



# Enquête « l'ambiance au travail »

## Principaux enseignements

### Le contexte

Enquête nationale sur l'ambiance au travail du 17 mai au 17 juillet 2013.

Sollicités par mail, 277 responsables RH, managers, responsables et chargés de communication ont répondu à un questionnaire auto-administré ; répartis dans des structures de travail allant de moins de 50 personnes à 1500 et plus.

Différentes tranches d'âge étaient concernées, avec ou sans responsabilité hiérarchique.

### L'ambiance, et les chiffres

Quasi unanimité ! 95,5 % des participants s'accordent à affirmer que l'ambiance, le bien-être et le plaisir au travail participent à la **performance de l'organisation**.

Ils accordent d'ailleurs (pour 97 % d'entre eux) de l'importance au climat de travail dans le cadre de leurs missions et sont quasi unanimes (96,4 %) à penser qu'au final « créer et maintenir une bonne ambiance au travail, **c'est rentable** ». Un adjectif précis.

Quand on leur demande qui est le plus à même de créer le contexte d'une bonne ambiance, ils citent en priorité **le management de proximité** (43% des réponses), viennent ensuite **la direction générale** (26,6%) et les collaborateurs (23,7%); en revanche, à leur yeux, la direction des ressources humaines est la moins à même de créer ce contexte favorable (seulement 6,6%). Si dans cet ensemble la responsabilité de la direction générale apparaît importante pour les entreprises de moins de 50 salariés (31,5%), le facteur proximité jouant là-aussi le premier rôle, elle l'est un peu moins (20,4%) dans les entreprises de plus de 1500 collaborateurs.

Pour les participants une bonne ambiance permet tout d'abord de contribuer à **l'efficacité collective** (77,5% tout à fait d'accord). Ensuite, elle favorise **l'initiative et la créativité** (67,6% tout à fait d'accord) et, de plus, elle contribue à **fidéliser les salariés** (66,4% tout à fait d'accord). Ils sont un peu moins nombreux à penser qu'une bonne ambiance peut aider à **passer une période économique difficile** (53,7% tout à fait d'accord), une appréciation qui demeure malgré tout majoritaire.



	<b>Pas du tout d'accord / peu d'accord</b>	<b>Assez d'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
<b>Une bonne ambiance contribue à fidéliser les salariés</b>	4,69%	28,91%	66,41%
<b>Une bonne ambiance contribue à l'efficacité collective</b>	1,94%	20,54%	77,52%
<b>Une bonne ambiance favorise l'initiative, la créativité</b>	3,12%	29,30%	67,58%
<b>Une bonne ambiance aide à passer les mauvaises périodes économiques</b>	10,90%	35,41%	53,70%

« **Les managers qui entretiennent une proximité avec leurs équipes** (écoute, échanges,...) » c'est la pratique qui contribue le plus à faciliter un bon climat de travail (les participants la privilégient à plus d'un tiers). Viennent ensuite les **projets transversaux mêlant les équipes** (20,8%), des occasions faciles de **rencontres et de ressourcement** (19,1%) et la mise en place d'événements à **caractère festif** réunissant l'ensemble des collaborateurs (16,2%).

En revanche, la mise en place d'un réseau social interne ne semble pas contribuer de façon significative à l'instauration d'un bon climat de travail. De la même façon, des rémunérations confortables participent peu au climat de travail. Et ce dernier critère se révèle moins important dans les grandes entreprises (3,7%) que dans les petites (10,2%).

Parmi les dispositions qui permettent de renforcer la qualité de vie au travail sont citées en tête la **souplesse de l'organisation** (29,6% des réponses), **un environnement de travail agréable** (26,4%), et dans une moindre mesure l'existence d'espaces communs accueillants (15,1%).

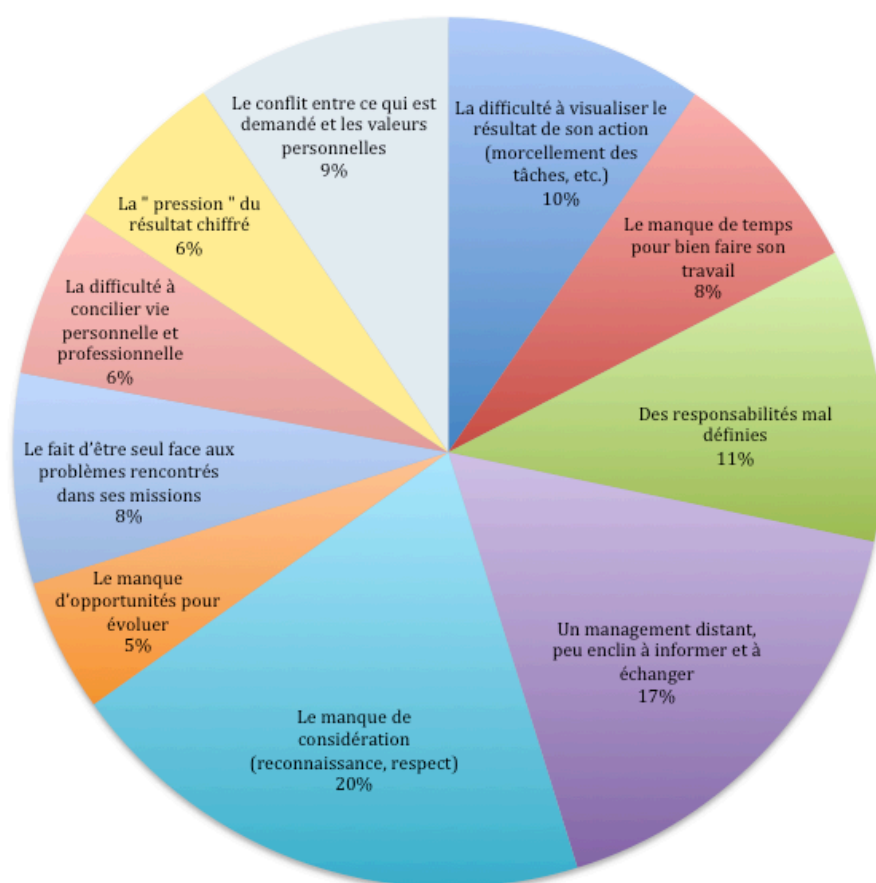


La mise à disposition de services offerts sur le lieu de travail et la possibilité de rester en contact avec sa sphère amicale ou familiale apparaissent moins cruciales (respectivement 9,2 % et 7,6 % des réponses).

Très majoritaires là aussi (69,4%), les répondants jugent qu'associer travail et bien-être pourrait constituer **une approche du management de demain** (77,1 % dans les entreprises de moins de 50 salariés).

**En contrepoint**, quand on recherche les contextes qui nuisent au plaisir de travailler, apparaissent en tout premiers facteurs le manque de considération (20%) et un management distant et peu enclin à communiquer (16,9%). Ces deux facteurs pouvant d'ailleurs aisément se cumuler. En revanche, le manque d'opportunités pour évoluer n'apparaît pas comme un critère entamant le plaisir de travailler (seulement 5% des participants).

## les obstacles





## L'ambiance au travail, un ressenti

Gageure que de vouloir chiffrer l'ambiance ! Résultant de facteurs multiples la dimension subjective de l'ambiance s'accorde mal avec un calcul mathématique.

Et pourtant ce **ressenti** existe bel et bien au niveau individuel, et il constitue même ce levier qui dynamise, qui nous attache à un environnement ou, *a contrario*, ce repoussoir qui dans l'entreprise nous donnerait envie de travailler... ailleurs.

A l'instar de l'esthétique, l'ambiance reste bien étrangère à la logique comptable. Et pourtant, preuve est maintenant faite que le design des produits peut *in fine* constituer un levier de développement et de performance d'une entreprise. Ne pourrait-on pas filer la métaphore avec le climat start-up, tant recherché par les jeunes, qui produit parfois de si belles réussites ?

A vouloir mesurer le climat de travail on aboutit à un chiffre simplificateur mais utile à prendre en considération car il est en fin de compte synonyme de «**ce qui nous donne envie**» par opposition (ou en complément) de «**ce qu'on fait par intérêt**».

Les résultats de cette enquête sont éloquents : après la maîtrise de la qualité des produits et services, il s'agit désormais de passer à une approche de qualité de vie au travail. Et l'ambiance va même au-delà, puisqu'on entend souvent au travers de ce terme ce « plus », cet à-côté de plaisir, d'exubérance presque, à partir duquel on déploie une bien meilleure énergie que sous la contrainte.

La question se pose ensuite pour tout dirigeant : faut-il ou pas, et dans quelle proportion, prendre en compte ces notions complexes dans son management ?

Question politique et affaire de goût pour une approche plus humaine que technique, c'est donc d'abord un problème de communication interne qui, très vite, produit ses effets à l'externe, là où vivent les clients.



## Synthèse du verbatim des suggestions

Les managers consultés ont livré leurs recettes - attitudes ou pratiques - pour assurer une bonne ambiance. De quoi s'inspirer...

### **Les recettes des managers pour une bonne ambiance au travail : du « basic » au plus élaboré, de l'indispensable à l'institutionnel**

- Dire bonjour
- Respecter les autres
- Sourire et être de bonne humeur
- Savoir faire preuve d'humour
- Prêter attention aux autres
- Ecouter
- Dialoguer, échanger, susciter le feedback
- Résoudre les tensions
- Communiquer sur l'entreprise, ses objectifs, ses difficultés
- Favoriser un dialogue transverse, inter-services
- Jouer l'équipe (rituel de rencontre, team building, brainstorming, réunion d'échange, séminaire)
- Valoriser les actions, célébrer les succès
- Favoriser les moments de convivialité (petit-déjeuner, repas, célébration d'anniversaire, sorties extérieures...)
- Faire du sport ensemble (tournoi, zumba...)
- Instaurer des journées « zen », « sans mail »...
- Rendre les locaux agréables (ergonomie des postes, espaces détente...)
- Mettre en place un baromètre social ou une enquête de satisfaction
- Créer un groupe de travail sur la « Qualité de vie au travail » ou sur le « Bien-être au travail » et, au-delà, en faire un projet d'entreprise...



Agence A CONSEIL

5 rue des immeubles industriels 75011 Paris

tel 01 42 40 23 00 [www.aconseil.fr](http://www.aconseil.fr) [contact@aconseil.fr](mailto:contact@aconseil.fr)

Jean-Philippe Cathelin (\*)

[jeanphilippe.cathelin \[ a \] aconseil.fr](mailto:jeanphilippe.cathelin [ a ] aconseil.fr)

Colette Flinois

[colette.flinois \[ a \] aconseil.fr](mailto:colette.flinois [ a ] aconseil.fr)

Chargée du projet de l'enquête, assistée de Guo Tian

L'agence A CONSEIL accompagne, depuis 1985, la vie et le changement des organisations. Dans cette perspective elle aide les directions et leurs collaborateurs à comprendre, dans sa complexité et sa pluralité, l'entreprise et son contexte ; tout comme elle les aide à se comprendre, ce que résume la signature de l'agence "**communiquer pour [se] comprendre**".

Elle offre des prestations de trois types : 1• conseil en communication interne, 2• presse et édition d'entreprise, 3• formation. Des prestations qui se construisent toujours toutes dans une logique de sur-mesure en ce sens où chaque projet suscite une réflexion spécifique.

La fiabilité de l'agence lui a permis de devenir partenaire de grands noms. Parmi quelques références, citons AFPA, DCNS, BONGRAIN, CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS, FONDATION MEDERIC, FONDS STRATEGIQUE D'INVESTISSEMENT, HARMONIE MUTUELLE, INSTITUT UPSA, MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, ORDRE DE MALTE, SAFRAN, SIEMENS, SOITEC, THALES, TOTAL. Etc.

(\*) co-auteur de l'ouvrage « *Recettes pour plomber l'ambiance au travail. Plaidoyer pour le bon sens en communication interne* » Ed 2011.