

**Dominique Dodier**

Directrice générale

EnviroCompétences

dominique.dodier@envirocompetences.org

La climatologie, c'est l'étude du climat et de l'état moyen de l'atmosphère, c'est-à-dire de la succession des conditions météorologiques pendant une longue période dans un lieu donné¹. Le lien avec le travail ? À l'instar de l'atmosphère, toute organisation a une température ambiante. Elle est soumise aux aléas du climat qui y règne. Ce climat interagit avec la performance d'une entreprise. Il peut être stable, hostile ou variable. Pour comprendre le climat d'une organisation et savoir s'il tend vers le froid ou vers le chaud, il faut l'observer, le mesurer, le comparer et l'analyser.

Ne pas considérer le climat de travail comme un indicateur stratégique important dans une organisation, c'est comme naviguer sans instrument pour s'orienter. Un mauvais climat de travail aura des conséquences directes sur la performance des travailleurs, sur la qualité du travail accompli et sur la productivité des équipes. La dégradation du climat de travail conduit à des conflits, tels que des grèves ou des lock-out, à des problèmes de discipline et à un amoindrissement de la production. Ultiment, elle finira par attaquer la rentabilité d'une entreprise.

ACCOMPAGNER LES PROPRIÉTAIRES

Pour être en mesure de mettre en place des moyens pour améliorer le climat de travail, il faut l'évaluer. Établir un diagnostic juste, réalisé à l'aide d'outils tels qu'un sondage, des entrevues individuelles ou des groupes de discussion, est un bon point de départ. Attention, cependant : ce que ces outils révèlent doit être considéré avec sérieux. En tant que gestionnaire, vous devez être honnête et transparent, mais aussi être prêt à recevoir les résultats, car ils peuvent mettre en évidence des problèmes de gestion ou de leadership, et même remettre en question certaines compétences de la haute direction, des superviseurs et des directeurs. Il faut s'engager à les divulguer.

Pour mettre vos employés en confiance, il peut être approprié de recourir aux services d'une ressource externe. Ils seront possiblement plus à l'aise de dire ouvertement ce qu'ils pensent. Cette démarche et les résultats qui en découleront seront ainsi objectifs et impartiaux.

Un diagnostic du climat de travail peut porter sur plusieurs éléments d'une organisation :

- Les orientations organisationnelles (mission, vision et valeurs, conditions de travail, etc.)
- L'engagement et la motivation du personnel, les relations interpersonnelles (entre les différentes unités, entre les superviseurs et les supervisés, entre les employés, etc.)
- Les systèmes et les processus (processus de production, normes ISO, etc.)

PASSER À L'ACTION

Après la diffusion des résultats obtenus, il faut passer en mode action. Vous devez alors réfléchir à ce que vous souhaitez améliorer, aux objectifs que vous voulez atteindre ainsi qu'à la façon d'y arriver et au bon moment pour le faire. Si vous n'agissez pas, les employés s'en souviendront. Votre crédibilité pourrait alors être compromise.

N'oubliez pas que le climat de travail est basé sur des perceptions. Soyez rassuré : tout le monde est responsable du climat de travail. Pas seulement vous ! Il s'agit d'une responsabilité collective, d'où l'importance d'inciter les employés à participer à la mise en place des solutions. N'oubliez donc pas de bien communiquer, tant avant et pendant qu'après. Il ne faut en aucun cas négliger la communication; elle pourrait contribuer au succès de votre projet ou en causer l'échec. Demandez à la direction d'adhérer à ce projet et de le porter.

Si le climat exerce une influence sur la rentabilité de votre organisation, n'attendez pas un tsunami avant d'agir. Si vous vous engagez dans cette démarche, faites-le avec une récurrence (à tous les deux ans, par exemple). Ainsi, vous pourrez comparer les résultats obtenus au fil du temps et voir leur progression. Vous saurez alors si vos décisions et vos solutions ont porté leurs fruits. Vous pourrez aussi mieux voir comment réaligner le tout si les résultats sont mitigés.

Pour conclure, il existe sur le marché des progiciels qui permettent de mesurer le climat de travail en mode continu. Il peut s'agir d'un bon moyen pour vous aider dans votre démarche.

Je vous souhaite un climat de travail clément, paisible et ensoleillé et des employés heureux qui contribuent à le maintenir.

« La confiance est le ciment invisible qui conduit une équipe à gagner. »
-Bud Wilkinson ■

1. <https://fr.wikipedia.org/wiki/climatologie>

