



*Satisfaction des employés et
engagement des employés :*

Est-ce la même chose?

Un livre blanc d'ADP



Une ressource plus humaine.™

Table des matières

Sommaire	3
La satisfaction des employés et l'engagement des employés : des mesures différentes mais apparentées	4
Comprendre l'incidence de l'engagement des employés sur les résultats	5
L'engagement des employés : un reflet de la condition humaine	6
Figure 1 : Parallèles entre le modèle d'évaluation de l'engagement Q12 de Gallup et la pyramide des besoins de Maslow	7
Un examen plus approfondi des liens entre la satisfaction et l'engagement	8
Figure 2 : 10 principaux facteurs contribuant à la satisfaction au travail	9
Figure 3 : Principales conditions propices à la maximisation de l'engagement	10
Figure 4 : Facteurs déterminants de l'engagement et de la satisfaction	11
Recommandations pour répondre aux besoins d'engagement et de satisfaction des employés	12
Conclusion	13
Références	14
À propos d'ADP Canada®	15



Sommaire

On a encore beaucoup de difficulté, dans le secteur des ressources humaines, à faire la distinction entre la satisfaction et l'engagement des employés. Les professionnels des RH s'emploient depuis longtemps à évaluer adéquatement la satisfaction des employés mais, récemment, leur attention s'est tournée davantage vers l'engagement des employés. Entend-on par là une nouvelle formule à la mode pour désigner la satisfaction au travail? La réponse est non. La satisfaction et l'engagement sont deux mesures importantes, mais distinctes, qui fournissent des renseignements utiles et concrets sur l'effectif. Le problème est qu'il y a encore trop d'organisations qui y voient une seule et même chose, ce qui peut leur faire rater des occasions cruciales de cultiver le type d'engagement qui suscite l'innovation, stimule le rendement et favorise la réussite face à la concurrence.

Certaines organisations estiment qu'elles n'ont pas à se préoccuper de l'engagement puisque le taux de roulement est faible et les employés semblent satisfaits. La satisfaction des employés est importante pour maintenir un cadre de travail positif, mais est-elle suffisante pour vous aider à retenir vos employés les plus performants et avoir une incidence positive sur vos résultats? Probablement pas. En accordant une plus grande importance à l'engagement des employés, les organisations sont plus susceptibles de conserver un effectif solide et motivé qui est prêt à consentir des

efforts supplémentaires, à travailler à la réalisation des objectifs d'affaires et à produire un rendement sur l'investissement dans la gestion des talents.

Le présent document explore les différences entre l'engagement et la satisfaction, l'importance d'évaluer l'engagement dans une perspective à long terme ainsi que les stratégies concrètes pour maximiser l'engagement des employés et accroître la performance à l'échelle de l'organisation. Il aborde des questions clés comme les suivantes :

- Voulez-vous avoir des employés satisfaits ou des employés engagés?
- Est-il possible d'avoir les uns sans avoir les autres?
- Lequel des deux éléments a la plus grande incidence sur les résultats de l'organisation?
- Connaissez-vous des techniques éprouvées pour mesurer à la fois la satisfaction et l'engagement?

Les pertes de productivité des employés activement désengagés coûtent à l'économie américaine de



**319 à 398 milliards \$
par an.**

Source : Jim Harter, « Managers With High Talent Twice as Likely to Be Engaged », Gallup, 2 avril 2015

La satisfaction des employés et l'engagement des employés : des mesures différentes mais apparentées

Depuis des décennies, les professionnels des RH se préoccupent de la satisfaction des employés, notamment de leur niveau de satisfaction à l'égard de la culture organisationnelle, de l'environnement de travail et de la rémunération. La satisfaction des employés est habituellement évaluée au moyen de sondages servant à recueillir des opinions sur des questions liées aux RH, par exemple les programmes de primes, les avantages sociaux et l'équilibre travail-vie personnelle. Les leaders des RH peuvent ainsi mettre en œuvre des changements destinés à rehausser le moral et, en théorie, à accroître la fidélisation. L'engagement des employés est un concept plus récent qui a été adopté par les professionnels des RH au cours de la dernière décennie, laquelle a été marquée par la montée en flèche de la concurrence mondiale, la disparition de l'idée d'un emploi pour la vie et la volonté des entreprises de lier plus directement le rendement des employés aux objectifs d'affaires.

Si les notions de satisfaction et d'engagement peuvent présenter quelques divergences d'une organisation à l'autre, les professionnels des RH s'entendent généralement pour dire que la satisfaction désigne ce que ressentent les employés — leur « niveau de contentement » — par rapport à leur emploi et aux conditions telles que la rémunération, les avantages sociaux, le climat de travail et les occasions de développement de carrière. L'engagement, par ailleurs, s'entend de la mobilisation des employés et de leur rapport au travail, qui sont mesurés en fonction de l'importance de l'effort discrétionnaire qu'ils sont prêts à déployer pour le compte de leur employeur. Les employés très engagés assument beaucoup plus de responsabilités que ne le prévoit leur description de tâches; ils font preuve d'innovation et sortent des sentiers battus pour faire avancer leur organisation — à l'instar des bénévoles qui sont disposés à donner de leur temps et de leur énergie pour appuyer une cause qui les passionne.

Peut-il y avoir dans une organisation des employés satisfaits qui ne sont pas engagés et vice versa? Il y a de fortes chances qu'un employé engagé soit aussi un employé satisfait; rares sont ceux qui sont prêts à en faire plus pour leur employeur, sauf s'ils sont fondamentalement heureux dans leur travail. Il est toutefois très possible de voir un employé satisfait dont le niveau d'engagement est faible. Celui-ci se présente au travail et fait tout ce qu'on attend de lui, mais démontre peu d'initiative ou ne consent pas d'efforts supplémentaires pour contribuer au succès de l'organisation. C'est pourquoi mettre l'accent sur la satisfaction sans s'intéresser à l'engagement a peu de chance de susciter le type de rendement exceptionnel qui stimule les résultats d'une entreprise.

Définitions de la satisfaction des employés et de l'engagement des employés

Satisfaction des employés :

Indicateur du « niveau de contentement » de l'employé par rapport à son emploi actuel et aux conditions de travail; il ne permet pas de savoir à quel point l'employé est prêt à faire des efforts

Engagement des employés :

Indicateur de l'engagement émotif d'un employé à l'égard d'une organisation; il prend en compte les efforts discrétionnaires qu'un employé est prêt à déployer pour le compte de l'organisation

Comprendre l'incidence de l'engagement des employés sur les résultats

Pourquoi les organisations devraient-elles porter attention au niveau d'engagement de leurs employés? Le premier objectif d'une entreprise est de faire de l'argent et même les organismes sans but lucratif ont pour vocation de financer la cause qu'ils défendent. Par conséquent, les organisations doivent s'assurer que les employés de tous les échelons gardent le cap sur la réalisation de revenus. Beaucoup d'études ont établi un lien entre l'engagement des employés et le rendement du personnel, la satisfaction des clients, la productivité, l'absentéisme, le taux de roulement et l'appui à l'organisation; ce sont tous des éléments qui peuvent avoir une incidence considérable sur les résultats.¹

Une étude réalisée en 2011 par le Corporate Leadership Council (CLC) explore la façon dont les organisations peuvent créer et mettre à profit une stratégie durable favorisant l'engagement des employés. Soixante-dix pour cent des chefs d'entreprise ayant participé à l'étude estimaient que l'engagement des employés est essentiel à la réalisation des objectifs d'affaires.² Pourtant, malgré un vaste consensus sur l'importance de l'engagement des employés et les investissements considérables effectués par les RH, 20 % seulement de ces chefs d'entreprise avaient l'impression que leurs initiatives en matière d'engagement avaient une influence sur les résultats.³ Ces réponses s'expliquent peut-être par le fait que la plupart des organisations voient l'engagement des employés comme un élément statique plutôt que dynamique, que l'on évalue à un moment précis. Cette vision statique ne tient pas compte des expériences passées ni des attentes qui peuvent influencer sur l'engagement des employés.⁴

Ces conclusions indiquent que les organisations doivent mettre au point de nouvelles méthodes d'évaluation et des stratégies d'engagement plus efficaces pour apporter des améliorations à long terme. Mais l'investissement en vaut-il la peine? Une étude menée par le Corporate Leadership Council en 2011 a révélé que la matérialisation des prévisions de revenus est supérieure de 23 % dans les entreprises qui investissent des sommes importantes dans l'engagement par rapport à celles qui y investissent peu.⁵ Par ailleurs, un récent sondage Gallup a démontré que les pertes de productivité des employés activement désengagés coûtent à l'économie américaine de 319 à 398 milliards de dollars par an.⁶ Savoir tirer parti de gains de rendement d'une telle ampleur — ou éviter des pertes de productivité affligeantes — en mettant en œuvre des stratégies efficaces d'engagement dénote un bon sens des affaires.

La matérialisation des prévisions de revenus est supérieure de 23 % dans les entreprises qui investissent des sommes importantes dans l'engagement par rapport à celles qui y investissent peu.



Étude du Corporate Leadership Council réalisée en 2011 sur l'engagement

L'engagement des employés : un reflet de la condition humaine

L'engagement des employés est un concept qui relève de la science et qui, à sa base, reflète la condition humaine elle-même. L'outil de sondage populaire et bien établi Q12 de Gallup comprend 12 éléments ou énoncés qui permettent de déterminer le niveau d'engagement des employés par rapport à leur travail et peuvent amener les superviseurs ou les gestionnaires à prendre des mesures. La méthode en vigueur (une enquête exhaustive comptant un taux de participation médian de 85 %) consiste à demander à chaque employé participant au sondage d'évaluer chacun des énoncés selon six options (voir la figure 1), allant de 5=tout à fait d'accord à 1=fortement en désaccord; la sixième réponse possible (ne sais pas/ne s'applique pas) n'est pas notée.⁷ Les premières questions se concentrent principalement sur les employés et leur satisfaction (« que puis-je en retirer? »), puis s'orientent peu à peu vers des énoncés plus altruistes, davantage axés sur la collectivité (« qu'est-ce que l'organisation dans son ensemble peut en retirer? ») afin de donner une idée plus complète du niveau d'engagement de l'employé.

L'élaboration de l'outil Q12 de Gallup sur l'engagement des employés et sa justesse sont l'aboutissement de plusieurs décennies de recherches. Issu de la collaboration entre George Gallup, pionnier de la mise au point de processus d'échantillonnage scientifique permettant de mesurer l'opinion populaire et chercheur réputé sur le bien-être, et le Dr Donald O. Clifton, psychologue et professeur ayant étudié les facteurs de réussite en éducation et dans les affaires, l'outil

Q12 s'inspire largement des sciences sociales et de la statistique. Sa justesse est également confirmée par ses similitudes avec la pyramide des besoins créée par le psychologue Abraham Maslow (voir la figure 1), qui postule que les humains sont motivés par la satisfaction des besoins fondamentaux avant tout autre besoin plus sophistiqué.

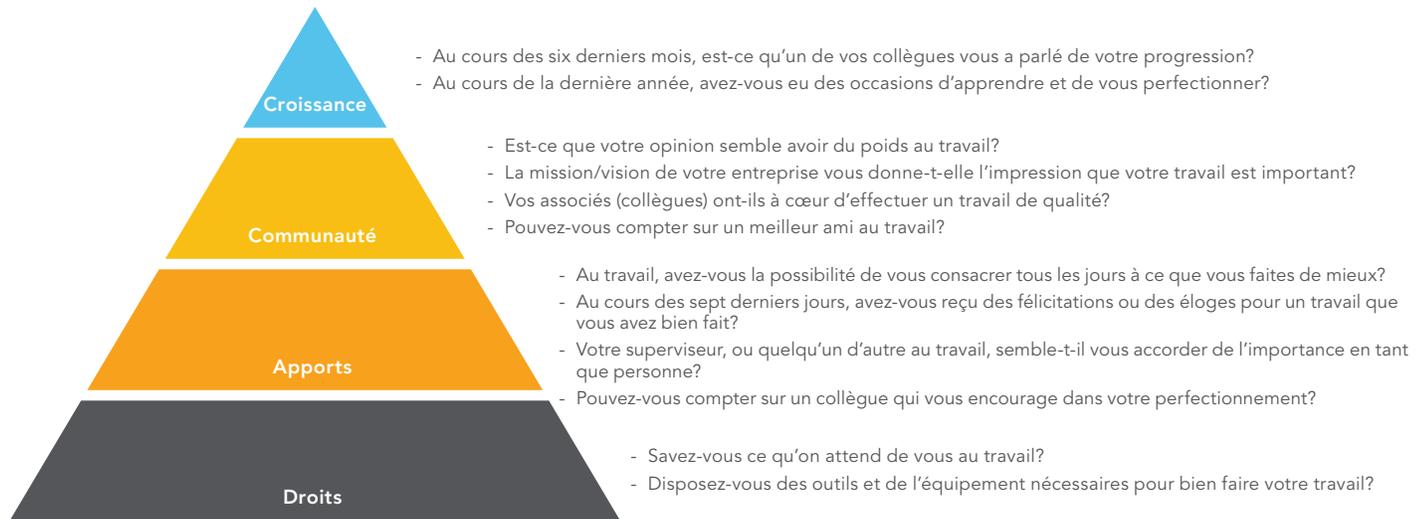
Il est normal que ce processus de motivation des humains s'applique au travail comme dans tous les autres aspects de la vie.

En motivant les employés à dépasser la satisfaction des besoins fondamentaux pour atteindre des niveaux d'engagement plus élevés, les professionnels des RH peuvent avoir une plus grande incidence sur les **résultats de l'entreprise.**



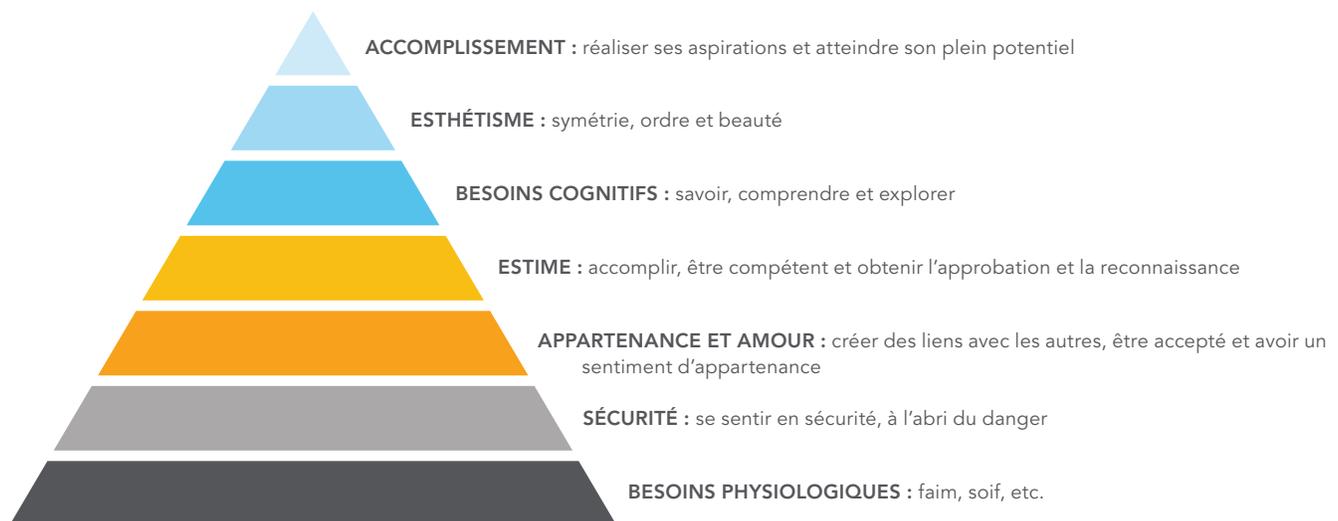
Figure 1 : Parallèles entre le modèle d'évaluation de l'engagement Q12 de Gallup et la pyramide des besoins de Maslow

MODÈLE D'ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT Q12



Source : Outil Q12 de Gallup et pyramide des besoins de Maslow, <http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm>.

PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW

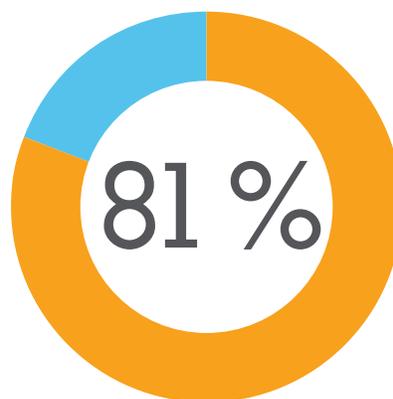


Un examen plus approfondi des liens entre la satisfaction et l'engagement

Dans le climat d'incertitude actuel, la satisfaction des employés et leur engagement revêtent de l'importance pour la durabilité de l'entreprise. Les organisations qui obtiennent le plus de succès sont conscientes qu'une évaluation périodique des niveaux de satisfaction et d'engagement émotif des employés envers elles peut leur procurer un avantage concurrentiel. Lors d'un sondage sur la satisfaction et l'engagement des employés réalisé par la Society for Human Resource Management (SHRM) en 2012, 81 % des employés américains participants ont indiqué qu'ils étaient généralement satisfaits dans leur emploi actuel.⁸ Malgré les taux de satisfaction élevés, le même sondage a révélé que les employés ne manifestaient qu'un engagement modéré (3,6) sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à un désengagement élevé, 3 à un engagement modéré et 5 à un engagement élevé.⁹

Un examen plus attentif des conclusions de la SHRM jette un éclairage utile sur les liens entre la satisfaction et l'engagement. Dans le cadre de cette étude, les participants devaient énumérer les 10 principaux facteurs contribuant à la satisfaction au travail. Comme la satisfaction se mesure par rapport à l'emploi actuel et aux conditions connexes, il n'est pas étonnant que les principaux facteurs évoqués par les employés les plus performants aient davantage trait aux aspects les concernant personnellement, par exemple la sécurité d'emploi, les occasions de mettre à contribution les compétences et les habiletés, la stabilité financière de l'organisation, les relations avec le supérieur immédiat, la rémunération et les avantages sociaux.

SONDAGE 2012 SUR LA SATISFACTION ET L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS RÉALISÉ PAR LA SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM)

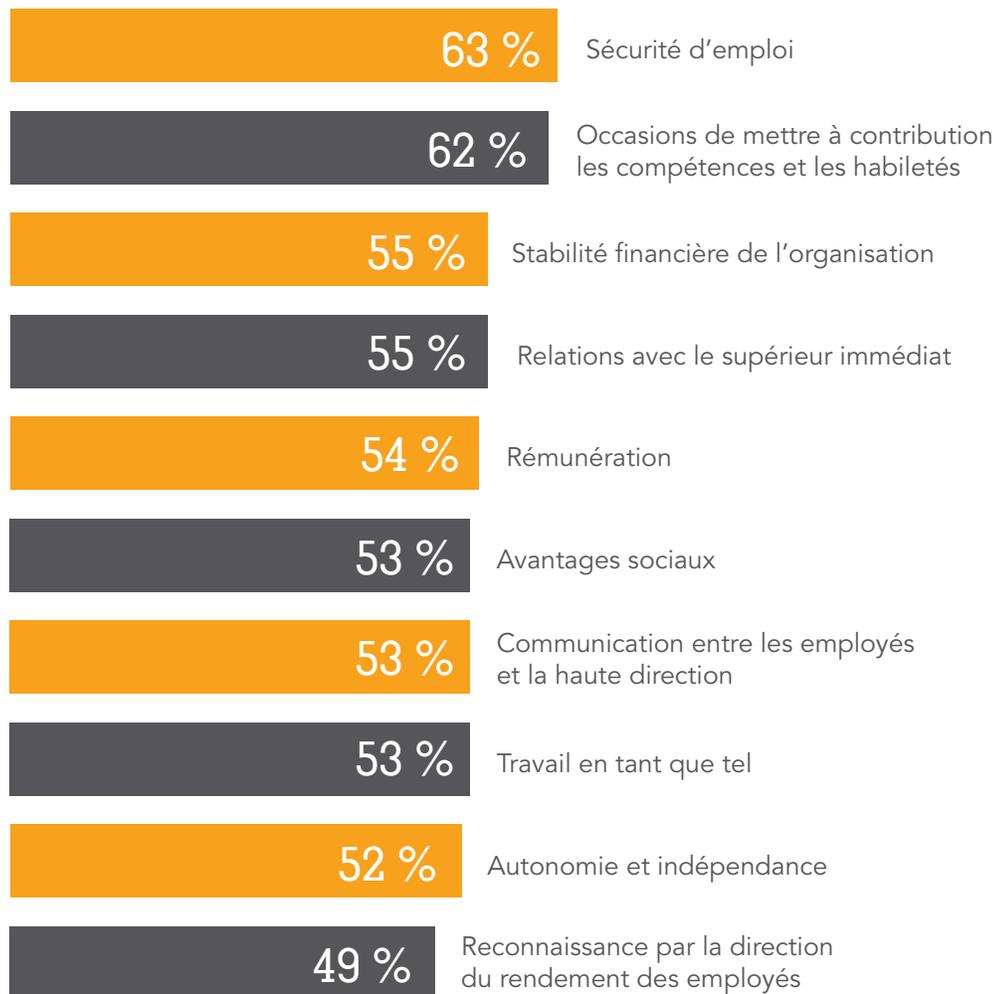


81 % des employés américains participants ont indiqué qu'ils étaient généralement satisfaits dans leur emploi actuel



Figure 2 : 10 principaux facteurs contribuant à la satisfaction au travail

POURCENTAGE DES RÉPONDANTS QUI CLASSENT LE FACTEUR CONTRIBUANT À LA SATISFACTION AU TRAVAIL COMME ÉTANT « TRÈS IMPORTANT »

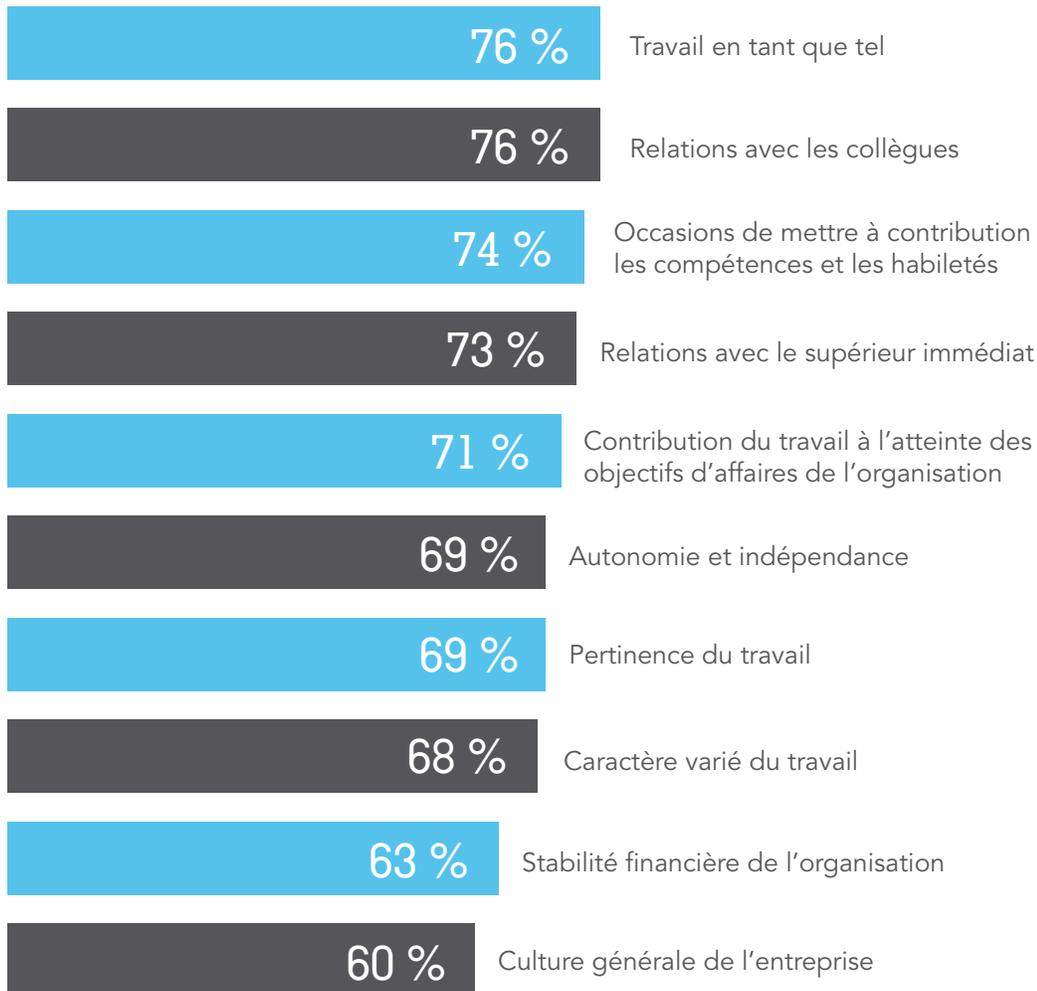


Source : Sondage 2011 sur la satisfaction et l'engagement des employés de la Society for Human Resource Management (SHRM)

L'étude par la SHRM des principales conditions relatives à l'engagement donne cependant des résultats autres. Interrogés sur les conditions propices à la maximisation de l'engagement — leur engagement émotif à l'égard de leurs employeurs — les employés ont placé les facteurs plus altruistes (« ce qui est bon pour l'organisation ») en tête de liste. Ils ont en effet classé le travail en tant que tel, les relations avec les collègues, les occasions de mettre à contribution les compétences et les habiletés, les relations avec le supérieur immédiat et la contribution du travail à la réalisation des objectifs d'affaires de l'organisation au-dessus des facteurs les concernant personnellement comme le caractère varié du travail et la stabilité financière de l'organisation.

Figure 3 : Principales conditions propices à la maximisation de l'engagement

POURCENTAGE DES RÉPONDANTS « SATISFAITS » OU « TRÈS SATISFAITS » SUR LE PLAN DES CONDITIONS D'ENGAGEMENT OU DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL



Source : Sondage 2011 sur la satisfaction et l'engagement des employés de la Society for Human Resource Management (SHRM)

Sur quels éléments les employeurs devraient-ils insister pour maximiser la satisfaction et l'engagement des employés afin de tirer le meilleur parti de la rémunération qu'ils versent? La réponse se trouve dans les facteurs qui ont été jugés les plus déterminants par les participants au sondage de la SHRM à la fois sur le plan de la satisfaction et de l'engagement.

Figure 4 : Facteurs déterminants de l'engagement et de la satisfaction

CLASSEMENTS COMBINÉS SELON LES NOTES TOTALES LES PLUS BASSES DANS LES DEUX ÉTUDES

ENGAGEMENT	FACTEUR	SATISFACTION
3	Occasions de mettre à contribution les compétences et les habiletés	2
4	Relations avec le supérieur immédiat	4
1	Travail en tant que tel	8
NC	Sécurité d'emploi	1
9	Stabilité financière de l'organisation	3
2	Relations avec les collègues	NC
6	Autonomie et indépendance	9
5	Contribution du travail à l'atteinte des objectifs d'affaires de l'organisation	NC
NC	Rémunération	5
NC	Avantages sociaux	6

(NC = Facteur non classé dans les 10 premiers)

Source : Sondage 2011 sur la satisfaction et l'engagement des employés de la Society for Human Resource Management (SHRM)

Comme l'indique la figure 4, les facteurs suivants présentent le plus faible écart relativement aux classements de la satisfaction et de l'engagement :

- Relations avec le supérieur immédiat
- Occasions de mettre à contribution les compétences et les habiletés
- Autonomie et indépendance

Ces conclusions tendent à indiquer qu'en se concentrant sur ces facteurs, les RH peuvent avoir une incidence positive sur les niveaux de satisfaction et d'engagement et, par conséquent, stimuler le rendement général et les résultats.

Recommandations pour répondre aux besoins d'engagement et de satisfaction des employés

Comprendre les principaux facteurs déterminants de la satisfaction et de l'engagement est un excellent point de départ. L'étape suivante consiste à mettre en œuvre des stratégies concrètes pour optimiser ces facteurs pour les employés à l'échelle de l'organisation. Les recommandations qui suivent peuvent aider les leaders des RH à axer leur budget et leurs ressources sur les initiatives favorisant des relations mutuellement avantageuses pour les gestionnaires et les employés. Ils pourront ainsi créer des occasions de mettre à profit les compétences et les habiletés des employés et encourager l'autonomie et l'indépendance afin de mettre en application un changement organisationnel optimal.

1 Favoriser le développement de carrière et donner des occasions

Afin de toujours inciter les employés à se dépasser et de leur procurer des occasions de développement de carrière, les organisations doivent transformer leur processus annuel et statique de gestion du rendement en un processus continu et dynamique. Les leaders des RH doivent mettre en œuvre un cadre au sein duquel les employés et les gestionnaires collaborent pour fixer des objectifs pondérés, définir des compétences et élaborer des activités de perfectionnement qui répondent aux objectifs individuels et contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Afin d'assurer un suivi et un engagement optimal, il est important que les employés et les gestionnaires se réunissent fréquemment pendant l'année — pas seulement lors de l'évaluation annuelle du rendement — pour discuter des progrès réalisés dans les activités de perfectionnement.

Même si les contraintes budgétaires limitent les récompenses qui peuvent être offertes, notamment les primes et les augmentations salariales, les gestionnaires peuvent motiver les employés en leur proposant des occasions d'élargir leur expertise, d'exercer leurs aptitudes au leadership et d'œuvrer dans d'autres secteurs de l'entreprise.

2 Définir des attentes cohérentes et claires

La gestion efficace du rendement repose sur la capacité constante d'évaluer les progrès individuels et collectifs réalisés en vue de mettre en œuvre les initiatives stratégiques clés. Pour commencer, les employés et les gestionnaires doivent définir ensemble des objectifs individuels clairs et mesurables qui sont compatibles avec les objectifs de l'entreprise et reflètent les talents, les intérêts et les besoins de chacun. On s'assure ainsi que les employés se présentent au travail tous les jours en sachant précisément ce qu'on attend d'eux, comment leur performance sera évaluée et de quelle manière leur travail contribue à la réussite globale de l'organisation.

3 Obtenir la rétroaction des gestionnaires en temps opportun

Il est également indispensable que les gestionnaires discutent tout au long de l'année avec les employés de la progression vers l'atteinte des objectifs en dosant la reconnaissance des réalisations et l'encadrement constructif pour les aider à réussir. En d'autres mots, les gestionnaires et les employés doivent aborder la question de l'engagement de façon régulière dans le cadre d'une relation ouverte et honnête fondée sur la confiance. Cette approche permet de s'assurer que les employés demeurent productifs et engagés, tandis que les gestionnaires veillent à ce que leurs équipes demeurent concentrées sur les priorités stratégiques et leur incidence sur les résultats.

Conclusion

Si la satisfaction et l'engagement des employés sont tous deux essentiels pour conserver un effectif heureux et productif, la satisfaction sans engagement a beaucoup moins d'effets sur les résultats de l'entreprise. Les employés engagés ont en effet la motivation émotive nécessaire pour travailler fort, faire preuve d'initiative et consentir des efforts discrétionnaires additionnels, en ayant toujours en tête les priorités stratégiques pour aider l'organisation à progresser. Il n'est pas étonnant que l'engagement des employés ait été associé à une productivité accrue et à une plus grande satisfaction de la clientèle, de même qu'à une diminution de l'absentéisme et du taux de roulement.

Afin de commencer à récolter les retombées sur les résultats auxquelles elles peuvent s'attendre grâce à un effectif véritablement engagé, les organisations doivent adopter, à la fois à l'égard de la satisfaction et de l'engagement, une approche plus dynamique qui intègre des évaluations plus fréquentes pour cerner les tendances et apporter des changements efficaces, ce que ne permet pas un simple exercice annuel. En évaluant la satisfaction et l'engagement des employés périodiquement pendant l'année, les leaders des RH peuvent élaborer et mettre en œuvre des initiatives favorisant l'engagement et des stratégies de gestion qui prennent en compte, outre leurs perceptions actuelles, les expériences passées et les attentes des employés. Au bout du compte, l'engagement des employés s'intensifie durablement, contribuant ainsi à la réussite face à la concurrence et à l'amélioration des résultats.





Références

- 1 Society for Human Resource Management, 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees Are Dealing with Uncertainty, October 2012, 41
- 2 Corporate Leadership Council, HR Engagement Research Survey, 2011, 5
- 3 Corporate Leadership Council, HR Engagement Research Survey, 2011, 5
- 4 Brian Kropp, "A New Approach to Employee Engagement," The Gauge: CEB's Employee Engagement Blog, 2012
- 5 Corporate Leadership Council, Building Engagement Capital: Creating and Leveraging Sustainable Employee Engagement, CLC Human Resources Insight, 3
- 6 Managers With High Talent Twice as Likely to Be Engaged, 2 avril 2015
- 7 James K. Harter, Ph.D., Emily A Killham, M.A., and James W. Asplund, M.A., of Gallup and Frank L. Schmidt, Ph.D., of University of Iowa, Q12® Meta-Analysis, Gallup Consulting, 2006, 11
- 8 Society for Human Resource Management, 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees are Dealing with Uncertainty, October 2012, 3
- 9 Ibid



Une ressource plus humaine.™



À propos d'ADP Canada

Nous offrons aux entreprises de toute taille les outils nécessaires à la réussite de leurs employés. Qu'il s'agisse de la paie et des opérations de base en passant par la complexité de la gestion des talents et de l'analytique, nous les aidons à prospérer. Nous ne proposons pas uniquement un système de RH plus efficace, mais une main-d'oeuvre transparente.

ADP Workforce Now® Services complets représente une solution clés en main qui combine les meilleures pratiques de ressources humaines, des technologies éprouvées et des conseils d'experts à la demande pour assurer la croissance et la réussite des entreprises. Avec ADP Workforce Now® Services complets, les équipes de haute direction possèdent les outils, les connaissances et le soutien qui servent à bâtir et à inspirer la main-d'oeuvre qui leur convient.

Pour en savoir plus sur ADP, visitez le site Web de l'entreprise au www.adp.ca

La nouvelle norme en gestion de vos ressources.

ADP Canada 866-622-8153 ADP.ca

ADP ne donne pas de conseils juridiques dans le cadre de ses services. Le présent document fournit des renseignements généraux sur le sujet en question, qui ne doivent pas être interprétés comme des conseils juridiques. Il est publié à des fins d'information uniquement et ne saurait se substituer à des conseils juridiques ou au jugement professionnel du lecteur. Vous devez vous renseigner sur les lois en vigueur dans votre territoire et consulter des conseillers juridiques ou fiscaux d'expérience.

Le logo d'ADP, ADP, ADP Research Institute et ADP Workforce Now sont des marques de commerce déposées d'ADP, LLC. ADP Une ressource plus humaine est une marque de service d'ADP, LLC. Toutes les autres marques de commerce et de service appartiennent à leurs détenteurs respectifs.

© Compagnie ADP Canada, 2015.

WPEVS1115FR