

## Le climat social, facteur de productivité? (PME juin 1996)

*La gestion du climat social dans l'entreprise a de tout temps constitué l'une des responsabilités de la fonction personnel. Dans certaines grandes organisations, des méthodes de suivi systématique ont été utilisées, notamment dans les années 80, pour rester à l'écoute des collaborateurs afin d'éviter une rotation trop forte du personnel, un absentéisme élevé, des revendications non maîtrisées en termes de salaires et d'avantages sociaux, ainsi que des conflits sociaux, sources de pertes économiques et d'image souvent considérables.*

*Avec la crise et les changements structurels profonds, l'attention portée au climat social a fondu comme peau de chagrin. Et pourtant, le climat social dans les entreprises a rarement été aussi mauvais. La peur du chômage, du licenciement permet de garder - en apparence du moins - le contrôle de la situation. **Mais est-ce vraiment un calcul judicieux?***

### Un manque de confiance et d'implication très largement répandu

La période récente a marqué dans la grande majorité des entreprises une rupture marquée dans le climat de confiance entre la Direction et les collaborateurs. Elle s'est aussi traduite par une pression accrue sur les collaborateurs, de manière à obtenir des gains de productivité importants. Même si l'absentéisme de courte durée a fortement diminué, le résultat de la situation est souvent préoccupant: que ce soit à cause de la crainte du licenciement, de la peur de l'avenir, ou de la pression exercée, le nombre de personnes sous stress important, inquiètes, déçues, démotivées, qui se sentent mal et se désinvestissent du travail, va grandissant. De plus, leur volonté de prendre des risques, de s'engager pour l'entreprise, de trouver de nouvelles idées diminue très souvent. Et nombreux sont les collaborateurs qui ne rêvent que d'une chose: s'en aller.

### Pourquoi s'intéresser au climat social dans l'entreprise?

Dans la plupart des entreprises de notre pays, des accents importants sont mis sur la qualité et le service clientèle. Comment s'attendre à l'*excellence* avec un haut degré de désinvestissement?

La prise en compte du climat social prend donc une orientation nouvelle, probablement plus essentielle qu'avant: *comprendre les facteurs qui déterminent la confiance des collaborateurs dans leur Direction et leur encadrement et rechercher la meilleure manière de stimuler leur implication maximale*, dans de bonnes conditions de satisfaction.

L'expérience montre que les collaborateurs sont presque toujours motivés à contribuer à ce que les problèmes qu'ils rencontrent, leurs problèmes quotidiens, soient traités et si possible résolus. Et c'est certainement là que résident les plus grands potentiels de gains de productivité à l'avenir, mais aussi de progression au niveau de la qualité et du service clientèle.

L'expérience montre cependant aussi que, si les actions ne suivent pas, les attentes soulevées peuvent se retourner contre le management. *Il ne peut donc s'agir d' « actions alibi ».*

S'occuper du climat social devient donc une *responsabilité de management*. En fonction de la taille et de la structure de l'organisation, et selon la nature du problème, on mettra en œuvre ou non des démarches formelles (enquêtes). Dans tous les cas, on veillera à assurer:

- une écoute des collaborateurs
- une grande transparence dans la communication (démarche et résultats)
- des actions concrètes, adaptées à la situation et communiquées.

## Que mesure-t-on?

Une enquête de climat social vise à prendre en compte les *perceptions* que les individus ont de la situation, à tous les niveaux de la hiérarchie. Certaines méthodes - et ce sont les plus performantes actuellement - établissent la liaison entre les *perceptions et les comportements* des collaborateurs qui résultent de ces perceptions. Ceci permet de prendre en compte l'impact de ces perceptions sur l'engagement et la productivité et d'établir des *indicateurs sociaux véritables*, qui fonctionnent comme indicateurs avancés par rapport aux indicateurs habituellement calculés: taux de rotation, absentéisme, effort formation, ..., souvent aussi par rapport aux indicateurs financiers.

Ces indicateurs deviennent réellement utiles et assurent un retour sur investissement maximal lorsqu'ils sont *suivis dans le temps* de manière conséquente.

## Conduire une enquête de climat social

Une enquête de climat social sera par nature confiée à un organisme neutre, pour garantir *l'anonymat et la confidentialité des réponses*.

Les *méthodes disponibles sont multiples*: purement qualitatives (entretiens structurés), par téléphone (sondages sur des questions précises), par questionnaire papier (le moins cher, le plus simple, mais où le nombre de questions posées et leur fiabilité est souvent limité) ou par questionnaire informatisé (logistique la plus lourde, mais fiabilité la plus élevée grâce au grand nombre de questions possibles et à une garantie maximale d'anonymat et de confidentialité). Le choix de la méthode dépendra donc des circonstances.

Une telle opération doit avoir un *soutien total de la Direction* et être portée par l'organisation. C'est dans ce but que des *Comités de pilotage*, comprenant des représentants de la Direction, de l'encadrement mais aussi du personnel, sont constitués. Ce sont eux qui précisent les objectifs de la mission, le déroulement de l'enquête, valident la méthodologie et les questionnaires, garantissent le respect des règles définies et assurent une communication optimale avant et après l'opération.

## A noter

1. Mesurer et gérer le climat social est une responsabilité du management, qui dans plusieurs cas (structures importantes, décentralisées; restructuration, fusion, succession, ...) nécessitent la mise en œuvre de démarches formelles
2. Dans la mesure du possible, on mesurera de manière fiable les perceptions des collaborateurs et leur impact sur les comportements
3. Il est utile d'assurer un suivi de certains indicateurs dans le temps
4. Une analyse de climat social doit être gérée par des organismes neutres, garantissant la qualité de la mesure, mais aussi l'anonymat et la confidentialité. Des comités de pilotage sont généralement constitués pour un déroulement sans heurts et une acceptation optimale de la démarche
5. Une grande transparence dans la démarche et la mise en œuvre d'actions concrètes sont des conditions clé du succès.