

Un thermomètre de rentabilité pour l'entreprise : l'analyse du climat organisationnel

Par Pierre Paquette, M.Sc., CRIA

NDLR : Cet article est également disponible sur le site de [l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec](#).

Lorsque la température ambiante d'une pièce baisse graduellement, notre corps s'y adapte, sans même se rendre compte du changement de la température... jusqu'à ce qu'il atteigne un point critique de réel malaise. Il en va de même pour le climat d'une entreprise, à l'exception du fait qu'il ne suffit pas de revêtir un vêtement chaud pour régler le problème!

La dégradation du climat organisationnel provoque un effet semblable dont les conséquences sont souvent pernicieuses. Son effet peut, dans les pires cas, conduire au déclin de l'organisation si aucune action n'est portée pour redresser la situation. Dans bien des cas, les dirigeants gardent espoir et remettent à plus tard l'intervention qui permettrait de prendre les choses en main dès maintenant.

À l'opposé, un climat sain et harmonieux a des effets positifs pour tous :

- les employés se sentent valorisés et motivés, ils sont proactifs et engagés;
- il règne un esprit d'équipe et de coopération;
- le taux d'absentéisme est bas;
- le travail n'est pas une corvée, mais un moyen de se dépasser;
- le personnel hautement qualifié ne fuit pas; bien au contraire, il vient frapper à votre porte.

Par ricochet, la productivité de l'entreprise augmente ainsi que les profits et les employés

démontrent leur fierté de travailler dans l'organisation.

Les causes

Un climat défavorable provient souvent de lacunes sur le plan de l'**orientation organisationnelle**, des **relations interpersonnelles** ou des **systèmes et processus** en place. Il se peut qu'une seule de ces sources soit la cause initiale de la dégradation du climat, mais comme il est difficile de noter la variation de « température » lorsqu'elle s'opère graduellement, les deux autres sources peuvent déjà être en cause lorsque vous constatez le refroidissement.

Lire le thermomètre indicateur de climat

Voici quelques signes à surveiller :

- les erreurs d'inattention se multiplient;
- les employés se plaignent de plus en plus souvent et adoptent une attitude blasée et démotivée;
- les gens se parlent peu ou se parlent trop;
- il existe une tension dans les rapports interpersonnels et un manque flagrant de collaboration;
- le taux d'absentéisme et le taux de roulement des employés augmentent;
- le surmenage chez les employés est en hausse.

Si l'entreprise est syndiquée, on peut également constater une augmentation du nombre de griefs. Sans compter que cela risque de se répercuter sur le service à la clientèle et là, imaginez les conséquences. Au chapitre de l'entreprise, on note une stagnation, un manque de croissance et même un déficit. Bref, c'est la productivité qui en souffre.

Les coûts invisibles

Un mauvais climat organisationnel engendre des coûts faramineux pour l'entreprise. Ils sont insidieux, car ils sont dilués et transparents, mais ils se calculent. Le départ d'un employé coûte au moins deux fois son salaire annuel et ce sont souvent les employés les plus performants et compétents qui partent les premiers. Une grande part de l'augmentation (exorbitante) des coûts des régimes d'assurance collective est liée à une plus grande consommation de médicaments. Et que dire des coûts reliés aux absences injustifiées et aux employés victimes de surmenage ainsi que de leur impact sur les régimes d'assurances et sur les coûts directs et indirects de l'entreprise? Et que dire aussi des rumeurs qui circulent dans les corridors?

Le meilleur moment pour agir

Il faut agir dès la constatation des premiers symptômes. Plus le redressement de la situation tarde, plus le climat se détériorera et entraînera des pertes importantes. Le processus de rétablissement du climat sera alors complexe et ardu. Il est donc primordial d'intervenir rapidement et de réagir aux premiers signes de dégradation.

Prêts pour une analyse du climat?

Pour instaurer un bon climat dans une entreprise, il faut être sincèrement décidé à améliorer la situation et prêt à appuyer l'intervention tout au long de la démarche, et ce, jusqu'à l'implantation

À propos de l'auteur

Pierre Paquette, CRIA, M. Sc., est président de Corpo Diagnostic Conseils en gestion, dont la mission est d'aider les employeurs à définir et à atteindre leurs objectifs de rentabilité et à mobiliser leurs ressources pour y parvenir. On peut le joindre par téléphone [450 670-9479] ou par courriel [pierre.paquette@corpodiagnostic.com]. Site web : www.corpodiagnostics.com.

de solutions et à leur suivi. La démarche demande de l'humilité, de l'ouverture et beaucoup d'honnêteté si l'on souhaite qu'elle soit productive. Les conclusions de l'analyse peuvent parfois être dérangeantes pour certaines personnes. Quelquefois, celui qui commande l'analyse devra lui-même modifier sa manière de diriger. Il faut surtout éviter que les recommandations d'amélioration échouent sur une tablette, car vous aurez non seulement gaspillé votre temps et l'argent de l'entreprise, mais aussi une partie de votre crédibilité.

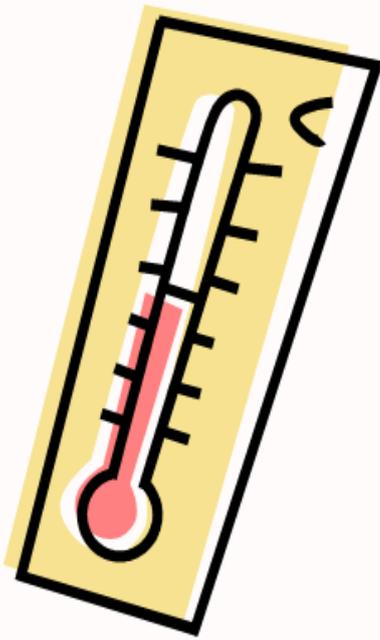
Les critères de succès

Pour bien prendre le pouls de l'organisation, le diagnostic devra être posé correctement avec des outils éprouvés tels que des sondages adaptés et des entrevues individuelles ou collectives encadrées.

L'expérience de la personne responsable de la réalisation de la démarche est aussi un facteur garant de réussite. Cette expérience doit être jumelée à des compétences telles que savoir écouter et savoir formuler des questions précises et ouvertes, comprendre rapidement les enjeux problématiques, faire des liens entre une multitude d'éléments et de personnes, avoir un esprit ouvert, d'analyse et de synthèse, être neutre, impartial et soucieux de la confidentialité et, surtout, savoir créer un climat de confiance.

Mais avant tout, pendant le processus, le soutien constant de la direction est primordial. Sans oublier que l'analyse du climat organisationnel crée des attentes chez les employés. Une communication avant, pendant et après l'intervention honorera donc celui qui l'entreprendra.

En guise de conclusion, si vous notez un changement de température dans votre organisation, n'attendez pas que le climat de votre entreprise se dégrade... Agissez maintenant!



Orientation organisationnelle

Clarté de la mission, de la vision, des objectifs et des priorités de l'entreprise
Alignement stratégique
Qualité de la planification stratégique
Définition des rôles et responsabilités
Etc.

Relations interpersonnelles

Qualité de la gestion
Habilités en leadership
Qualité des communications interpersonnelles
Confiance aux compétences des employés
Reconnaissance des employés
Conditions de travail
Etc.

Systèmes et processus

Le temps
Réunions
Système de transmission de l'information
Structure organisationnelle
Processus décisionnel
Procédures de fonctionnement
Qualité des outils de travail
Charge de travail
Etc.

Comportements à privilégier par le gestionnaire

- Connaître l'existence de l'analyse de climat organisationnel
- Savoir identifier et reconnaître le besoin d'une analyse de climat organisationnel
- Obtenir le soutien de la direction (besoins, démarche, budget)
- Appuyer la démarche une fois entreprise
- Établir un plan d'action pour prioriser et mettre en œuvre les solutions appropriées
- Appuyer la mise en œuvre des solutions priorisées
- Reconnaître la possibilité d'être un élément de la solution
- Avoir la capacité de gérer le changement
- Comprendre que le changement prend du temps
- Savoir communiquer avant, pendant et après l'intervention
- Demander un soutien externe

Comportements à privilégier par le professionnel de la gestion des ressources humaines

- Soutenir les gestionnaires dans la démarche d'analyse du climat organisationnel
- Comprendre rapidement les enjeux problématiques
- Savoir reconnaître ses limites
- Savoir éviter les jugements et la mauvaise interprétation des données
- Être neutre, impartial et respecter la confidentialité
- Savoir créer un climat de confiance
- Savoir demander de l'aide externe au besoin