre les sites / pays / filiales ?

		- Y a-t-il eu des difficultés particulières au lancement ? - Si l'enquête n'avait pas du tout été bien reçue, aviez-vous pensé à un plan B ?
<i>Exploitation et suivi des résultats</i>	Une fois les résultats obtenus, que se passe-t-il ?	- Comment et qui analyse ces résultats ? - Savez-vous sur quels indicateurs on se base (ex : taux de satisfaction global, thématiques clés) ? - Comment sont-ils communiqués aux RH des différentes régions ? Les RH sont-ils à nouveau briefés ? - La communication des résultats et du après est-elle standardisée, comment ? - Est-ce que le siège fait un suivi sur cette communication de résultats, sur les décisions prises ensuite, la manière dont le après est gérer ? (Un délai, des comptes rendus, ...) - Des plans d'action ou budgets spécifiques sont-ils mis en place à la suite de l'enquête ? - Avez-vous observé des évolutions concrètes à la suite des résultats (engagement, climat social, etc.) ?
<i>Evolutions et perspectives</i>	Comment l'enquête VOX évolue-t-elle d'une année à l'autre ?	- Les questions ou thématiques changent-elles ? - Comment recueillez-vous les retours internes sur le dispositif (managers, salariés, RH) ? - Quelles améliorations ou remises en question ont émergé depuis la première édition ? - Pensez-vous que cet outil est aujourd'hui indispensable ? - Voyez-vous des limites ou biais à ce type d'enquête ? - Comment imaginez-vous l'évolution de VOX à moyen terme ?
<i>Perception et valeurs ajoutées</i>	Avec le recul, quelle est votre opinion sur l'utilité et la pertinence de l'enquête VOX ?	- Est-ce un outil de management, de communication, ou de pilotage RH selon vous ? - Quels en sont les principaux bénéfices et limites ? - Le considérez-vous comme scientifiquement fiable ? - Si vous deviez conseiller une autre entreprise sur la mise en place d'une telle enquête, que diriez-vous ? - Avez-vous autre chose à ajouter, me partager ?

Annexe 4 – Guide d’entretien pour l’interview avec le prestataire qui a accompagné Albioma dans la mise en place de l’enquête de satisfaction de 2023

Thème	Question principale	Relances et précisions possibles
Contextualisation	Pouvez-vous vous présenter ainsi qu’expliquer votre rôle au sein de Willis Towers Watson ?	- Présentation, documents RGD, ... - Parcours professionnel - Depuis combien de temps travaillez-vous sur les enquêtes de satisfaction ? - Types de clients accompagnés (taille, secteurs) - Consentement RGD, enregistrement, anonymisation
Contexte général du marché	Comment décririez-vous le marché actuel des enquêtes de satisfaction au sein des entreprises ?	- Avez-vous observé une évolution de la demande récemment ? (post-Covid, télétravail, transformation, climat social) - Motivations principales des entreprises : diagnostic social, management, marque employeur, QVCT... - Acteurs internes qui sollicitent WTW : DRH, DG, CSE, Com interne... - Secteurs les plus demandeurs et raisons
Conception scientifique des enquêtes	Comment se déroule la création méthodologique des enquêtes de satisfaction chez WTW ?	- Modèles scientifiques utilisés (engagement, QVCT, psychosociologie...) - Travail sur la formulation linguistique des questions, neutralité, biais... - Types d’échelles (Likert, eNPS, etc.) - Tests pilotes / validation scientifique - Méthodes pour garantir la fiabilité : échantillonnage, anonymat, seuil de diffusion, taux de réponse... - Outils / logiciels utilisés
Déploiement et communication	Comment accompagnez-vous les entreprises dans le déploiement de leurs enquêtes ?	- Étapes principales (cadrage, communication, diffusion, hotline, relances) - Communication interne : qui communique ? comment mesurer son efficacité ? - Rôle des managers et RH (formation, accompagnement) - Suivi du taux de participation - Principales difficultés rencontrées (méfiance, surcharge, culture feedback) - Plan d’action si participation faible
Analyse et exploitation des résultats	Une fois les résultats obtenus, que se passe-t-il en général ?	- Qui analyse les données (WTW, entreprise, mixte) ? - Indicateurs observés : score d’engagement, eNPS, qualité du management, QVCT, etc. - Formats de restitution : rapport, dashboards, ateliers, séminaires - Accompagnement post-enquête : plans d’actions, budgets, suivi

		- Exemples d'impacts observables : rétention, engagement, réduction turnover, amélioration climat social
Évolutions et perspectives	Comment les enquêtes de satisfaction évoluent-elles dans les organisations ?	- Ajustements d'une édition à l'autre - Passage vers des enquêtes plus courtes mais fréquentes (pulse survey) - Analyse sémantique, IA, automatisation, text mining - Intégration dans les SIRH, feedback continu - Limites observées : fatigue des questionnaires, communication cosmétique, manque d'action concrète
Perception, valeur ajoutée et regard critique	Selon vous, quelle est la véritable valeur ajoutée des enquêtes de satisfaction ?	- Outil de pilotage RH, management, communication ou QVCT ? - Principaux bénéfices et limites - Conditions pour qu'une enquête soit réellement utile (sponsoring DG, transparence, suivi actions...) - Conseils que vous donneriez à une entreprise qui souhaite déployer une enquête - Derniers points ou éléments que vous souhaitez ajouter

Annexe 5 – Document 1 correspondant à l'affiche de lancement de l'enquête VOX

ALBIOMA
VOX
2023

du
19 septembre
au 09 octobre
2023

PARTICIPEZ À
LA NOUVELLE ÉDITION
DU BAROMÈTRE
D'ENGAGEMENT
GROUPE

Parce que votre opinion compte,
votre participation est essentielle.

S'adresse à **tous**
les collaborateurs
du Groupe.

Questionnaire
100 % en ligne,
20 minutes,
anonyme et
confidentiel,
accessible h24/j7.

Pour mesurer
le niveau
d'engagement et
de confiance des
collaborateurs
Albioma.

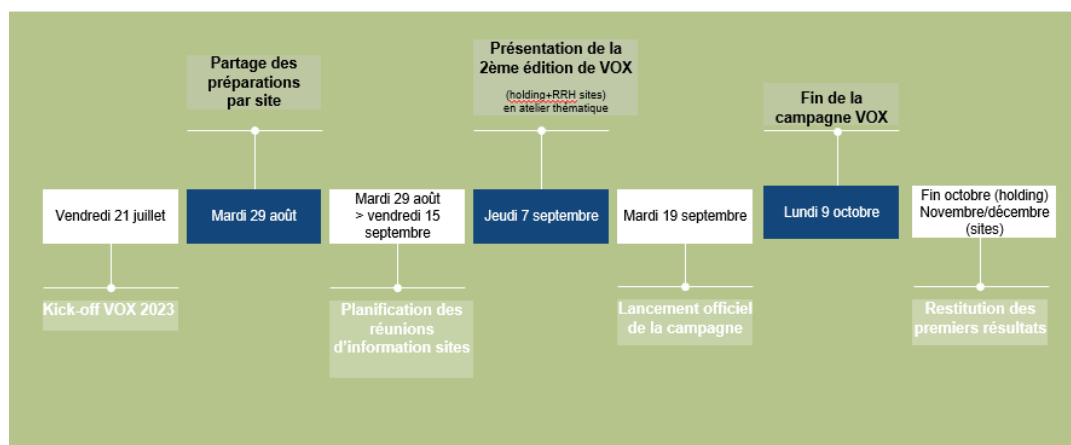
Comment participer ?
Toutes les informations seront
transmises par votre Responsable RH.

10 jours de 3 mois d'ancienneté (hors stagiaires)

Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec Willis Towers Watson

Annexe 6 : Slide du document 7 montrant la ligne du temps concernant les différentes étapes de l'enquête

Les prochaines étapes



Annexe 7 : Slide du document 7 montrant le détail du plan de communication

Le plan de communication

Préparons ensemble le lancement du 19 septembre



Annexe 8 : Slide du document 7 illustrant l'appropriation de la communication selon les sites

Mesures prises à l'issue de la 1^{ère} édition

Exemple à compléter par les sites et la holding

Vous nous avez dit



Texte

Nous avons fait



Texte

Annexe 9 : Slide du document 3 illustrant l'aide à la lecture des résultats

Comment lire vos résultats ?

Résultats

Les scores affichés représentent en pourcentage le total des réponses Favorable (oui, en général, les deux premières options de réponse) ou Très Favorable. Par exemple : D'accord Plutôt d'accord ? Plutôt pas d'accord Pas d'accord

Très Favorable + Autre Favorable

Différences et couleurs

Les différences par rapport aux normes sont affichées en % de points. Celles-ci peuvent inclure des enquêtes passées, des groupes parents, des critères de performance nationaux, du secteur d'industrie, ou élevés.

Par exemple	Score Total Favorable	Historique	Groupe parent	Ensemble de la société	Norme
Engagement des employés	76	-8*	3*	3*	-10*
3 Je comprends bien nos objectifs. ☉	74	n/a	1	-9*	2*
12 Je comprends bien en quoi mon travail contribue à l'accomplissement de nos objectifs. *	78	1	4*	-1	0

Icônes

- # Le numéro d'une question s'affiche en rouge lorsqu'il s'agit d'une question prioritaire.
- ☉ Item de priorité stratégique
- * Item clé de l'engagement.
- (N) Pour certaines questions, être en désaccord est la réponse favorable.
- n/a Score non disponible

* Les différences statistiques significatives sont indiquées par des astérisques et des couleurs plus sombres. Ce sont des différences importantes, où nous sommes sûrs à 95 % que ce n'est pas dû au hasard. Le seuil de significativité varie en fonction de la taille des groupes comparés. Pour les petits groupes, une plus grande différence est nécessaire pour être significative.

