

# Quand l'écoute des collaborateurs corrobore avec les résultats de l'entreprise



**Pourquoi les entreprises ont tout intérêt à écouter leurs collaborateurs et quels sont ceux qui se sentent entendus ?**

Ce rapport repose sur une enquête menée auprès de 4 000 collaborateurs, managers et dirigeants dans 11 pays. Il analyse dans quelle mesure les collaborateurs se sentent écoutés – ou non –, ainsi que l'intérêt pour les dirigeants de porter davantage attention aux feedbacks de leurs collaborateurs, d'être à leur écoute et d'apporter une réponse.

# Le lien entre écoute des collaborateurs et résultats de l'entreprise

## Pourquoi les entreprises ont tout intérêt à apporter des réponses concrètes aux feedbacks de leurs collaborateurs



**Chris Mullen, Ph.D., SPHR, SHRM-SCP,  
et directeur général du Workforce  
Institute de UKG**

Force est de constater que la culture du feedback dans les entreprises s'exprime de manière très diverse à travers le monde. Si la plupart des collaborateurs ont le sentiment d'être écoutés par leur employeur, la dernière étude du Workforce Institute de UKG révèle un écart de perception entre les collaborateurs et leurs dirigeants dès lors qu'il est question de changement concret.

Cet écart peut s'expliquer par une vision qui prévaut depuis plusieurs décennies selon laquelle les collaborateurs sont le principal atout des entreprises. Or, leur rôle va bien au-delà. Ils sont des acteurs tactiques et stratégiques du changement. Aux premières loges, ils constatent directement les inefficacités opérationnelles, font part d'observations importantes et identifient des axes d'amélioration critiques. Pourtant, les entreprises ne disposent souvent pas des ressorts nécessaires pour écouter activement leurs collaborateurs. Ces derniers ont donc le sentiment de ne pas être reconnus comme des acteurs à part entière de la réussite de l'entreprise.

Cette étude nous permet de tirer trois grandes conclusions quant au sentiment d'écoute des collaborateurs :

1. Les dirigeants doivent veiller à écouter tous leurs collaborateurs de manière égale et équitable.
2. Les collaborateurs attendent de leurs managers qu'ils écoutent leurs remarques, mais également qu'ils y répondent par des actions concrètes.
3. Écouter ses collaborateurs est bénéfique pour la culture de l'entreprise, mais aussi pour ses résultats.

Autant de raisons d'ouvrir un dialogue complexe, mais nécessaire entre les collaborateurs, les managers ainsi que les équipes, et d'inciter les dirigeants à se saisir de cette question. Les collaborateurs se sentent-ils libres d'exprimer leurs préoccupations ? Et lorsqu'ils le font, cela engendre-t-il des changements ? De manière générale, la transparence, la confiance et l'écoute sont-elles au cœur de la communication au sein de l'entreprise ?

À mon sens, les dirigeants à l'écoute de leurs équipes ont conscience que les collaborateurs sont les facteurs de différenciation dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs. Ils savent que les collaborateurs qui parviennent à faire entendre leur voix sont aussi plus engagés et éprouvent un sentiment d'appartenance plus fort. C'est ainsi que naît la cohésion des équipes, laquelle insuffle du dynamisme dans la culture de l'entreprise et permet de répondre aux besoins de la clientèle et d'améliorer le chiffre d'affaires.

A handwritten signature in white ink, appearing to be 'C. Mullen', written in a cursive style.

# La situation actuelle

En moyenne, à travers le monde, 4 collaborateurs sur 5 se sentent entendus. Qui sont les 20 % restants ?

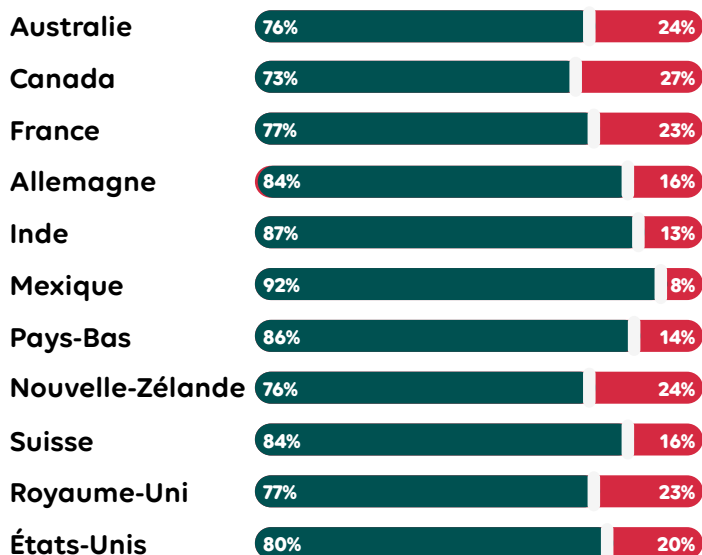
Au printemps 2021, nous avons interrogés plus de 4 000 collaborateurs dans 11 pays afin de savoir s'ils ont le sentiment que leurs feedbacks ont un impact sur l'entreprise. Nous leur avons notamment demandé : **"Avez-vous le sentiment d'être entendu au travail ?"** Voici ce qu'ils nous ont répondu :

## Réponse globale

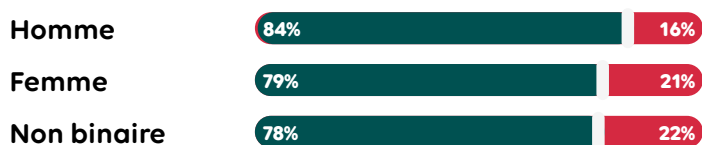
81% entendus

pas entendus 19%

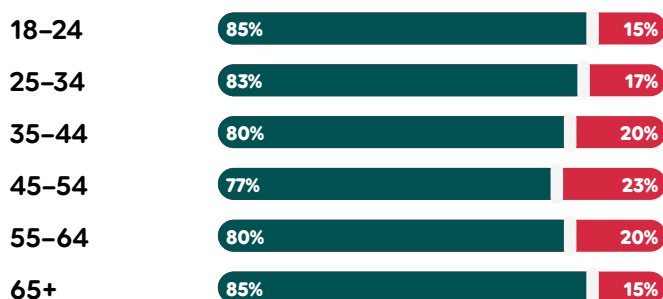
### Pays



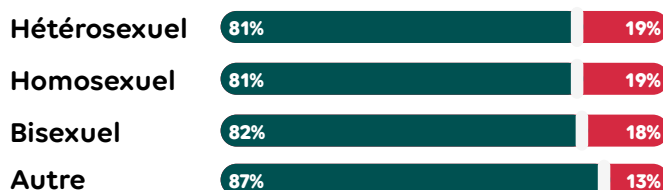
### Genre



### Âge



### Orientation sexuelle

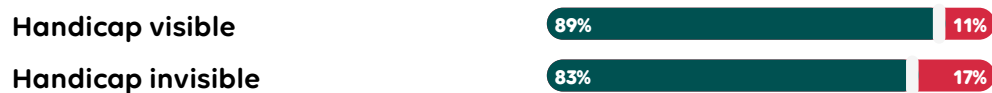


### Ancien combattant

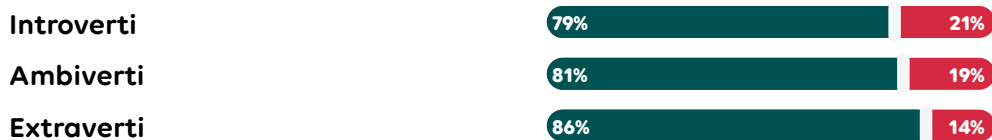




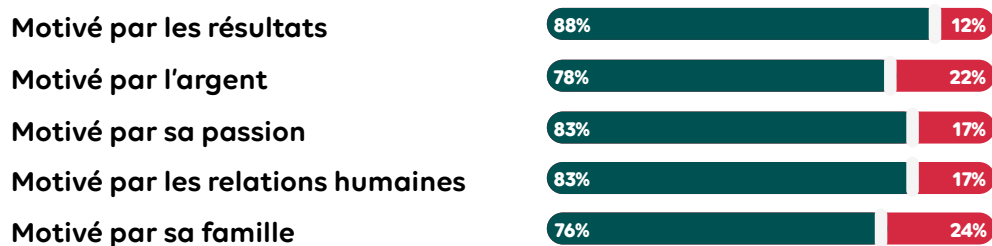
## Handicap



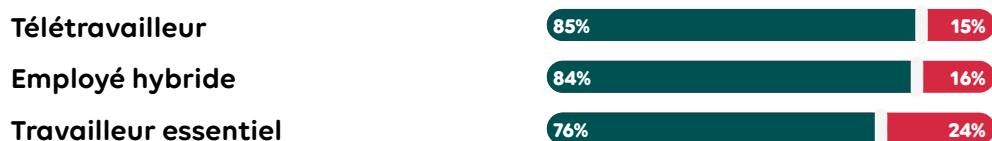
## Personnalité



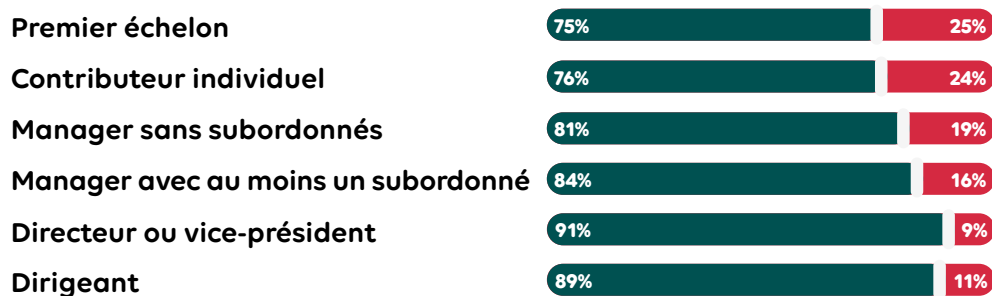
## Source de motivation



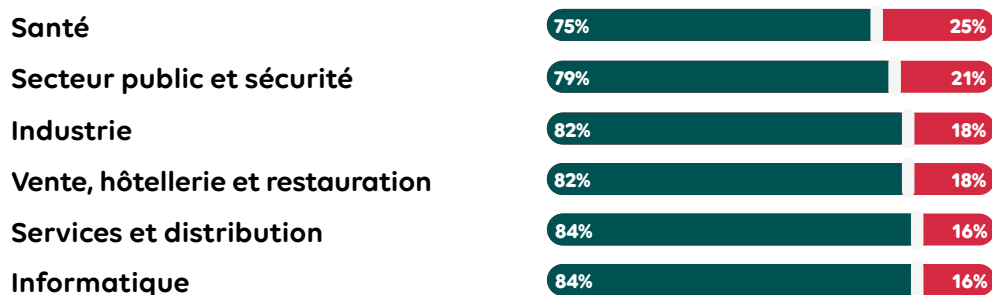
## Statut



## Niveau



## Secteur



# Les collaborateurs ne sont pas tous entendus

## L'écart démographique entre les collaborateurs que l'on écoute et ceux que l'on n'écoute pas

**86%** des collaborateurs ont le sentiment que leurs collègues ne sont pas entendus de manière égale ou équitable.

**47%** des collaborateurs affirment que les voix des personnes sous-représentées dans l'entreprise ne sont pas entendues.

C'est en Australie (53 %), en Nouvelle-Zélande (52 %), au Canada (51 %), en France (51 %) et en Allemagne (51 %) que ces voix sont les moins représentées.

Même lorsque les collaborateurs sentent que leur voix est entendue, ils ne voient pas l'impact tangible qu'elle a sur les processus ou les programmes du lieu de travail.

**75%**

des collaborateurs ne se sentent pas entendus sur des sujets liés au lieu de travail, comme les avantages sociaux, la sécurité et les demandes de congés.

**40%**

des collaborateurs ont le sentiment que leurs feedbacks ne donnent pas lieu à des changements.

# Les travailleurs essentiels, déjà oubliés ?

C'est grâce aux travailleurs essentiels, en première ligne pendant la pandémie, que le marché du travail a pu se maintenir et l'économie se relever. Or, malgré leur contribution colossale, certes mise en avant dans plusieurs campagnes en 2020, les travailleurs essentiels sont aujourd'hui les collaborateurs les moins écoutés.

**Les travailleurs essentiels, pilier de l'économie mondiale, ont globalement le sentiment de ne pas être entendus dans leur cadre professionnel.**



**1 travailleur essentiel sur 4 ne se sent pas entendu au travail.**

**C'est surtout au Canada (32 %), au Royaume-Uni (29 %) et aux États-Unis (27 %) qu'il se sentent les moins entendus.**



**1 travailleur essentiel sur 3 a le sentiment qu'il peut librement faire part de ses opinions et de ses suggestions à son manager.**



**1 travailleur essentiel sur 3 se sent plus entendu aujourd'hui qu'au début de l'année 2020.**



**Très peu de travailleurs essentiels ont le sentiment d'être entendus sur les sujets liés au travail qui les concernent le plus.**

**30%** Sécurité au travail

**21%** Politiques sur le lieu de travail post-COVID-19

**18%** Équilibre vie professionnelle/vie personnelle et burnout

**Les travailleurs essentiels sont ceux qui ont le moins le sentiment d'avoir leur mot à dire dans les décisions de l'entreprise.**

**76%**

Télétravailleurs

**67%**

Collaborateurs hybrides

**50%**

Travailleurs essentiels

50 % des travailleurs essentiels ont le sentiment d'avoir une influence modérée ou importante sur les prises de décisions au sein de leur entreprise. C'est bien moins que les personnes en télétravail (76 %) et celles qui ont adopté un modèle de travail hybride (67 %).

C'est en Nouvelle-Zélande (35 %), au Canada (40 %) et en Suisse (41 %) que les travailleurs essentiels ont le sentiment d'avoir le moins d'influence.



# Les profils juniors pénalisés par leur manque d'expérience et d'ancienneté?

Bien que les nouveaux arrivants sur le marché du travail – les millennials et la génération Z – ont le sentiment d'être globalement écoutés, ils sont de moins en moins convaincus que leur voix compte en entreprise. Les organisations doivent prendre conscience du biais inconscient – et croissant – à l'égard des collaborateurs seniors qui risque d'éclipser, voire de réduire au silence, les juniors ambitieux.



## Sur quelles questions l'écart générationnel est-il le plus important?

**Seuls 9 % des jeunes générations estiment que tous les collaborateurs de leur entreprise sont écoutés de manière égale et équitable. C'est trois fois moins que leurs aînés.**

Je peux librement faire part de mes opinions et de mes suggestions à mon manager

16%

Juniors

67%

Expérimentés

J'ai le sentiment que mon manager prend mes idées et mes remarques au sérieux

57%

Juniors

76%

Expérimentés

J'ai le sentiment de pouvoir m'exprimer auprès des dirigeants de mon entreprise sans craindre de répercussions négatives

58%

Juniors

74%

Expérimentés

J'ai le sentiment d'avoir été ignoré par mon manager ou mon employeur

78%

Juniors

29%

Expérimentés

Dans quels pays les jeunes travailleurs se sentent-ils les plus ignorés? En Inde (93%), aux États-Unis (85%) et en France (80%).



# L'écart se creuse-t-il entre les collaborateurs sans enfants et les parents ainsi que les aidants ?

La pandémie a poussé de nombreux employeurs à proposer de nouveaux avantages et programmes de soutien à leurs collaborateurs qui s'occupent de leurs enfants, de leur partenaire ou de leurs parents. Si les aidants ont apprécié ce soutien supplémentaire, les collaborateurs sans enfant et qui ne sont pas des aidants se sentent moins entendus par leur manager ou leur employeur.

**Je me sens plus ou bien plus entendu au travail aujourd'hui que début 2020**

31%

Non-aidants

55%

Aidants

C'est au Canada (23 %), aux Pays-Bas (24 %) et au Royaume-Uni (29 %) que les collaborateurs non-aidants se sentent les moins entendus.

**J'ai le sentiment d'avoir une influence modérée ou importante sur les prises de décisions au sein de mon entreprise**

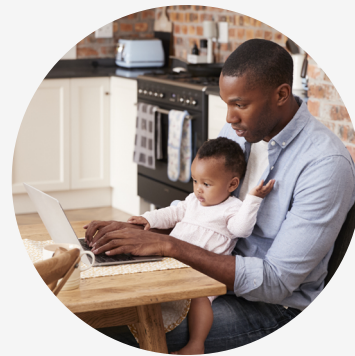
56%

Non-aidants

74%

Aidants

Sur cette question, l'écart de perception est le plus important entre les collaborateurs non-aidants et aidants au Canada (48 % pour les non-aidants contre 66 % pour les aidants), en France (51 % contre 72 %) et au Royaume-Uni (51 % contre 71 %).



**Malgré les efforts réalisés par les employeurs, une majorité de parents décèlent encore des axes d'amélioration possibles.**

69%

**des parents ont le sentiment d'avoir été ignorés par leur manager ou leur employeur.**

58%

**des parents ont envie d'être plus entendus d'ici un an.**



Il est important d'être ouvert d'esprit et ouvert aux autres. Les dirigeants doivent donner la parole à leurs collaborateurs, veiller à la diversité des opinions et s'assurer de la cohésion des équipes. La pandémie nous a appris que la sécurité physique et émotionnelle serait essentielle dans la gestion des ressources humaines à l'avenir. En tant que dirigeant, ne cachez pas vos faiblesses. Communiquer et poser ouvertement des questions à vos collaborateurs est une preuve d'humilité et de modestie qui les met à l'aise et leur permet d'exprimer leurs opinions.

— Ivonne Vargas Hernández, autrice, journaliste, conférencière et membre du comité consultatif international du Workforce Institute de UKG

# Les employeurs passent à côté des feedbacks

## Lever les freins à la communication pour favoriser une culture de la consultation

Au cours de l'année écoulée, de nombreux employeurs ont fait des progrès en matière d'écoute de leurs équipes. La grande majorité des dirigeants pense que les collaborateurs de l'entreprise sont entendus. Pourtant, la plupart des collaborateurs ne parvient toujours pas à se faire entendre des parties prenantes sur les sujets qui comptent à leurs yeux.

En moyenne, seul **1 collaborateur sur 5 (21 %)** se sent entendu sur différents sujets au travail.

Sur quels sujets les collaborateurs ont-ils le sentiment d'être les **plus** entendus ?

**30%** Les horaires de travail

**21%** La sécurité au travail

**18%** Les demandes de congé

Sur quels sujets les collaborateurs ont-ils le sentiment d'être les **moins** entendus ?

**30%** Les initiatives de diversité, d'équité, d'inclusion et de cohésion

**21%** Le processus de recrutement

**18%** Les performances des managers ou des dirigeants

FormeC'est en Suisse (23 %), en France (24 %) et en Allemagne (25 %) que les collaborateurs se sentent les moins entendus sur le sujet de la sécurité au travail.



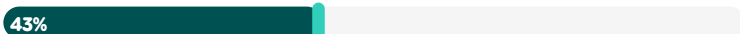
## Quels sont les axes d'amélioration identifiés par les collaborateurs en matière d'écoute ?



J'ai été ignoré par mon manager ou mon employeur

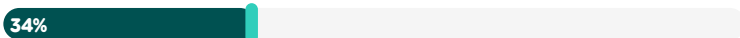


Mes collègues écoutent davantage mes opinions et mes préoccupations que mon manager

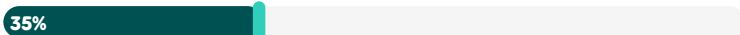


J'ai tendance à dire aux dirigeants ce qu'ils ont envie d'entendre plutôt que ce que je pense réellement

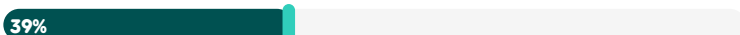
## Les manières dont les collaborateurs ont le sentiment de ne pas être entendus par leur manager



Mon manager ne prend pas mes idées et mes remarques au sérieux

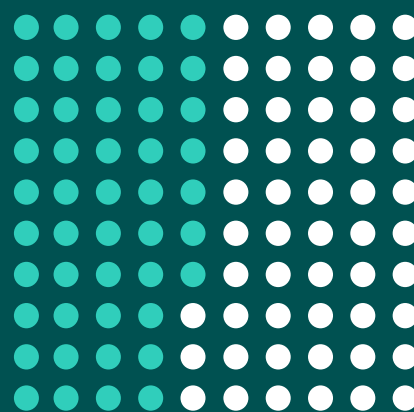


Mon manager ne s'intéresse pas à ma personne




Mon manager ne cherche pas activement à connaître mes idées ou mon opinion

Pour près de la moitié des collaborateurs, l'anonymat externe prévaut sur le feedback interne



47 % des collaborateurs – et 53 % des jeunes générations – préfèrent partager leurs observations anonymement sur des plateformes tierces, telles que Glassdoor, plutôt qu'en interne, via des enquêtes d'engagement par exemple.



Être à l'écoute de ses équipes peut faire la différence pour retenir un collaborateur performant.

**34%** des collaborateurs préféreraient changer d'équipe ou démissionner plutôt que d'exprimer leurs opinions et leurs préoccupations à leur direction.

Les collaborateurs en Inde (55 %) ainsi que les jeunes générations à travers le monde (40 %) préfèrent changer de poste plutôt que d'exprimer leurs préoccupations.



Il n'y a rien de pire pour une entreprise que de demander l'opinion des collaborateurs et de ne pas y donner suite. La meilleure manière de montrer à vos collaborateurs que vous les écoutez, est de répondre à leur feedback, quitte à simplement leur dire que leurs remarques ont été prises en compte, mais que l'entreprise ne peut mettre en œuvre leurs idées ou propositions pour telle ou telle raison.

— Sharlyn Lauby, SHRM-SCP, autrice du blog HR Bartender, présidente de ITM Group Inc. et membre du comité consultatif international du Workforce Institute d'UKG

# Feedback des collaborateurs : l'impact sur l'entreprise

Écouter ses collaborateurs est bénéfique non seulement pour la culture de l'entreprise, mais aussi pour ses résultats

**92%** des collaborateurs très engagés se sentent entendus au travail, contre 30 % des collaborateurs très désengagés.

Plus les collaborateurs se sentent entendus, plus les résultats de l'entreprise, tels que les performances financières et l'engagement, tendent à s'améliorer. Autrement dit, investir dans l'écoute des collaborateurs et développer une culture du feedback au profit de la communication et du changement est aussi bénéfique pour les RH et la culture de l'entreprise que pour la stratégie et la croissance de l'organisation.

L'écoute,  
l'engagement  
et le sentiment  
d'appartenance  
sont étroitement  
liés.

Les collaborateurs très  
engagés sont

3x

plus susceptibles de dire  
qu'ils se sentent entendus  
que les collaborateurs  
très désengagés.

Ceux ayant un sentiment  
d'appartenance très fort  
sont

4x

plus enclins à dire  
qu'ils se sentent  
entendus que ceux  
ayant un sentiment  
d'appartenance très  
faible.



C'est incroyable de se sentir  
réellement entendu et  
valorisé. Vous constatez que  
vous faites la différence.  
On ne se sent jamais aussi  
engagé dans une entreprise  
que lorsque l'on a le  
sentiment d'avoir apporté  
un changement positif ou  
résolu un problème pour  
l'entreprise.

— Kate Bischoff, avocate en  
droit du travail, consultante  
RH et membre du comité  
consultatif international du  
Workforce Institute de UKG



Lorsque les collaborateurs ont le sentiment  
d'être entendus, ils se sentent...

74%

plus engagés au travail

74%

Feel more effective at their job

71%

plus disposés à exprimer leurs idées et leurs opinions à l'avenir

Investir dans l'écoute de ses équipes peut  
avoir un impact majeur sur les résultats de  
l'entreprise.

88 % des collaborateurs dont l'entreprise réalise de meilleurs  
résultats financiers que ses concurrents se sentent entendus,  
contre 62 % de ceux dont l'entreprise affiche des résultats  
financiers moins bons.

## Le Workforce Institute de UKG

Le Workforce Institute de UKG fournit des travaux de recherche et d'information sur des problématiques propres au monde du travail. Grâce à un consortium international de responsables RH, ce think tank apporte des solutions pratiques visant à optimiser le lieu de travail d'aujourd'hui, tout en donnant la parole aux collaborateurs, notamment les travailleurs précaires ou de première ligne.

Fondé en 2007, le Workforce Institute se distingue par ses travaux de recherche et d'information (livres, podcasts, enquêtes, billets de blog et prévisions annuelles) conciliant les besoins et les souhaits des collaborateurs et les intérêts des entreprises afin de limiter l'absentéisme, lutter contre le burnout, mettre en place des horaires équitables et former des leaders compétents, le tout afin d'encourager la performance.

### Méthodologie

Les résultats de la recherche reposent sur une enquête réalisée par Savanta, Inc. aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Canada, au Mexique, en Inde, en Australie, en Nouvelle-Zélande, en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Suisse entre le 7 et le 11 mai 2021. Dans le cadre de cette étude, des questions d'ordre général ont été posées à 4 049 collaborateurs travaillant à temps partiel et à temps plein, afin d'évaluer la manière dont ils expriment leurs opinions à leur manager et/ou leur employeur pour faire entendre leur voix sur des sujets plus ou moins importants qui les concernent au travail. Cette étude était destinée aux collaborateurs de plus de 16 ans travaillant à temps partiel et à temps plein. Afin d'intégrer les groupes et de participer aux études de marché, les participants ont été recrutés selon différents critères, à partir

**Pour toute information complémentaire :**

[www.workforceinstitute.org](http://www.workforceinstitute.org)

**Participez à la conversation :**

@WF\_Institute

**Pour en savoir plus sur cette étude, veuillez contacter**

Jessica DeVore  
[jessica.devore@ukg.com](mailto:jessica.devore@ukg.com)

Dan Gouthro  
[daniel.gouthro@ukg.com](mailto:daniel.gouthro@ukg.com)

Chris Mullen, PhD, SPHR, SHRM-SCP  
[christopher.mullen@ukg.com](mailto:christopher.mullen@ukg.com)

de sources diverses. Tous se sont inscrits selon un processus de double opt-in et ont obtenu en moyenne 300 points de données de profilage avant de participer aux sondages. Les personnes ont été invitées à participer à l'étude par e-mail et ont été rémunérées pour leur participation. Les résultats d'un échantillon peuvent varier en fonction de l'échantillonnage. L'ampleur de cette variation est mesurable et dépend du nombre d'entretiens et du pourcentage qui exprime les résultats. Dans le cas précis de cette étude, il existe une probabilité de 95 sur 100 pour que le résultat ne varie pas (en plus ou en moins) de plus de 1,5 point de pourcentage par rapport au résultat qui aurait été obtenu si des entretiens avaient été menés avec toutes les personnes dans le monde représentées par l'échantillon.