



MISE EN SITUATION : COMMENT MESURER L'AMBIANCE AU TRAVAIL

Pour plusieurs, les ressources humaines sont perçues comme les parents pauvres de la mesure. Toutefois, plusieurs auteurs ont écrit sur le sujet et ont développé des indicateurs permettant de mesurer l'apport de la GRH au sein des entreprises.

L'exercice ci-dessous met en relief la possibilité de mesurer un concept qui, à première vue, paraît non mesurable : l'ambiance de travail.

Comment mesurer l'ambiance de travail ?

Ce texte est le récit d'un service comptable qui a dû innover pour répondre aux attentes de ses collègues en terme d'ambiance.

Récemment nommé directeur du service de comptabilité, je décidai de m'entretenir avec tous mes collaborateurs en les interrogeant sur ce qui était bien, ce qui serait bien d'améliorer et ce qu'ils aimeraient faire. Mes entretiens furent riches en information sur un fonctionnement qui m'était inconnu et cela me permit de mieux faire connaissance avec mes collègues de travail. Je fus étonné sur un point. Tous, sans exception, se plaignaient du manque d'ambiance dans le service. Quand je leur demandais de m'expliquer pourquoi et quels étaient les éléments dont ils disposaient pour justifier cet état de fait, j'obtenais des sens communs, mais pas d'éléments objectifs me permettant d'adhérer à leurs affirmations. On me répondait par des phrases de type « on sent que l'on dérange, les gens rient moins, certains ne se disent pas toujours bonjour, il y en a qui de plus en plus qui font la gueule, etc. ». Était-ce vrai ou bien était-ce une manière de dramatiser une situation par peur qu'elle devienne réelle ? Étant relativement nouveau dans le service, je ne pouvais pas vraiment valider ou invalider ces propos. Comme le sujet revenait systématiquement, je les ai convoqués à une réunion dont l'objet était d'établir une mesure de l'ambiance pour savoir s'il y avait un problème et, si oui, quelles étaient ses composantes pour pouvoir apporter des actions correctrices.

1. Quelles sont les réactions probables des collaborateurs à cette convocation ?

2. Quelle serait votre façon de procéder pour tenter de mesurer « l'ambiance de travail » ?

PISTES DES SOLUTIONS

Étape 1 : Réunir les personnes concernées en « focus group » afin qu'elles :

- donnent leur définition de l'ambiance ainsi que ses composantes;
- proposent des mesures pour chacune des composantes;
- avancent une mesure globale de l'ambiance et des objectifs
(par exemple, l'objectif pourrait être d'avoir un indice d'ambiance de 80 %).



MISE EN SITUATION : COMMENT MESURER L'AMBIANCE AU TRAVAIL

PISTES DES SOLUTIONS (SUITE)

Étape 2 : Cet atelier a permis de définir la notion d'ambiance sous la forme d'une équation.

Ambiance = relations quotidiennes + événements + lieux de détente.

Pour chaque élément, les participants ont proposé des composantes percevables et mesurables.

Par exemple, les relations quotidiennes ont été :

- saluer ;
- être positif ;
- être bien reçu par un collègue quand on le sollicite ;
- soutenir un collègue quand il est en difficulté ;
- savoir dire merci.

Étape 3 : Pour chacun de ces items, les salariés ont été interviewés au moyen d'un questionnaire avec des questions du type : Quel est le pourcentage de personnes dans votre service qui savent être positives ?

- moins de 10% ;
- entre 10% et 25% ;
- entre 25% et 50% ;
- entre 50% et 75% ;
- entre 75% et 90% ;
- 90% et plus.

Étape 4 : Le même procédé a été fait pour les éléments « événements » et « lieux de détente ». Ce faisant, il a été possible d'avancer une valeur pour chacun des trois éléments et globalement pour l'ambiance.

Étape 5 : En dernier lieu, il a fallu calculer l'indice d'ambiance obtenu suite aux interviews pour, dans un avenir rapproché, élaborer un plan d'action afin de combler l'écart entre les résultats obtenus et l'objectif.

Par exemple, si le résultat obtenu des salariés concernant l'ambiance est de 50% et que votre objectif est d'avoir une ambiance de travail de 80%, quelles sont les actions à entreprendre pour combler cet écart et atteindre votre objectif.