

Chapitre II : Le climat de travail

Introduction :

Quel que soit le type d'organisation à l'intérieur duquel les gens sont appelés à travailler, il est un aspect de la réalité du travail qui exerce une influence significative sur la façon dont les gens se sentent et s'engagent dans leur travail et qui, par conséquent, a un impact majeur sur l'efficacité de leur organisation. À cet égard, bon nombre d'études sur les organisations se sont appliquées à nous faire prendre conscience que le climat de travail joue un rôle prépondérant dans le succès ou l'insuccès d'une entreprise et qu'il représente en quelque sorte pour celle-ci l'indice de sa « santé organisationnelle ». De même, il s'avère être un facteur déterminant de santé psychologique pour son personnel puisqu'il est démontré que c'est lorsque le climat est à son meilleur que les employés et les gestionnaires sont les plus performants et les plus créatifs.

Mais lorsqu'on tente de définir plus concrètement la notion de climat de travail, on se rend compte que c'est une notion plutôt abstraite et complexe. Si les gens, dans leur milieu de travail, réfèrent souvent au climat de travail, ils savent cependant plus ou moins à quoi référer concrètement. Ils sont plus en mesure de le ressentir, de le saisir que de le définir, souvent sans qu'ils soient réellement conscients de l'existence et du rôle des différents facteurs qui le composent. Ainsi, on réfère principalement au climat pour décrire son milieu de travail, comment ça s'y passe, quelle atmosphère on y retrouve. À cet effet, on utilise toutes sortes d'expressions pour le qualifier : climat de confiance ou de méfiance, climat tendu ou détendu, climat ouvert ou fermé, agréable ou difficile, etc.

Devant cet état de fait, il est nécessaire de clarifier le concept de climat de travail pour que les gens puissent mieux comprendre l'étendue de son influence, de manière à ce qu'ils soient plus en mesure d'interagir sur les facteurs qui ont une emprise réelle sur la bonne destinée de leur organisation et sur leur propre santé mentale.¹

¹ <http://naamacite.e-monsite.com/medias/files/un-bon-climat-de-travail-une-cle-de-succes.pdf> (Consulté le 28/04/2018 à 09h03)

Chapitre II : Le climat de travail

Section 1 : climat de travail : une revue de la littérature.

Il n'existe pas d'unanimité quant à la façon de définir et de mesurer le climat organisationnel, malgré de nombreuses recherches portant sur ce sujet. Il est donc essentiel de retracer l'origine et l'évolution de ce concept, d'en recenser les différentes définitions et conceptions, et d'identifier les façons de le mesurer avant de décrire son influence sur la satisfaction, le rendement ou d'autres phénomènes organisationnels.²

1.1. L'évolution historique du climat de travail :³

Comme le soulignent Reichers et Schneider (1990), appuyés par Denison (1996) et Verbeke, Volgering et Hessels (1998), l'évolution du concept du climat organisationnel semble avoir suivi une voie logique et prévisible. Se référant à la science normale définie par Kuhn en 1970, Reichers et Schneider (1990) proposent un modèle en trois temps de l'évolution des concepts scientifiques pour expliquer l'évolution du climat. Nous utiliserons ce modèle pour présenter comment le concept du climat a évolué à travers les années.

1.1.1. Premier temps de l'évolution : (environs de 1939 au début des années 1970)

Le premier temps, nommé l'introduction et l'élaboration, représente l'époque où le concept est inventé, découvert ou emprunté d'un domaine connexe. Cette étape est généralement identifiable par la volonté de justifier et légitimer le nouveau concept. Ainsi, les articles et publications typiques de cette période élaborent les premières définitions et présentent des données préliminaires pour tenter de prouver l'utilité et l'existence du nouveau concept.

Dans le cas climat, ce premier temps est représenté, entre autre par les écrits de Lewin, Lippitt et White (1939), qui introduisent le concept pour la première fois (Reichers et Schneider, 1990, Schneider, 1985). Toutefois, ces auteurs n'utilisent le terme climat social qu'entre guillemets, et sans le définir. Persistant dans la même veine de recherche, le postulat émis par Lewin en 1951

² ROGER TESSIER ET YVAN TELLIER, Pouvoirs et Cultures Organisationnels, Tome 4, Presses de l'Université du Québec, 1991, p197.

³ CAROLINE, DESJARDINS, Développement et validation d'un outil diagnostique du climat organisationnel, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître en science de gestion, école des hautes études commerciales à l'Université de Montréal, 2000, p13.

Chapitre II : Le climat de travail

pour étudier, expliquer et modifier la conduite individuelle en organisation (le célèbre $C=f(P.E)$ semble avoir largement été utilisé comme base de la recherche dans le domaine du climat, situant ce concept dans une vision gestaltiste de la psychologie . Ainsi, le climat est conceptualisé comme un ensemble de dimensions qui créent un tout (climat) plus grand que la somme de ses parties (contenu des dimensions).

La formule proposée par Lewin signifie que le comportement individuel (C) est fonction de la personnalité de l'individu (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel il se trouve .En somme ,le (p) signifie qu'à environnement équivalent ,deux personnes différentes pourraient agir différemment , à cause de personnalités différentes .De même , une personne agira différemment selon l'environnement où elle se trouve ,sans changer de personnalité .Ainsi ,on peut facilement concevoir que la même personne aura de comportements différents selon qu'elle se retrouve à la plage ou en jouant une partie de hockey . Dans cette même logique, l'environnement de l'organisation pourrait avoir une influence sur le comportement de ces employés influencera également l'environnement, en créant, entre autres, le climat de travail.

Selon Brunet et Savoie (1999), l'idée d'un climat organisationnel aurait été introduite en 1960 par Gellerman, comme étant l'atmosphère prévalant dans un milieu donné. Les premiers articles conceptualisant et opérationnalisant de manière approfondie le concept du climat de travail seraient, selon Reichers et Schneider (1990), ceux de Litwin et Stringer (1966et 1968) .Ces auteurs seraient les premiers à avoir présenté le climat comme étant la perception des membres de l'organisation sur diverses dimensions. Certaines des dimensions proposées et défendues par ces auteurs sont encore très utilisées de jours, entre autres les récompenses et la considération. De leur côté , Taylor et Bowers (1970) opérationnalisent pour la première fois de manière concrète la pensée de Lewin en un modèle de climat organisationnel ,et développent un des outils les plus populaires encore de nos jours pour mesurer le climat ,soit le « Survey of organisations » Schneider et ses collègues (Schneider et Bartlett, 1968,1970,Schneider et Hall ,1972) furent particulièrement prolifiques durant cette période, tentant l'opérationnalisation de diverses mesures, entre autres dans une compagnie d'assurance (Schneider et Bartlett,1968) .

Chapitre II : Le climat de travail

1.1.2. Deuxième temps de l'évolution : (environ du début des années 1970 aux années 1990).

Le deuxième temps de l'évolution des concepts est identifié comme la période d'évaluation et d'augmentation. La naissance des premières analyses critiques marque, permettant généralement l'amélioration des méthodes et des définitions proposées. La période précédente de l'évolution du concept, largement développé sous l'influence des théories de Lewin et dans la logique de l'efficacité organisationnelle (Reichers et Schneider, 1990), favorisa un deuxième temps très prolifique avec de nombreux articles et textes critiques.

En effet, la logique de l'efficacité organisationnelle veut que le climat soit un concept organisationnel (soit le E de l'équation de Lewin, selon Brunet et Savoie 1999), permettent de mieux comprendre d'autres éléments de ce même niveau d'analyse. Toutefois, certains contestèrent cette vision organisationnelle du climat, créant ainsi la controverse la plus importante de la recherche sur ce concept, qui a porté sur le niveau de mesure du climat (individuel, groupal ou organisationnel).

- **Le climat : un concept de niveau individuel ?**

Le début fut lancé par Jones (1974), qui proposent que le climat de travail mesuré de manière individuelle (perceptions d'un individu) est un climat psychologique, comparable à la satisfaction au travail, plutôt qu'un climat organisationnel du climat. Tout d'abord, les résultats obtenus par Pritchard et Karasick (1973), c'est-à-dire que le climat est fortement corrélé à la satisfaction au travail, et la critique sur la ressemblance des mesures de satisfaction et de climat (Guion, 1973), soulignent que le climat n'est peut-être qu'une nouvelle application de la satisfaction au travail, et qu'il est donc de niveau individuel. Une autre étude, celle de Payne et Mansfield (1973), n'arrive pas à obtenir des résultats concluants en mesurant le climat selon la structure de l'organisation et son contexte, remettant en doute l'utilité de ce concept pour décrire une réalité de niveau organisationnel.

Ces recherches ont contribué à l'engouement face à cette question : le climat est-il un attribut de l'individu ou de l'organisation ?

Chapitre II : Le climat de travail

Le climat : un concept de niveau organisationnel et groupal ?

Défendant la vision organisationnelle, Drexler (1977), en mesurant le climat de 21 organisations industrielles et commerciales, conclut que l'homogénéité du climat dans les organisations (l'organisation étant le principal facteur expliquant la variance des résultats entre ses 6996 sujets) justifie l'utilisation de mesures perceptuelles individuelles pour décrire ce phénomène organisationnel. Adoptant une position mitoyenne, Howe (1977) suggère que le climat serait un phénomène de groupe plutôt qu'organisationnel ou individuel, et pourrait à ce niveau groupal si les membres d'un même groupe ont des perceptions partagées.

Les résultats de son étude comparant un groupe de policiers et un groupe de pompiers d'une même ville viennent appuyer cette proposition.

Dans la même veine qu'Howe, Powell et Butterfield(1978) proposent dans une revue théorique du sujet que le climat organisationnel ne peut pas exister, puisque les individus ne peuvent percevoir l'ensemble des caractéristiques d'une organisation. Toutefois, ils peuvent bien connaître les aspects liés à leur groupe de travail, qui sera défini par leur niveau dans la hiérarchie, leur position « line » ou « staff », leur département, certaines expériences de vie communes, des caractéristiques de la personnalité ou le temps de service pour l'entreprise .Ainsi, il devrait être possible de mesurer le climat de ces sous-groupes, et de s'en servir à un niveau groupal plutôt qu'individuel, en agrégeant les perceptions des individus.

La notion de climats collectifs est proposée par Joyce et Slocum (1982) pour répondre à ce besoin d'agréger les résultats individuels par groupe .Ces climats collectifs seraient en fait des climats de sous groupe, mais dans lesquels les sous-groupes seraient identifiés sur la base de perceptions partagées plutôt que par les simples liens structurels de l'organisation (ex, les départements).

Ces auteurs (Glick,1985 ;Payne,1990) s'entendent ainsi pour dire que les climats collectifs restent probablement la manière la plus exacte de mesurer le climat ,mais que l'agrégation doit être justifiée par des éléments concrets de l'organisation (par exemple, l'appartenance à un département ou le niveau hiérarchique) et non seulement par le partage de perceptions .En effet, l'agrégation sur le simple partage de perceptions ne démontre que le bon fonctionnement des techniques statistiques d'agrégation ,et non l'existence d'une entité concrète dans l'organisation.

Chapitre II : Le climat de travail

Une des seules études longitudinales dans le domaine du climat étudié l'évolution de ces climats collectifs dans le temps (Jackofsky et Slocum, 1988) et vient confirmer leur existence, puisque le climat évolue selon l'appartenance à divers groupe dans l'organisation selon leurs résultats. Toutefois, le facteur expliquant l'agrégation est ici l'interaction sociale, c'est -à-dire les liens informels entretenus entre les employés, plutôt que leur département de travail. Reprenant ce type d'analyse, Gonzàlez-Romà et al, 1999 viennent appuyer les résultats obtenus précédemment, mais en respectant la justification objective du groupe exigée par Glick (1985) et Payne(1990), réalisée ici par les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Ainsi, à travers les divers points soulignés dans cette deuxième étape de l'évolution du concept ,on peut considérer maintenant comme généralement admis que le climat de travail de niveau organisationnel .Toutefois ,afin de favoriser son pouvoir d'explication et de prédiction de l'efficacité organisationnelle, et de maintenir son indépendance relative face au niveau individuel d'interprétation, les résultats individuels sont généralement agrégés par sous-groupes ou climats collectifs, tant que ces sous-groupes sont explicables par des éléments objectifs et concrets de l'organisation et non par la simple similarité des réponses individuelles.

1.1.3. Troisième temps de l'évolution (depuis de début des années 1990)

Finalement, le concept arrive à maturité, ou à ce que Reichers et Schneider (1990) décrivent comme le troisième temps de l'évolution du concept. Ce temps est défini comme étant celui de la consolidation et de l'accommodation. Les controverses commencent à disparaître et une définition globale est généralement acceptée.

L'opérationnalisation se fait de peu de manière différente. Le concept est maintenant plus ou moins apprivoisé, et il est utilisé pour mieux comprendre d'autres réalités. Le climat est un de ces concepts ayant atteint sa maturité théorique, selon, entre autres, Scheider (1985,1990), Denison(1996), Verbeke et al. (1998) et Brunet et Savoie (1999).

La littérature du deuxième temps d'évolution du concept fut majoritairement tournée vers la définition du niveau d'analyse. La définition du concept était généralement acceptée par les auteurs déjà à cette étape .Vers la fin de cette deuxième étape, le niveau d'analyse du climat était défini comme groupal, et la justification de l'agrégation par des critères organisationnels observables était aussi généralement admise.

Chapitre II : Le climat de travail

Toutefois, certaines questions demeurent, et le nombre intéressant de publications récentes sur le sujet (entre autres :Denison,1996 ;Patterson,Payne et West,1996 ;Ryan et Schmit,1996 ;Griffin et Mathieu ,1997 ;Vidaver-Cohen,1998 ;West,Smith,Feng et Lawthom,1998 ;Anderson et West,1998,González-Romà et al,1999 ;Brunet et Savoie ,1999 ;Hemingway et Smith ,1999) nous permet de penser que le concept du climat de travail ,bien que généralement admis, a encore des point d'ombre intéressants à explorer. De plus, le faible nombre d'outils validés utilisés en pratique (Audebrand et Desjardins, 2000) remet en question l'acceptation des mesures présentement développées et la manière dont ces outils répondent bien aux besoins des organisations. Afin de positionner l'outil qui sera proposé pour répondre à ces observations, nous allons maintenant tenter de cerner une définition du concept utilisable dans ce contexte.

1.2. Définition du climat de travail

Le concept de climat organisationnel est un concept nouveau dont on peut dire que les définitions ont évolué au cours des années et au cours des recherches. D'une façon globale, on peut dire, en quelque sorte, que Le climat organisationnel dans son acception élémentaire serait la personnalité d'une organisation ; c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui la distingue des autres et influence les comportements et attitudes de ces membres.

Bien que cette définition soit convenable, elle ne représente pas complètement ce que c'est en réalité.

Pour bien comprendre la notion de climat organisationnel, nous devons nous référer aux auteurs qui ont contribué à son opérationnalisation. Avant de faire état de quelques unes, il nous semble important de préciser que la définition du climat varie en fonction des dimensions jugées importantes pour créer le climat, des variables contenues dans ces dimensions et des techniques de mesures employées (Anderson, 1982)

Selon ROY, « Le climat est une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés »⁴. Le climat indique donc comment les individus vivent le milieu organisationnel et comment ils se sentent traités et considérés dans leur vie au travail.

⁴ RICHARD DELAYE ET PASCAL LARDELLIER ; La confiance, Relations, organisations, Capital humain, EMS éditions, 2016, p109.

Chapitre II : Le climat de travail

Selon Schneider et Reichers ,Le climat organisationnel est conçu comme la perception durable et globale des caractéristiques du système organisationnel. Il fournit aux membres des signaux essentiels pour qu'ils puissent adapter leurs comportements aux exigences et aux objectifs de l'organisation. Il reflète les intersections entre les acteurs et affectifs leur comportements au sur de l'organisation .⁵

D'une certaine manière, le climat organisationnel peut être vu comme l'ambiance perçue d'une entreprise .⁶

Selon West et al. Le climat organisationnel est «la perception partagée par les membres des éléments fondamentaux de l'organisation».⁷

Pour Cornell, le climat organisationnel réfère "*aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation*".

Pour Brunet (2001), le climat organisationnel est la perception entretenue par les membres de l'organisation concernant les pratiques organisationnelles (gestion des ressources humaines, politiques, etc.). C'est donc un phénomène perceptuel qui varie en fonction des dimensions organisationnelles susceptibles de l'influencer.

Cependant, pour définir le climat organisationnel, Moran et Volkwein (1992) le décrivent comme étant «une caractéristique relativement permanente de l'organisation qui le distingue d'une autre organisation : (a) il inclut les perceptions collectives des membres à propos de leur organisation en regard des dimensions comme l'autonomie, la confiance, la cohésion, le soutien, la

reconnaissance, l'innovation et l'équité ; (b) il est produit par l'interaction des membres; (c) il sert comme base pour interpréter la situation; (d) il reflète les normes, valeurs et attitudes prévalentes de la culture de l'organisation et (e) agit comme source d'influence sur le modelage du comportement».⁸

⁵ POHL, S. Analyse des relations entre le climat organisationnel et l'engagement organisationnel : le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle. Psychologie du Travail et des Organisations, 8 (3), 2002, p98.

⁶BERTRAND VENARD, La culture nationale dans les firmes internationales: une affaire de climat organisationnel?, France, 2000, p73.

⁷ WEST, M, "Research excellence and departmental climate in British Universities", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1998, vol. 71, p 263.

⁸ MORAN, E. T. & VOLKWEIN, J-F. The cultural approach to the formation of organizational climate. Human Relations, 45(1), 1992, p20.

Chapitre II : Le climat de travail

Cette définition met l'accent sur les perceptions partagées, les sentiments et les attitudes des membres de l'organisation envers les caractéristiques fondamentales de l'organisation qui reflètent les normes établies et les valeurs de la culture de l'organisation.

Pritchard et Karasick (1973) en donnent la définition suivante: « Le climat organisationnel est une qualité, relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation a) qui résulte du comportement et des politiques des membres de l'organisation, plus spécifiquement des cadres supérieurs; b) qui est perçue par les membres de l'organisation; c) qui influence leurs comportements; et d) qui oriente les activités ». A l'instar de Moran & Wolkwein, cette définition décrit le climat comme la moyenne des perceptions qu'ont les individus de leur environnement de travail.⁹

Nous remarquons que dans la diversité des définitions du climat organisationnel proposées, il apparaît un mot fédérateur : le terme « perception ». Ce point de vue rejoint ce qu'écrit Gadbois (1974). En effet, il souligne qu'il y a deux points importants sur lesquels la presque totalité des auteurs s'accordent : la nature perceptive et subjective du climat organisationnel.

Concernant l'aspect perceptif et subjectif du climat organisationnel, Likert(1974) affirme que la réaction d'un individu à une situation quelconque est toujours fonction non pas du caractère absolu (réalité) de l'interaction, mais de la perception véhiculée par l'individu. Ce qui est d'autant plus vrai que selon Merleau Ponty (1965, cité par Hassan, 2006) : « la perception n'est qu'une opinion ».

Donc, la notion de perception est inhérente au climat organisationnel. Les perceptions dont il s'agit ici concernent ce que les membres d'une organisation valorisent fondamentalement dans une situation de travail : le travail lui-même, les conditions de travail, les relations interpersonnelles, l'autonomie, la confiance, la reconnaissance, la rémunération et la progression dans la carrière, le soutien, les pratiques de gestion et le leadership, la valeur et le sens de l'action, l'équité, etc.

Tout ce qui précède justifie le caractère multidimensionnel du climat organisationnel et que les informations à partir desquelles il est possible de le mesurer relèvent du perçu.

⁹ JAMES, L.R. & JONES, A.P. Organizational climate: a review of theory and research. Psychological Bulletin, 81, 1974, p126.

Chapitre II : Le climat de travail

1.3. Caractéristiques du climat organisationnel¹⁰

- Le climat distingue une organisation d'une autre.
- Le climat est une perception particulière des variables situationnelles.
- Ses éléments constitutants peuvent varier, quoique le climat puisse demeurer le même.
- Le climat a une connotation de continuité, mais pas de façon aussi permanente que la culture, de telle façon qu'il peut changer à la suite d'une intervention particulière.
- Le climat est déterminé en majeure partie par les caractéristiques, les conduites, les aptitudes, les attentes, d'autres personnes, ainsi que par les réalités sociologiques, culturelles et structurelles de l'organisation.
- Le climat est phénoménologiquement différent du poste occupé, de telle sorte que l'on peut observer des climats perçus différemment chez des individus effectuant une même tâche
- Le climat est basé sur des caractéristiques de la réalité organisationnelle externe telle que perçue par l'acteur du système (la perception n'est pas toujours consciente).
- Le climat peut être difficile à décrire en mots, quoique ses résultats puissent être facilement répertoriés.
- Le climat est un déterminant direct du comportement puisqu'il agit sur les attitudes et les attentes des gens qui sont des déterminants directs du comportement.
- Le climat sert de référent pour interpréter la vie organisationnelle.
- Le construit de climat est multidimensionnel

1.4. Importance du climat de travail

Le climat est un construit important pour comprendre les aspects expressifs, communicatifs et humains de l'organisation et leur importance dans le façonnement de la vie organisationnelle. Le climat influence plusieurs aspects de la vie organisationnelle. Sur le plan individuel, le climat joue, entre autres, un rôle sur la santé psychologique des employés, leur satisfaction au travail, les comportements antisociaux au travail, le rendement et l'intention de quitter l'organisation, la prédiction de l'absentéisme et du roulement. Au niveau organisationnel, il influence l'efficacité et le développement d'une organisation. Le climat organisationnel sert de cadre de référence aux employés pour interpréter la réalité de leur milieu de travail. ¹¹

¹⁰ Luc Brunet et André Savoie, *Le climat de travail Au cœur de la dynamique organisationnelle*, EMS éditions, France, 2016, p22.

¹¹ Luc Brunet et André Savoie, *Ibid.*, p23.

Chapitre II : Le climat de travail

1.5. Différences entre climat et culture organisationnel

Selon Schneider, le climat est « *le système normatif qui guide les comportements des individus* » Ainsi défini, le climat organisationnel apparaît comme un construit assimilable à la culture organisationnelle en ce sens que les deux concepts essaient de donner une explication des pratiques, mécanismes et règles (formelles ou informelles) qui agissent sur les comportements des individus dans les entreprises

Toutefois, ces deux concepts sont diamétralement différents Alors que la culture organisationnelle est profondément ancrée sur des valeurs, normes et croyances, le climat organisationnel est l'ensemble des perceptions et des expériences en jeu dans l'environnement de travail. De même Morin, Savoie et Beaudin, indiquent que si le climat peut influencer le comportement des acteurs et orienter leurs comportements vers l'efficacité organisationnelle, il constitue néanmoins une composante de cette efficacité. La culture d'organisation en tant que normes et valeurs partagées n'est pas une composante de l'efficacité organisationnelle mais plutôt un élément déterminant. La culture organisationnelle en tant qu'intégration de l'ensemble de postulats fondamentaux partagés par les membres est un élément déterminant du climat, des attitudes et des comportements des acteurs. Climat et culture apparaissent donc complémentaires dans la définition de l'organisation.¹²

Section 2 : les études, les théories et les typologies du climat de travail.

2.1. Etudes sur le climat organisationnel :¹³

Nous avons retenu trois études qui nous ont permis de bien saisir le concept. Il s'agit des travaux de Likert (1974, cité par Brunet 2001), James et Jones (1974) et travaux de Moran et Volkwein (1992).

2.1.1. Travaux de Likert(1974)

Likert a mené une étude sur le climat qui prévaut dans une école. Il a identifié deux grands types de climat organisationnel correspondant à quatre systèmes de gestion.

¹² ALYA EL-GUEYED KRIDIS, Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie, Thèse de doctorat en Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations, Université Paris Ouest, 2015, p114.

¹³ PAUL-PHOENIX ,Agondjo Mibomwa.Climat Organisationnel Et Implication Dans L'emploi : cas des Enseignants-chercheurs de la Faculté de lettres et sciences humaines de L'université Omar Bongo Du Gabon, Université Omar Du Gabon –Maitrise En Psychologie Du Travail Et Des Organisation ,2007,p22.

Chapitre II : Le climat de travail

2.1.1.1. Climat de type autoritaire:

Le climat de type autoritaire permet de distinguer le système d'autoritarisme exploiteur et le système d'autoritarisme paternaliste.

Système1: autoritarisme exploiteur

Ce type de climat est caractérisé par une absence de confiance de la direction envers les enseignants et, de ce fait, la majorité des décisions sont prises par la haute administration. C'est dans une atmosphère de menaces, de punitions et de récompenses occasionnelles que travaillent les individus. Les relations entre la direction et enseignants sont rares et font preuve de méfiance. Le processus de contrôle est fortement centralisé au sommet.

Système2: Autoritarisme paternaliste

Dans ce système, la direction a une confiance condescendante envers les enseignants. La plupart du temps, elle s'occupe de prendre toutes les décisions mais consulte quelquefois ses enseignants sur une base individuelle. Pour motiver les enseignants, les récompenses et parfois les punitions sont utilisées. Le processus de contrôle est toujours centralisé au sommet mais il est parfois délégué aux niveaux intermédiaires et supérieurs. Sous ce type de climat, les enseignants ont souvent l'impression de travailler dans un environnement stable et structuré.

2.1.1.2. Climat de type participatif:

Le climat de type participatif permet quant à lui d'identifier deux systèmes : le système consultatif et le système de participation de groupe.

Système 3: Consultatif

Dans ce système, la direction a une confiance moyenne envers ses enseignants. Les récompenses, l'implication et les punitions occasionnelles sont utilisées pour motiver les enseignants. Les décisions générales sont prises au sommet, mais les décisions plus spécifiques sont prises à des niveaux inférieurs. Le processus de contrôle est délégué aux échelons intermédiaires et inférieurs avec un sentiment de responsabilité. L'atteinte des objectifs constitue un style de gestion qui caractérise ce type de climat plutôt dynamique.

Chapitre II : Le climat de travail

Système 4: Participation de groupe

Ce type de climat est caractérisé par une confiance complète de la direction envers ses enseignants. Les décisions sont prises à tous les niveaux de l'organisation et la communication s'établit de façon ascendante, descendante et latérale. La participation et l'implication des enseignants, l'établissement d'objectifs de rendement en fonction des objectifs poursuivis contribuent à la motivation des enseignants. Le processus de contrôle est délégué à tous les échelons et tous les enseignants sont fortement impliqués. Sous ce type de climat, la direction et les enseignants forment une équipe qui vise l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation établis sous forme de planification stratégique.

En fonction de cette classification des différents types de climats, des recherches de Likert (1973; voir Owens, 1978) ont démontré que les organisations qui s'approchent du système 4 obtiennent une efficacité de 20% à 40 % supérieure à celle qui se situent près du système 2.

2.1.2. Travaux de James et Jones : (1974)¹⁴

James et Jones affirment que les chercheurs se sont davantage préoccupés de développer des instruments de mesure du climat au lieu de définir d'abord le concept de climat, ce qui aurait pu les guider dans leur tâche. D'une façon générale, James et Jones ont identifié trois approches qui ont caractérisé la mesure du climat organisationnel: la mesure multiple des attributs organisationnels, la mesure perceptive des attributs individuels et la mesure perceptive des attributs organisationnels.

La mesure multiple des attributs organisationnels consiste à évaluer, de façon objective, l'environnement de l'organisation, c'est-à-dire, sa taille, sa structure, l'établissement des objectifs, l'environnement physique, le style de leadership, etc., et de mettre ces évaluations en relation avec des mesures de productivité ou d'absentéisme, entre autres. Sous ce type de conceptualisation, le climat est défini comme étant "*un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation*".

¹⁴[file:///C:/Users/Admin/Desktop/Nouveau%20dossier%20\(4\)/Climat%20organisationnel%20et%20efficacite%20C3%A9.html](file:///C:/Users/Admin/Desktop/Nouveau%20dossier%20(4)/Climat%20organisationnel%20et%20efficacite%20C3%A9.html) (consulté le 08/08/2018 à 10 :56).

Chapitre II : Le climat de travail

La mesure perceptive des attributs individuels définit le climat surtout en fonction des caractéristiques individuelles telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction de l'employé face à son organisation. Il s'agit de voir comment l'individu perçoit son environnement de travail et non pas comment les autres le décrivent.

Cherche à *mesurer la perception de climat à l'aide des attributs organisationnels* elle se définit comme un ensemble d'attributs spécifique à une organisation particulière et pouvant être induit pour la façon dont l'organisation agit avec ses membres et son environnement. Selon cette méthode la recherche sur le climat est centrée sur l'homme le travail et son environnement.

2.1.3. Travaux de Moran et de Volkwein (1992)

Moran et Volkwein distinguent ainsi quatre approches : structurelle, perceptuelle, interactive et culturelle. Les trois premières s'apparentent à plusieurs égards à celles définies par James et Jones.

L'approche structurelle suggère ainsi que le climat reflète une manifestation purement objective de la structure organisationnelle;

L'approche perceptuelle aborde la formation du climat sous l'angle individuel, c'est-à-dire à travers la subjectivité des individus qui la composent;

L'approche interactive sous-tend que ce sont les interactions des individus en réponse à leur environnement de travail qui constitue la base du climat organisationnel.

L'approche interactive réconcilie, en quelque sorte, les deux autres, en reconnaissant l'interaction entre l'environnement objectif et son appréhension subjective par des individus qui s'y situent et qui interagissent ensemble. Pour Schneider et Reichers, la position interactionniste est celle qui défendrait le mieux l'étiologie du climat organisationnel.

Finalement, l'influence culturelle occultée dans les 3 premières approches, suivant Moran et Volkwein, est reprise dans une approche culturelle qui tient compte des valeurs et croyances des individus dans la formation du climat. De tous les regroupements visant à situer les fondements du climat organisationnel, ce sont ces quatre approches définies par Moran et Volkwein qui semblent le mieux expliquer comment il se forme, sans toutefois

Chapitre II : Le climat de travail

préciser davantage ce qui le constitue.¹⁵

2.2. Analyse des théories sur le climat organisationnel

Ces théories sont inspirées des questionnaires de Halpin et Croft (1963) de même que du « Profile of school » de Likert (1972) et de la théorie de Lewin (1951).

2.2.1. La Théorie de Lewin postule que le comportement individuel (C) est fonction de la personnalité (P) en interaction, à des degrés variés, avec l'environnement (E), dans lequel il se trouve. Alors compris comme étant le climat organisationnel. Ainsi, selon l'approche préconisée, il est théoriquement possible de modifier les comportements des membres d'une organisation en agissant soit sur la personnalité (angle individuel), soit sur l'environnement (angle organisationnel) ou encore sur les deux.

La formule de Lewin ($C = f(P \times E)$) précise qu'en agissant sur l'environnement (E), il devient alors possible de changer le comportement des individus et de les prévenir, mais en considérant que certaines facettes de la personnalité teinteront tout de même le comportement. Ainsi, « le climat de travail est une variable qui décrit ce que les gens vivent ensemble au travail » Evan (1968) aura d'ailleurs tenté d'opérationnaliser cette formule par un modèle systémique dans lequel « le climat organisationnel est défini comme une perception multidimensionnelle des attributs ou caractères essentiels d'un système organisationnel ». Cette perception multidimensionnelle du climat est reprise dans les travaux de Likert (1967) qui réfèrent à la fois aux causes, composantes et résultantes du climat organisationnel.

2.2.2. Selon les Théories de Halpin et Croft¹⁶, inspirées des études sur le comportement des leaders, la façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres d'un groupe perçoit ses comportements. Les perceptions comportementales du leader déterminent les comportements des membres et, dès lors, fourniront une mesure du climat organisationnel. Le comportement des individus est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail qui est, lui-même,

¹⁵ GENEVIEVE ROCH, Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier, Université de Montréal, Thèse de Doctorat, 2008, p17.

¹⁶ PAUL-PHOENIX, Agondjo Mibomwa, Climat Organisationnel Et Implication Dans L'emploi : cas des Enseignants-chercheurs de la Faculté de lettres et sciences humaines de L'université Omar Bongo Du Gabon, Op.cit ,p18.

Chapitre II : Le climat de travail

grandement déterminé par celui des cadres de l'entreprise.

Pour Halpin et Croft, il existerait donc un climat ouvert qui caractérise les organisations qui se dirigent de façon dynamique vers l'atteinte de leurs objectifs et un climat fermé qui relève dans une organisation du degré d'apathie chez tous ses membres.

2.2.3. La Théorie de Likert¹⁷ affirme quant à elle, que le climat organisationnel et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus interagissant individuellement et en groupe pour produire des résultats.

Cette théorie stipule qu'il existe trois types de variables qui indiquent le climat organisationnel, à savoir : les variables causales sous le contrôle de l'administration de l'organisation déterminant la structure de l'organisation, le style de leadership, les objectifs, les politiques et les directives à l'endroit des différents groupes de l'organisation ; les variables intermédiaires résultant des interactions en groupes ou individuellement : elles reflètent les attitudes, les motivations et les perceptions qui influencent le comportement adopté. Enfin, elle soutient que des variables intermédiaires exercent une influence sur les variables finales telles que : le taux d'absentéisme, les pertes de qualité, etc.

En somme, ces deux principes reflètent bien la mesure perceptive des attributs organisationnels telle que définis par James et Jones (1974) et Pritchard et Karasick.

2.3. Typologies du climat de travail :¹⁸

En 1974, Likert présente sa théorie des systèmes organisationnels qui, en fait, constitue une première typologie du climat organisationnel. Ainsi, on trouve le système 1, autoritaire exploiteur ; le système 2, autoritaire paternaliste ; le système 3, consultatif et le système 4, participatif de groupe.

Dans le premier de ces climats, les processus de contrôle et de prise de décisions sont centralisés au niveau de la direction et le contrôle est coercitif. Dans le second, la direction est condescendante avec ses employés tout en conservant un contrôle rigide. Dans le troisième type de climat, les politiques et les décisions générales sont prises au

¹⁷ Ibid, p19.

¹⁸ Alya EL-GUEYED KRIDIS, Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie, Op.cit, p110.

Chapitre II : Le climat de travail

sommet mais on permet aux subordonnés de prendre des décisions spécifiques. Enfin, dans le dernier type de climat, le climat participatif de groupe, le processus de prise de décision est réparti dans toute l'organisation et tout le personnel participe à la planification des objectifs de travail.¹⁹

Dans les milieux de travail, on entend toutes sortes de qualificatifs pour décrire l'état du climat de travail : climat sain, climat pourri, climat lourd, climat de confiance, climat ouvert, climat conflictuel, etc. Tous ces termes font en quelque sorte référence à la façon dont les gens se sentent dans leur organisation et s'échelonnent généralement sur un continuum allant *de très bien à très mauvais*. Dans le domaine de la recherche, on s'est aussi basé sur ce genre de continuum pour décrire les types de climats de travail qu'on peut retrouver dans les organisations. On y différencie principalement deux types d'échelle : celle d'orientation *ouverte / fermée* et celle de type *confiance/méfiance*.

L'échelle ouverte/fermée Halpin et Crofts (1963)

L'orientation *fermée* comprend des types de climats où il y a de la méfiance et du désengagement envers l'organisation qui peut être bureaucratique et où la supervision est exercée de façon très sévère et impersonnelle. Cette orientation est caractérisée par des climats allant de pathologiques à malsains.

L'orientation *ouverte* quant à elle, elle se caractérise au contraire par des types de climats où règnent confiance et engagement face à l'organisation où les employés travaillent en équipe et où la bureaucratie est réduite au minimum. Les employés ont beaucoup de latitude et la supervision est large. Cette orientation est qualifiée de saine car elle implique la participation et la créativité du groupe.

L'échelle confiance/méfiance Roy (1994).

La typologie confiance regroupe des types de climats qui sont perçus par les employés comme étant ouverts. La justice et l'équité règnent et les employés font confiance à leur institution et la communication est ouverte et franche. Les climats qui y prédominent sont des climats de souplesse, de bienveillance et de soutien.

L'orientation méfiance, en revanche, regroupe les types de climat où l'environnement de travail est perçu par les employés comme étant fermé et où règnent le

¹⁹ <http://id.erudit.org/iderudit/900509ar>. (Consulté le 14/08/2018 à 11 :34).

Chapitre II : Le climat de travail

doute et la méfiance. La communication est difficile, la direction est autoritaire. Les employés sont démotivés et désengagés. Les climats qui y prédominent sont rigides, nuisibles et malveillants.

Les études effectuées sur le climat organisationnel montrent que la notion de confiance est centrale et fondamentale. Le référent confiance/méfiance est un bon indicateur pour diagnostiquer un climat organisationnel, les employés l'utilisent pour interpréter la réalité qui les entoure.

Section 3 : La dynamique, les mesures et la relation entre le climat organisationnel et Absentéisme au travail.

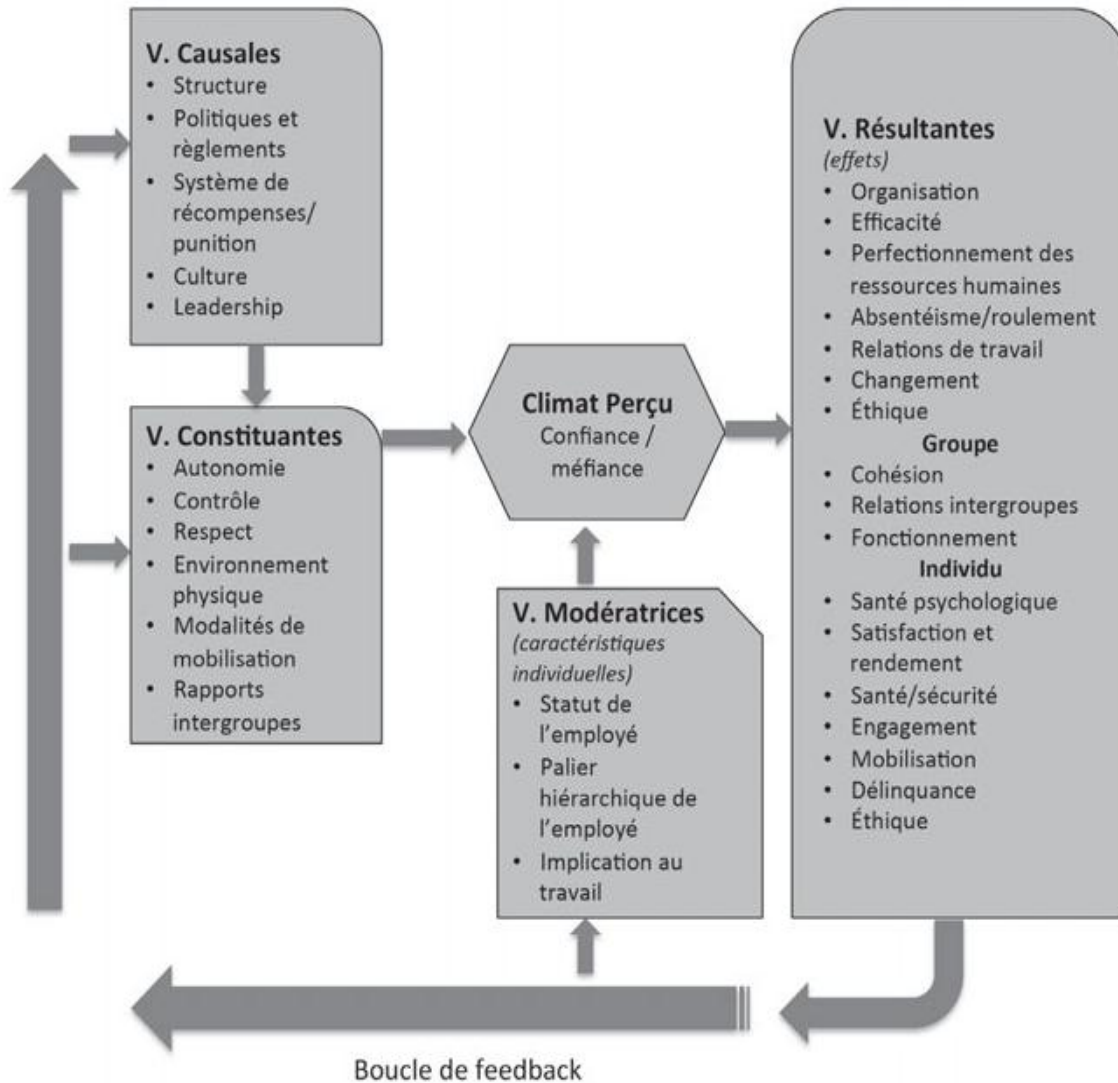
3.1. Dynamique du climat de travail²⁰

La nature multidimensionnelle du climat fait en sorte que les variables qui le composent sont nombreuses et en interaction. Cette perception multidimensionnelle du climat est reprise dans les travaux de Likert (1967) qui se réfère à ce qui détermine le climat (ses causes), sur ce qui constitue le climat (ses composantes) et sur ses effets individuels et organisationnels (les résultantes). La figure 1 expose les principales variables dont traite ce modèle dynamique en y intégrant l'évolution de la théorisation du climat des dernières années.

²⁰ LUC BRUNET ET ANDRE SAVOIE, Le climat de travail Au cœur de la dynamique organisationnelle, Op.cit, p48.

Chapitre II : Le climat de travail

Figure N° 02 : Modèle dynamique du climat de travail inspiré de Likert



Source : LUC BRUNET ET ANDRE SAVOIE, Le climat de travail Au cœur de la dynamique organisationnelle

Chapitre II : Le climat de travail

La figure 2.1. Présente la façon dont les déterminants organisationnels affectent les composantes du climat, lesquelles en étant perçues par les individus génèrent des conduites individuelles et des répercussions organisationnelles. Ainsi, les résultats qui sont observés dans une organisation proviennent en partie du type de climat qu'on y trouve et qui est lui-même la résultante des différents aspects objectifs de la réalité de l'organisation perçue par les individus qui réagissent en conséquence.

Chercheur bien connu dans le monde pour ses travaux en psychologie organisationnelle, Rensis Likert (1961, 1967) est cet auteur qui présente une théorie du climat organisationnel des plus complètes par son niveau d'explication et d'extrapolation. Notre modèle théorique s'appuie sur cette contribution essentielle de Likert en y intégrant les découvertes des 40 dernières années en regard de la théorisation du climat de travail .

D'une façon plus spécifique, il y a quatre types de variables qui contribuent à l'activation de la dynamique du climat de travail :

1. les variables causales : les déterminants organisationnels ;
2. les variables intermédiaires : les composantes du climat ;
3. les variables modératrices : la perception de l'acteur ;
4. les variables finales : les résultantes individuelles et organisationnelles ;
5. La boucle de feedback.

3.1.1. Variables causales :

Ce sont des variables indépendantes qui déterminent le sens dans lequel évolue une organisation ainsi que les résultats qu'elle obtient. Elles ne comprennent que les variables indépendantes susceptibles de subir une modification venant de l'organisation ou des responsables de celle-ci. Bien que la situation générale d'une entreprise, représentant une variable indépendante, ne fait pas partie des variables causales, ces dernières comprennent, en revanche, la structure de l'organisation et son management : règles, décisions, compétence et attitudes. Les variables causales se distinguent par deux traits essentiels :

1) elles peuvent être modifiées ou transformées par des membres de l'organisation qui peuvent aussi rajouter de nouvelles composantes.

Chapitre II : Le climat de travail

2) ce sont des variables indépendantes qui jouent un rôle de cause dans une relation causale. En d'autres termes, si elles sont modifiées, elles engendrent des modifications sur d'autres variables ; si elles demeurent inchangées, elles ne subissent généralement pas l'influence d'autres variables.

Les variables causales agissent directement sur les composantes du climat (variables intermédiaires) parce qu'elles suscitent autant de façons de traiter les individus. Expliquées une à une ultérieurement dans ce chapitre, les variables causales dominantes dans l'émergence du climat de travail sont :

- la structure organisationnelle
- les politiques et règlements ;
- la culture organisationnelle ;
- le système de récompenses et de punitions (justice et équité) ;
- le leadership.

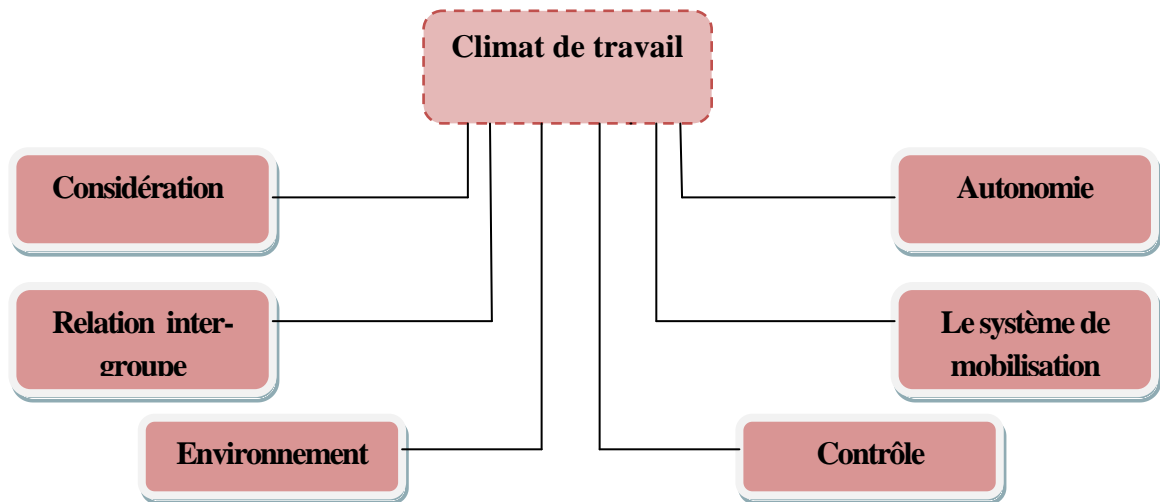
3.1.2. Variables constituantes :

Ces variables sont de fait les composantes concrètes du climat de travail. On les qualifie d'intermédiaires parce que c'est par leur entremise que s'effectue l'action « climatique » des variables causales et que ce sont elles que doivent percevoir les individus pour se faire une idée du climat existant dans une organisation. En dépit de l'absence de consensus quant à la structure définitive du portefeuille des composantes du climat, certaines variables apparaissent de plus en plus incontournables (Likert, 1967 ; Roy, 1994 ; Brunet et Savoie, 1999). Ce sont :

- le degré d'autonomie au travail ;
- le degré de contrôle sur son propre travail ;
- l'environnement physique immédiat ;
- la considération et le respect au travail ;
- la qualité des relations intergroupe ;
- le système de mobilisation en vigueur.

Chapitre II : Le climat de travail

Figure N° 03 : Le climat et ses composantes



Source : élaboré par nous-mêmes

3.1.3. Variables modératrices :

Ce sont les éléments appartenant à la personne qui perçoit et qui vont individualiser sa perception des variables constituantes et les comportements qu'il adoptera. La teneur de ces perceptions aura un effet majeur quant aux comportements d'engagement ou de déviance qui seront adoptés par les acteurs, car la réaction d'un individu à toute situation est toujours fonction de la perception qu'il en a. Si la réalité influence la perception, c'est la perception qui détermine le type de comportement qu'un individu va adopter.

En formant ses perceptions du climat, l'individu agit comme un filtre d'informations, utilisant les informations venant : a) des événements qui surviennent autour de lui, des caractéristiques de son organisation, et b) de ses caractéristiques personnelles. Pour Likert, le comportement des individus est causé, en partie, par le comportement administratif et les conditions organisationnelles qu'ils perçoivent et, en partie, par leurs informations, leurs perceptions, leurs attentes, leurs capacités et leurs valeurs.

Cette perspective s'inscrit sans ambages dans l'école de la Gestalt où l'accent est mis sur l'organisation de la perception. Selon cette approche, deux principes régiraient la perception de l'individu : a) saisir l'ordre des choses telles qu'elles existent dans le monde .

Chapitre II : Le climat de travail

b) créer un nouvel ordre par un processus d'intégration au niveau de la pensée. Ainsi, les individus comprendraient le monde qui les entoure en se basant sur des critères perçus et inférés et ils se comporteraient selon la façon dont ils se représentent ce monde. Ce serait donc la perception de l'environnement qui influencerait le comportement de l'individu.

De façon opérationnelle, les variables modératrices qui ont été formellement identifiées sont le statut de l'employé (cadre vs conseil) et le niveau hiérarchique de l'employé.

3.1.4. Variables finales :

Ce sont des variables dépendantes découlant de la conduite d'engagement ou de déviance en regard de l'organisation.

Ces variables reflètent certains résultats obtenus par l'organisation et relèvent, pour la plupart, de l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. Ce sont :

- l'implantation d'un changement organisationnel ;
- la délinquance organisationnelle ;
- l'engagement envers l'organisation ;
- l'éthique au travail ;
- les relations de travail et la syndicalisation ;
- la santé psychologique et la sécurité au travail ;
- l'absentéisme et le taux de roulement ;
- le perfectionnement des ressources humaines ;
- la satisfaction et le rendement au travail ;
- l'efficacité organisationnelle globale.

3.1.5. Boucle de feed-back :

Le climat organisationnel est aussi un phénomène circulaire dans lequel les résultats produits viennent confirmer les perceptions des employés. En d'autres mots, si les caractéristiques psychologiques personnelles des travailleurs, tels les attitudes, les perceptions, la personnalité, la santé psychologique au travail, les valeurs et le niveau d'apprentissage servent à interpréter la réalité qui les entoure, elles sont aussi affectées par les résultats obtenus par l'organisation. Ainsi, un travailleur qui adopte une attitude négative dans son travail à cause du climat organisationnel qu'il perçoit, développera une attitude encore plus négative

Chapitre II : Le climat de travail

lorsqu'il verra les résultats de l'organisation et, ce, d'autant plus que la productivité ou le rendement seront faibles.

3.2. Mesures du climat.

Payne et Pugh (1976) montrent l'existence d'indices objectifs de nature climatique: taux d'absences, mobilité du personnel, etc. D'autre part, les mesures subjectives sont en règle générale constituées de perceptions recueillies par questionnaire.

*La mesure objective du climat organisationnel*²¹

La mesure objective du climat est le résultat d'une évaluation directe des propriétés de l'organisation, qu'elles soient structurales (nombre de niveaux hiérarchiques, répartition de l'autorité, rapports entre unités administratives, etc.) ou à plus proprement parler climatiques (rigidité des descriptions de tâches; taux de roulement, d'absences et de retards; nombre de plaintes et de griefs; etc.). L'observation des comportements présents dans l'organisation constitue une autre méthode de mesure utilisée dans le cadre de cette approche. Elle permet de recueillir des aspects très diversifiés et précis.

Cette caractéristique fait d'ailleurs l'objet d'une des critiques formulées par Hellriegel et Slocum (1974). Ils notent que la variété des aspects mesurés nuit à leur interprétation et que leur spécificité ne permet pas de préciser leurs liens mutuels et leur contribution au fonctionnement de l'organisation. De plus, même si ces indices ont l'avantage d'être fiables, ils n'influencent que de façon indirecte le comportement des membres ; en conséquence, si le but consiste à comprendre ou à prédire des comportements, il peut être plus approprié de recourir à des perceptions.

Enfin, le problème de la multiplicité des indices utilisés dans le cadre de la mesure objective du climat relève souvent d'une absence de cadre de référence théorique facilitant un choix. Une théorie de l'organisation et une conception de la gestion énoncées clairement peuvent faciliter la sélection d'indices objectifs et la

²¹ ROGER TESSIER ET YVAN TELLIER, Pouvoirs Et Cultures Organisationnels, Op.cit, p205.

Chapitre II : Le climat de travail

formulation d'un modèle destiné à prédire les comportements. C'est ce que Payne et ses collaborateurs du Aston School ont tenté de faire.

*Les perceptions du climat organisationnel*²²

D'aucuns diront que si l'on veut évaluer le climat d'une organisation, les perceptions de tous les employés doivent être colligées. Heureusement, il n'est pas nécessaire de questionner tous les employés pour faire une telle évaluation. L'enquête peut être valable en questionnant un échantillon représentatif d'employés pour chacun des départements ou unités composant l'organisation.

La mesure perceptive des attributs organisationnels demeure la conception la plus utilisée chez les chercheurs, celle qui permet de mesurer le plus facilement le climat et celle qui respecte le mieux la théorie de Lewin (1951) qui postule l'influence conjointe de l'environnement et de la personnalité de l'individu dans la détermination de son comportement. L'aspect perceptuel inclus dans cette définition est d'une extrême importance. En effet, la perception du climat organisationnel est fonction des caractéristiques de celui qui perçoit, des caractéristiques de l'organisation et de l'interaction de ces deux éléments.

Dans cette école de pensée, les instruments de mesure les plus souvent utilisés sont les questionnaires, car ils correspondent à la nature multidimensionnelle et perceptive du climat. On peut cependant critiquer le fait que la plupart des chercheurs de cette école n'ont pas spécifié le rôle joué par l'environnement externe ou les interactions possibles de ces variables sur les perceptions individuelles du climat.

La plupart des instruments sont des questionnaires d'administration individuelle visant à cerner comment les employés et les autres catégories de personnel d'une organisation perçoivent la façon dont ils sont traités au travail.

L'instrument de mesure privilégié pour l'évaluation du climat est bien entendu le questionnaire écrit. La plupart des questionnaires présentent aux

²² LUC BRUNET ET ANDRE SAVOIE, Le climat de travail Au cœur de la dynamique organisationnelle, Op.cit, p117.

Chapitre II : Le climat de travail

répondants des questions qui décrivent un état de fait particulier de l'organisation et pour lesquelles ils doivent indiquer jusqu'à quel point ils sont en accord avec cette description. Par exemple :

« Dans cette organisation, les employés peuvent influencer les décisions qui les touchent directement. »

En général, on retrouve dans ces questionnaires des échelles de réponses de type nominal ou d'intervalle. Souvent la validité de ces questionnaires se résume à une validité d'apparence et, quelquefois, à une validité conceptuelle. En effet, dans l'univers mouvant des entreprises, il est, parfois, assez difficile d'établir toutes les propriétés métriques requises. Néanmoins, récemment, certains questionnaires ont réussi à faire ce pas en avant.

Ces questionnaires sont surtout utilisés dans le cadre de recherches portant sur la perception des pratiques et des procédures organisationnelles. Il convient de souligner que les consignes données dans la plupart des questionnaires exigent des répondants qu'ils évaluent le climat de leur organisation en fonction de deux objectifs – la situation actuelle et la situation idéale. Ceci veut dire que pour chacune des questions, le répondant doit indiquer comment il perçoit la situation actuelle et aussi comment il aimerait la percevoir idéalement. Cette méthode diagnostique, c'est-à-dire la mesure de l'écart entre le climat actuel et le climat idéal, permet de repérer les dimensions qui nécessiteraient une intervention de la part de la direction en vue d'améliorer le climat.

3.3. Climat organisationnel et l'absentéisme au travail :²³

L'absentéisme est aussi lié très fortement à la perception d'un climat organisationnel malsain, fermé ou autocrate. L'absentéisme selon Robbins et Judge et Landy et Conte, est un type de comportement contre-productif d'un employé qui ne se présente pas sur son lieu de travail comme prévu. L'absentéisme, pour des raisons autres que la maladie, est une forme de retrait temporaire et momentanée d'une organisation. Une forme de démission partielle et temporaire qui surviendrait lorsqu'un employé subit trop de pressions, de contraintes ou

²³ LUC BRUNET ET ANDRE SAVOIE, Ibid. p80.

Chapitre II : Le climat de travail

d'insatisfactions. Dans ces cas, l'employé aura tendance à se retirer pour quelques heures ou quelques jours de façon à reprendre son souffle et à réduire la tension.

Les employés qui ont tendance à s'absenter causent des problèmes énormes aux entreprises. En effet, celles-ci perdent momentanément une main-d'œuvre importante qui vient bouleverser leur rythme de travail, réduire ou modifier les tâches d'un département ou d'un groupe d'employés et produire des accidents ou des incidents, puisque ces absents sont souvent remplacés par du personnel moins expérimenté ou inexpérimenté. Le taux de travail peut subir d'importantes perturbations et d'importantes décisions doivent souvent être reportées. Il apparaît donc évident qu'un taux élevé d'absentéisme est le reflet d'un malaise organisationnel grave.

L'absentéisme peut aussi être interprété en fonction du concept d'équité et de la perception d'être plus ou moins bien traité au travail. Piirainen, Räsänen et Kivimäki (2003) ont observé qu'un mauvais climat de travail était associé avec une augmentation de l'absentéisme. Plus spécifiquement, Väänänen et al., (2004) ont observé qu'un bon climat de travail réduisait les risques d'absentéisme chez les travailleurs manuels et les employées sous-scolarisées. Leur étude démontre que la perception du climat organisationnel n'affecte pas tous les types d'emplois de la même façon, les employés ayant un statut d'emploi plus élevé ou une scolarité plus longue ne sont pas affectés de la même façon. Ainsi, l'employé en s'absentant cherche à récupérer ce que l'organisation ne lui a pas donné ou ce qu'elle lui a enlevé.

Des recherches effectuées aux États-Unis (Ivancevich, Szilagyi et Wallace, 1977) ont démontré que les organisations qui consultaient les employés et qui les faisaient participer aux décisions se rendaient moins impersonnelles à leurs yeux et avaient des taux d'absentéisme plus bas que les autres types d'entreprises moins ouvertes à leurs employés.

Le climat organisationnel influence également l'absentéisme. C'est ce que les chercheurs de l'Université Erasmus de Rotterdam et de la Fondation IZZ ont démontré dans le secteur de la santé. En résumé, ils concluent qu'un dialogue

Chapitre II : Le climat de travail

ouvert sur des pratiques saines et sûres au travail réduit l'absentéisme et les coûts associés.

Spector et Jex (1991) ont remarqué que les employés qui perçoivent favorablement les caractéristiques de leur emploi, ont tendance à moins s'absenter du travail.

Certains auteurs ont démontré qu'un climat organisationnel malsain ou inadéquat est positivement associé à des comportements de déviance de production tels l'absentéisme (Steel, Shane et Kennedy, 1990) et les comportements contreproductifs.

Les travaux de Deery et al. (1999), Iverson et al.(2003) et Walton et al. (1994) ont trouvé qu'un climat de travail harmonieux tendait à diminuer l'absentéisme en milieu de travail. Ainsi, lorsqu'ils ont peu de conflits au travail, les travailleurs sont moins stressés et ont moins tendance à vouloir s'absenter pour échapper à un environnement de travail malsain ou pour manifester leur insatisfactio

Chapitre II : Le climat de travail

Conclusion :

Le climat organisationnel est un concept global intégrant toutes les constituantes d'une entreprise. Ces constituantes ou dimensions se regroupent sous trois grandes catégories de variables que l'on nomme *causales*, constituantes et modératrices. Le climat, c'est aussi la personnalité d'une organisation et cette dernière peut être saine ou malsaine et, par conséquent, affecter le fonctionnement de ses membres. Tout comme la personnalité, on ne peut se faire une idée exacte du climat d'une entreprise simplement à partir de l'une de ses dimensions : c'est la somme de toutes les composantes qui est représentative. Enfin, ses éléments composites peuvent varier, quoique le climat puisse demeurer le même.

Les effets du climat organisationnel sont nombreux. Du point de vue individuel, la façon dont un individu perçoit le climat qui l'entoure peut affecter sa santé psychologique, sa satisfaction au travail, son intention de quitter ou de demeurer dans l'organisation ainsi que les comportements d'absentéisme et de civilité au travail. Sur le plan organisationnel, le climat joue un rôle dans l'efficacité, l'ouverture au changement, l'innovation et le développement d'une institution. L'identification du climat organisationnel est donc un aspect important servant à comprendre les comportements des individus dans une organisation. Il peut être mesuré et ses effets vérifiés

À la suite des changements des valeurs de travail chez les employés ainsi que des modifications profondes que les entreprises sont appelées à subir dans leurs fondements mêmes, à cause des problèmes économiques, des changements de politiques ou dans le cadre même de la mondialisation des marchés, il est à prévoir que la compréhension et l'analyse du climat organisationnel constitueront des facteurs importants de la croissance, de l'évolution d'une organisation et de la santé psychologique de ses employés.