



## AUDIT, ANALYSE DU CLIMAT DE TRAVAIL ET ENQUETE : DIFFERENCES ET UTILITES

*Lorsque des difficultés ne sont pas identifiées à temps et que les problèmes s'enkystent ou s'aggravent - alors même que parfois des mesures ont été prises - les directions d'entreprise ou les autorités d'engagement, n'ont parfois pas d'autre alternative que de faire appel à un-e expert-e externe pour investiguer la situation. Forts de l'analyse et des préconisations émises par ce dernier, celles-ci peuvent alors prendre des décisions éclairées et agir au bon niveau. Mais que choisir : un audit, une analyse de climat de travail ou une enquête ? Et pourquoi ?*

L'audit est un processus mené par un-e expert-e indépendant-e qui vise à déceler des fraudes, des anomalies ou des problèmes éventuels sur le plan comptable et financier, informatique ou de la qualité. Par extension, nous parlons d'audit social ou ressources humaines lorsqu'il s'agit d'identifier la nature et les raisons d'éventuels dysfonctionnements au sein d'une équipe ou d'une entité. Si l'audit porte parfois uniquement sur l'organisation, il peut également investiguer un ou plusieurs des autres plans suivants : contextuel, managérial, groupal et individuel. Après avoir relevé et analysé les diverses problématiques, le-la consultant-e en charge du mandat émet des préconisations et des pistes de solutions priorisées.

Aujourd'hui le terme d'analyse de climat de travail est de plus en plus répandu. Si la question initiale est plus spécifique que dans le cas de l'audit - il s'agit de comprendre ce qui, dans un groupe donné génère des tensions - les mêmes plans d'investigation sont habituellement balayés (contextuel, managérial, groupal et individuel) et la finalité reste identique : proposer des mesures concrètes pour régler les problématiques relevées ; c'est un processus qui se veut constructif.

Dans l'audit comme dans l'analyse de climat de travail, l'approche est qualitative<sup>1</sup> et informelle (pas de prise de PV, rapport

**L'analyse de climat de travail fournit une vision systémique des problèmes et facilite la mise en œuvre d'actions correctives à plusieurs niveaux. L'enquête interne vise à établir des faits et permet de décider des mesures à prendre essentiellement au niveau individuel.**

anonymisé) et a pour but de renseigner globalement le-la mandant.e sur la situation du groupe audité ou analysé, de cerner les causes des conflits, du taux d'absentéisme élevé, des plaintes, etc. ainsi que de mettre en œuvre des mesures correctives. Le-la consultant-e qui conduit ce mandat doit, par conséquent, disposer d'une expertise élargie afin de saisir chacun de ces niveaux et de développer une réflexion systémique. Si d'autres cursus permettent d'acquérir les connaissances nécessaires, les psychologues du travail et des organisations FSP assument ce rôle avec professionnalisme.

L'expert-e peut intervenir seul-e si la démarche n'implique que peu de personnes à interviewer. Il est néanmoins recommandé de faire intervenir un-e avocat-e ou juriste spécialisé-e pour bénéficier d'un premier éclairage juridique, ce qui donnera davantage de poids au rapport.

---

<sup>1</sup> Bien qu'il n'y ait pas de définition standardisée sur ce qu'est l'analyse qualitative, la plupart des chercheurs s'accordent sur le fait qu'elle consiste à développer et/ou approfondir une compréhension des phénomènes psycho-sociaux dans leur environnement naturel. L'objectif n'est donc pas d'obtenir une quantité importante de données pour établir des mesures, comme dans le cadre d'une analyse quantitative ; il est de récolter des informations qui permettent d'identifier des logiques, des mécanismes ou des dynamiques, en procédant par induction, tout en mettant l'accent sur leur signification et leur impact en partant de la perspective des participants de l'analyse ou de l'audit.

Bien que l'analyse de climat de travail et l'audit permettent, le cas échéant, de soupçonner de possibles atteintes à l'intégrité personnelle, par exemple du mobbing ou du harcèlement - moral ou sexuel -, ils ne peuvent ni confirmer, ni infirmer l'hypothèse. Pour ce faire, une enquête interne ou enquête administrative, doit être menée.

L'enquête interne est une procédure formelle qui vise à établir des faits. L'investigation est approfondie, les propos des personnes entendues sont consignés dans des procès-verbaux, des preuves sont récoltées. S'il peut aussi apporter quelques préconisations au niveau de l'organisation et du management, l'expert-e répond d'abord à la question de savoir si les éléments constitutifs d'une atteinte à l'intégrité personnelle sont réunis, ce qui permettra au client de décider des mesures individuelles à prendre comme par exemple un rappel à l'ordre, un licenciement, etc. L'examen doit être non seulement juridiquement fiable, mais doit aussi relever de connaissances fines en psychologie pour évaluer, par exemple, le ressenti subjectif de la victime. Pour couvrir ces différents aspects et objectiver au maximum les résultats, il est, à notre avis, vivement recommandé que la démarche soit réalisée par un duo formé d'un-e psychologue du travail et d'un-e avocat-e ou juriste spécialisé.e.

Un exemple tiré de notre pratique illustre l'utilité de l'une et l'autre approche.

*Le directeur d'une organisation reçoit les doléances d'une collaboratrice qui estime être harcelée par sa responsable ainsi que par ses collègues. Le directeur souhaite une enquête pour déterminer si oui ou non il y a harcèlement. Un entretien approfondi avec la direction laisse entrevoir que la situation est plus complexe. La collaboratrice concernée a déjà accusé diverses personnes de harcèlement avant de retirer ses plaintes. En parallèle, elle n'apporte pas satisfaction sur le plan professionnel, n'accepte pas les remarques sur son travail et ne suit pas les plans de développement qui lui sont proposés. Tout cela dans un contexte flou puisque sa cheffe revient d'un arrêt prolongé de 6 mois durant lesquels l'équipe est restée plus ou moins livrée à elle-même et en surcharge. En conséquence répondre à la question : oui ou non cette collaboratrice est-elle harcelée, ne permettra pas de cerner les différents niveaux de problèmes, ni de mettre en œuvre des solutions adaptées. Sur nos recommandations, le directeur a ordonné une analyse de climat de travail qui a mis en avant des insuffisances organisationnelles et managériales. De surcroît, elle a donné l'occasion aux personnes entendues de déposer leurs souffrances. L'analyse de climat de travail a enfin relevé plusieurs indices laissant suspecter que la collaboratrice accusatrice ait elle-même commis des actes constitutifs de harcèlement. Le mandant a alors ouvert une enquête à l'encontre de cette personne. En parallèle, des mesures sur tous les autres plans ont été mises en place.*

Si l'enquête avait été décidée dès le départ, elle aurait très certainement conclu qu'il n'existait pas de harcèlement à l'encontre de la plaignante et plusieurs problèmes n'auraient pas été identifiés ni traités.

Annabelle Péclard & Claudine Weber Zulet