

## Introduction

Le travail donne un sens à la vie. Il permet, non seulement, de retirer de grandes joies, comme un sens d'accomplissement, le sentiment d'une vie bien remplie, mais il peut aussi provoquer de la détresse, voire même de l'aliénation. Penser comprendre le comportement d'un individu au travail sans tenir compte de son environnement peut facilement mener à des conclusions biaisées ou carrément fausses. De la même façon, chercher à analyser l'efficacité d'un établissement sans tenir compte des membres qui le composent ainsi que de leurs relations avec l'organisation peut aboutir à une évaluation erronée de son fonctionnement. Il s'ensuit que, en pratique, la façon dont un individu se comporte au travail dépend plus ou moins de ses caractéristiques personnelles et plus ou moins de la façon dont il perçoit son environnement. Par exemple, si les membres du personnel d'une usine perçoivent le climat comme menaçant, ils seront portés à adopter des comportements de défense pour essayer de se soustraire à cette tension. L'attitude défensive individuelle mise en place dépendra du degré de méfiance et de peur de chacun, mais tous les individus seront plus ou moins sur la défensive.

Toute organisation a une face méconnue (cachée ?), peut-être parce que trop évidente, qui influence très fortement son fonctionnement. Le climat organisationnel y tient une partie. Il influence les dynamiques individuelle, groupale et organisationnelle. Tout établissement développe son propre climat humain, issu des composantes physiques et sociales dans lesquelles baigne l'individu et qui influencent ses attitudes et ses comportements. Depuis une cinquantaine d'années, les recherches ont mis en évidence des modèles explicatifs du comportement organisationnel. Plusieurs concepts

tirés du vécu au travail ont pu être formés, puis définis et enfin mesurés par des chercheurs de tous horizons. Ainsi, le climat de travail, conceptualisé en termes de climat organisationnel, résulte des efforts de ces recherches pour appréhender les réalités du monde du travail. Étudié depuis les années 1950-1960, le climat organisationnel a d'abord suscité l'intérêt des chercheurs des milieux scolaires puis du monde industriel. Cette orientation est née à la fois du constat que les écoles ne présentent pas toutes la même ambiance au niveau de leurs environnements scolaires et du besoin d'expliquer les différences entre les écoles relatives au degré de réussite des élèves et à la performance des enseignants.

Dans le passé, les premières études ont consisté à isoler le concept de climat organisationnel, à le définir et à déterminer ses dimensions constitutives. Chaque étude a été conduite à la lumière d'une définition particulière du climat de travail. Une fois le concept défini, chaque chercheur ou groupe de chercheurs tendait à élaborer une liste de dimensions et à les définir. Par la suite, l'exploration a consisté à développer des instruments de mesure et à les tester sur des échantillons de populations, d'abord en milieu scolaire. C'est par la suite que des études ont été conduites dans divers milieux de travail, notamment dans les entreprises manufacturières et dans des institutions publiques d'affaires, telles les banques et les compagnies d'assurances.

Même s'il est reconnu que le climat de travail conditionne le comportement d'un individu, ses déterminants définitifs font encore l'objet de polémiques. Ces derniers sont-ils la salubrité des lieux, l'aménagement physique, les politiques de la direction, le style de gestion des directions ou les modes de communication à l'intérieur de l'entreprise ? Il n'est pas toujours facile de répondre à cette question. C'est pourquoi le gestionnaire ou le conseiller en organisation doit se doter d'une approche rigoureuse afin de diagnostiquer le climat et, le cas échéant, utiliser son influence pour le modifier. La connaissance du climat organisationnel prend une importance particulière puisque, selon les dernières études, il agit comme catalyseur pouvant freiner ou accélérer un changement organisationnel, agir sur le bien-être psychologique et la détresse, voire même sur les comportements délictueux. Ainsi, tout intervenant ou gestionnaire à l'intérieur d'une organisation aurait intérêt, en premier lieu, à diagnostiquer et à comprendre le climat de l'organisation dans lequel il œuvre. Comme on compare fréquemment le climat organisationnel à la personnalité, le consultant ou le gestionnaire, avant d'intervenir, doit savoir d'abord à qui il s'adresse, quelles sont les dimensions qui causent le plus de problèmes et quelles sont celles sur lesquelles il peut agir.

Il convient de connaître le climat pour :

- anticiper des conduites ;
- faire le point sur des conduites ;

- développer des projets de changement ;
- faire une bonne planification ;
- améliorer l'efficacité de la formation et du perfectionnement ;
- améliorer la confiance du personnel dans l'organisation ;
- développer la coopération ;
- prévenir la délinquance organisationnelle ;
- agir sur la santé psychologique au travail.

Le but de cet ouvrage est de présenter un cadre de référence valide pour la compréhension et le diagnostic du climat à des fins d'analyse et d'intervention. Il met donc l'accent sur le diagnostic du climat en fonction de postulats de travail rigoureux. Il définit des orientations générales pour l'intervention en changement du climat de travail. Le lecteur trouvera à la fois des outils de recherche perceptuelle utiles pour analyser le climat organisationnel, une grille d'analyse et un modèle d'interprétation des résultats du diagnostic. Finalement, le lecteur trouvera un énoncé des principaux effets du climat ainsi que des approches de modification de ce dernier.

Le climat apparaît comme un terrain d'action essentiel dans tous les programmes visant la transformation, l'innovation, la créativité et l'expérimentation de modèles de travail et de relations dans les organisations. À l'image de l'importance que revêt le climat géographique ou atmosphérique pour les systèmes sociaux, le climat de travail tient une grande place dans la vie des organisations et de leurs membres. Ceci est d'autant plus vrai que les sociétés connaissent de nos jours des changements spectaculaires, les uns moins bénéfiques que d'autres et entraînant des répercussions fort inquiétantes pour la dynamique des organisations.