

Une bonne ambiance, ça se travaille !

L'ambiance est la tonalité affective d'un lieu ou d'un groupe, que l'on perçoit avant même d'y avoir interagi. Si le management a un rôle important pour favoriser une atmosphère positive, il revient à chacun de la faire vivre.

Au travail, l'ambiance est le tissu de perceptions ressenti par les membres d'une équipe. C'est la philosophie qui en donne la meilleure définition : l'ambiance est cette connaissance spontanée et irréfléchie qui, lors d'un événement ou dans un lieu, permet à une personne arrivant à l'improviste de saisir la tonalité affective qui règne, et d'ajuster ses expressions et son comportement à ce climat (1). L'ambiance se perçoit plus qu'elle ne se décrit. Pourtant, plusieurs leviers organisationnels permettent d'agir directement sur sa qualité.

AU NIVEAU MANAGÉRIAL

L'ambiance résulte d'un management qui sait créer un environnement propice à un climat relationnel de qualité, guidé par un certain nombre de points cardinaux.

- **La reconnaissance** est la colonne vertébrale d'une ambiance de travail positive. Sans elle, l'engagement s'effrite, les tensions s'installent et la motivation s'amoindrit. Elle repose sur quatre dimensions complémentaires. Il s'agit de reconnaître :
 - la personne en tant qu'être singulier. Cela s'exprime par la considération de l'individu, le respect de ses caractéristiques propres et différences, et plus largement l'emploi de règles de politesse et de courtoisie, de tolérance et du vivre ensemble ;
 - la pratique de travail, c'est-à-dire la compétence professionnelle de la personne, son expertise, sa créativité dans la manière d'exécuter sa tâche ;
 - l'investissement dans le travail, en valorisant la participation et la contribution à l'effort collectif, sans considérer les résultats obtenus. À cet égard, reconnaître le droit à l'erreur est un puissant facteur de sécurité psychologique ;
 - les résultats. Cet axe porte sur la contribution du salarié à l'efficacité collective, et sur les récompenses liées.
- **La recherche de l'équité** peut s'opérer dans l'allocation des ressources

organisationnelles et la répartition des tâches. Chaque salarié tendant à comparer sa situation à celle d'autrui, cette dimension a un impact important sur le bien-être psychologique et les relations humaines (par exemple par émulation ou jalousie...).

L'équité repose aussi sur des règles formelles de distribution des ressources. Les membres de l'équipe doivent percevoir qu'elles sont appliquées avec cohérence et justice.

- **La coopération** permet aux membres de l'équipe de travailler ensemble de manière coordonnée et volontaire pour atteindre des objectifs partagés. Elle implique le partage des ressources, des connaissances, des compétences et des efforts afin d'améliorer l'efficacité et la productivité globale de l'équipe. L'écoute, la confiance, le respect... forment avec la coopération un cercle vertueux.
- **Enfin, la capacité d'une équipe à gérer les désaccords** est aussi une compétence que le management peut stimuler. Les tensions sont inévitables, mais elles ne doivent pas devenir des poisons. Reconnaissance, équité et coopération sont les antidotes à la crispation. Mais en cas de désaccord, l'aptitude du collectif et de son manager à déceler, accueillir et faire verbaliser les demandes, les attentes et les émotions dans le respect mutuel et sans jugement, à négocier des solutions, ou même à accepter la subsistance de points de désaccord qu'il appartient au manager de trancher, est le gage d'une ambiance fluide. Développer l'écoute et l'empathie d'un côté, la communication non violente et l'assertivité de l'autre, fait alors partie des ressources à la disposition du management de proximité. Toutefois, s'il incombe au manager de créer les conditions d'une bonne ambiance, les véritables acteurs en sont les salariés, individuellement, qui ne peuvent s'exonérer de la responsabilité de la faire vivre, jour après jour.

AU NIVEAU INDIVIDUEL

Entretenir au quotidien la reconnaissance, le respect et l'entraide s'inscrit dans une dynamique de citoyenneté organisationnelle (2). Il s'agit par exemple de :

- se montrer courtois (bonjour, merci, au revoir sont le *minimum minimorum*) ;
- respecter les singularités en toutes circonstances ;
- être conciliant, ouvert aux besoins et aux arguments d'autrui ;
- anticiper une absence en prévenant son responsable hiérarchique et ses collègues directs ;
- anticiper les besoins de ses collègues (remplacer le matériel que je viens d'utiliser sur le chariot de soin, remplir la fontaine à eau ou la réserve d'eau de la cafetière si je viens de les vider...);
- laisser un environnement de travail propre ;
- éviter de se plaindre inutilement et adopter un esprit constructif ;
- apporter son soutien à un collègue qui a été absent ou en difficulté dans son travail ;
- garder le sourire, et avoir de l'empathie ;
- répondre aussi rapidement que possible aux besoins des collègues...

Enfin, une ambiance détendue passe souvent par l'humour. Mais il doit rester inclusif, sans risquer de dériver vers le sexisme, le racisme ou toute autre forme de discrimination...

Philippe Zawieja*, **Jean-Christophe Villette****

*Psychosociologue du travail, directeur de la recherche, **Psychologue du travail et des organisations, directeur général ;
Cabinet Ekilibre Conseil.

1 – Bruce Bégout, *Le Concept d'ambiance. Le Seuil, coll. « L'ordre philosophique », 2020.*
2 – Philippe Zawieja et Jean-Christophe Villette, « Citoyenneté organisationnelle : repères », *Santé mentale, n° 293 (décembre 2024), p. 6.*