

Université de Montréal

Élaboration et validation d'un questionnaire
sur le climat de travail

par

Francine Roy
Département de psychologie
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître en psychologie (M.Ps.)

Septembre 1989

© Francine Roy, 1989



3F

22

154

1990

v.028

~

~

Handwritten text, possibly a signature or date, located in the bottom left corner.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:
"Élaboration et validation d'un questionnaire
sur le climat de travail"

présenté par:
Francine Roy

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Mémoire accepté le:

Sommaire

L'objectif ultime de cette recherche est de doter les organisations québécoises d'un instrument fidèle et valide mesurant le climat de travail. La version expérimentale de l'instrument contient 114 énoncés regroupés sous huit dimensions. Elle est élaborée à partir des théories et des questionnaires actuels.

Cette version expérimentale est soumise à 695 étudiants adultes inscrits à des cours du soir dans un Cegep de la région de Montréal. Une partie d'entre eux répondent aussi aux 18 énoncés de la version abrégée du "*Likert organizational profil*" (L.O.P.) permettant ainsi d'établir la validité conceptuelle et convergente du nouvel instrument.

Par la suite, les statistiques descriptives, une analyse de regroupement, une analyse factorielle avec rotation oblique, le calcul du coefficient alpha de Cronbach et l'analyse de contenu réduisent ces données à 34 items et cinq facteurs. Ces analyses permettent aussi de présenter l'instrument sous forme de variance expliquée et de corrélations. Les cinq facteurs du questionnaire détiennent un pourcentage de variance expliquée de 53.8. Les corrélations entre les facteurs se situent entre $-.09$ et $.39$ et celles entre les énoncés d'un même facteur de $.21$ à $.81$. Les coefficients alpha des cinq facteurs varient entre $.70$ et $.93$. Pour

ce qui est des corrélations avec le L.O.P., elles oscillent entre $-.13$ et $.55$.

Les résultats obtenus ne sont ni concluants ni décourageants. La fidélité de l'instrument se compare avantageusement à celle des autres questionnaires sur le climat de travail. Les dimensions déterminées par l'analyse factorielle rejoignent celles de la littérature. Le questionnaire possède une validité de contenu grâce à la façon dont il est élaboré, une validité d'apparence selon les commentaires des sujets et une forte fidélité par consistance interne. Les résultats de l'analyse factorielle et le degré de corrélation avec le L.O.P. établissent des bases solides pour une validité de construit (conceptuelle).

Cette recherche représente la première phase du processus de validation. Après quelques considérations particulières, il sera possible de vérifier la valeur de ce questionnaire directement auprès des organisations.

En conclusion, la version finale proposée, suite à une démarche théorique et empirique rigoureuse, mérite l'attention des chercheurs désireux d'obtenir un outil de diagnostic adapté aux besoins particuliers des organisations du Québec.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre premier: Climat de travail.....	5
Fondement théorique	6
Origine du concept.....	6
Importance du concept	10
Précisions terminologiques: climat, satisfaction, culture	13
Choix stratégiques	19
Définition	25
Dimensions	42
Typologie du climat.....	55
Chapitre II: Élaboration du questionnaire.....	68
Analyse théorique	71
Les questionnaires utilisés.....	71
Choix des dimensions et des énoncés	73
Pré-test.....	88
Validation empirique du questionnaire	91
Sujets	91
Matériels	96
Déroulement.....	97
Traitement des données.....	99
Chapitre III: Analyse et interprétation des résultats...	109
Résultats	110
Statistiques descriptives.....	110

Table des matières
(suite)

Regroupement des items	114
Analyse factorielle et consistance interne ..	118
Analyse de contenu.....	120
Comparaison avec le L.O.P.	135
Interprétation des résultats	137
Méthode	138
Résultats	140
Conclusion	149
Appendice A – Liste des énoncés ayant servi à l'élabo- ration de la version expérimentale du questionnaire	153
Appendice B – Cheminement des énoncés	177
Appendice C – Énoncés créés, redondants ou réorganisés	182
Appendice D – Identification des énoncés de la version expérimentale provenant des questionnaires.....	185
Appendice E – Version expérimentale du questionnaire	188
Appendice F – Lettre d'invitation envoyées aux profes- seurs et chargés de cours.....	210
Appendice G – Formule de présentation	213
Appendice H – Liste des consignes suivies par les expéri- mentateurs et expérimentatrices.....	215

Table des matières
(suite)

Appendice I – Lettre de remerciement pour le personnel du Cégep André-Laurendeau	217
Appendice J – Liste des énoncés rejetés	220
Remerciements	223
Références	224

Liste des tableaux

Tableau 1: Liste de définitions selon différents auteurs	28
Tableau 2: Liste des dimensions selon différents auteurs	44
Tableau 3: Typologie de Likert	59
Tableau 4: Description des questionnaires utilisés	72
Tableau 5: Tableau comparatif des dimensions selon différents auteurs.....	76
Tableau 6: Énumération des dimensions et de leurs sous-unités	81
Tableau 7: Présentation des dimensions modifiées	86
Tableau 8: Démarche sous-tendant le choix des énoncés	87
Tableau 9: Description des sujets du pré-test	90
Tableau 10: Description des sujets de l'expérimentation	92
Tableau 11: Profil des organisations de l'expérimentation	94
Tableau 12: Démarche de l'analyse factorielle	104
Tableau 13: Énoncés problématiques suite à l'analyse descriptive.....	112
Tableau 14: Liste des items inversés	114
Tableau 15: Liste des énoncés rejetés suite à l'analyse des regroupements.....	115
Tableau 16: Performance des énoncés rejetés par l'analyse des regroupements.....	116
Tableau 17: Liste des énoncés rejetés	117

Liste des tableaux
(suite)

Tableau 18: Liste des facteurs et énoncés retenus suite à l'analyse factorielle	119
Tableau 19: Écarts statistiques provoqués par le rejet d'énoncés suite aux analyses de consistance interne et de contenu	123
Tableau 20: Description statistique des facteurs et énoncés de la version finale	124
Tableau 21: Liste des énoncés rejetés suite à l'analyse de consistance interne et l'analyse de contenu	127
Tableau 22: Liste des facteurs et énoncés retenus	129
Tableau 23: Écarts du taux de variance expliquée dûs au rejet d'énoncés suite aux analyses de consistance interne et de contenu	133
Tableau 24: Tableau des corrélations entre les facteurs retenus	134
Tableau 25: Pourcentage de variance commune entre les dimensions	134
Tableau 26: Corrélations entre les facteurs du L.O.P. et ceux de ce questionnaire	136
Tableau 27: Corrélations entre les cinq facteurs et l'échelle globale du L.O.P.	137
Tableau 28: Tableau comparatif des questionnaires au niveau de leur contenu	141
Tableau 29: Tableau comparatif des questionnaires au niveau des statistiques	143
Tableau 30: Tableau comparatif entre le questionnaire de Likert et le nouveau	145

Liste des tableaux
(suite)

Tableau 31: Tableau comparatif des dimensions importantes du climat de travail selon différents auteurs	146
Tableau 32: Première étape: Liste des énoncés rejetés appartenant à d'autres concepts	178
Tableau 33: Deuxième étape: Liste des énoncés rejetés selon cinq critères	180
Tableau 34: Identification des énoncés de la version expérimentale provenant des questionnaires.....	186

Liste des figures

Figure 1: Modèle conceptuel du climat 78

Introduction

L'objectif général de ce travail est l'élaboration et la validation d'un instrument de mesure du climat de travail. Un questionnaire valide sur le climat de travail peut devenir un outil de diagnostic et de prévision du comportement des employés d'une organisation.

Chaque fois qu'on entre dans une organisation, on pénètre un univers unique. Plusieurs éléments différencient les organisations entre elles. Il y a bien sûr les éléments physiques des lieux, tel le bâtiment, mais lorsque vous avez un contact avec les gens de l'organisation et que vous les voyez en action, vous sentez un petit quelque chose que vous ne retrouvez nulle part ailleurs. Il est à la fois intangible et envahissant. Beaucoup d'appellations populaires sont utilisées pour décrire cette impression; c'est froid, chaleureux, détendu, etc. C'est finalement ce qui fait que vous y êtes bien ou pas, que vous avez le goût de rester ou de partir. Le climat de travail est le concept sous-jacent à ce petit quelque chose.

À cause de son aspect distinctif, le climat est une caractéristique importante de l'organisation. Le climat est un ensemble de traits marquants qui permettent de classer l'organisation dans une certaine catégorie psycho-structurale. Sa qualité entraîne des conséquences variées allant du vandalisme à l'efficacité organisationnelle. De ce fait, il importe de connaître

cette caractéristique de l'organisation avant d'intenter une action avec, pour ou contre elle. Pour ces raisons et bien d'autres encore, la mesure de ce concept revêt une importance non négligeable.

Beaucoup de questionnaires mesurent ce concept. Mais, mis à part certaines versions maison, aucun ne correspond à la réalité culturelle du Québec. Les questionnaires valides présentement utilisés ne sont que des traductions non validées de questionnaires américains sans normes québécoises pour l'interprétation. Ils ne répondent pas aux exigences pratiques des gestionnaires des organisations. L'échelle de 20 points du L.O.P. de Likert, par exemple, rend la correction et l'interprétation du questionnaire difficile. De plus, ils sont souvent très restrictifs quant à l'organisation ou à la clientèle à laquelle ils s'adressent. Le questionnaire de Schneider et Bartlett est réservé à l'industrie de l'assurance. Ceux de Halpin et Crofts ou de Crane sont adaptés au domaine scolaire. Celui de Likert ne s'adresse qu'à une population de scolarité élevée.

Vu la diversité des organisations et l'hétérogénéité des gens qui la composent, le questionnaire doit être accessible à toutes les entreprises sans distinction du niveau de scolarité ou de poste de ses membres. Il est ainsi possible d'avoir une image plus juste, plus réelle du climat de travail de l'organisation et même de comparer les organisations entre elles.

Ce travail d'élaboration et de validation d'un instrument de mesure du concept de climat de travail veille à pallier à ces différentes lacunes. Le processus entamé n'est qu'à ses débuts et laisse place à des recherches empiriques et théoriques intéressantes.

Le fondement théorique constitue le premier chapitre. Il conduit à une définition du concept et au choix de ses dimensions. Le second fait état des questionnaires actuels et de la méthodologie utilisée lors de l'élaboration théorique et empirique du questionnaire. Le dernier chapitre présente, analyse et interprète les résultats de l'expérimentation.

Chapitre premier

Climat de travail

Fondement théorique

Le climat de travail est un concept complexe, trop souvent confondu avec la satisfaction au travail, la culture organisationnelle ou le leadership. Pour bien le mesurer, il faut d'abord le connaître. Ce chapitre se préoccupe de cette question. Il établit d'abord ses origines et son importance. Par la suite, certaines précisions terminologiques, quelques choix stratégiques et une définition claire permettent de le distinguer des autres concepts connexes. Finalement, l'énumération des dimensions et une brève présentation de trois typologies du climat complètent le fondement théorique.

Origine du concept

Le climat de travail est un concept qui a sa place dans les domaines de la pratique et de la recherche. L'étude du climat de travail s'inscrit dans une démarche logique de recherche pour l'explication et la compréhension des comportements humains dans un contexte de travail. Elle intervient après l'étude de l'individu comme entité.

Les chercheurs ont d'abord reconnu le fait que le comportement individuel (C) est fonction (f) de la personne impliquée (P) et de son environnement (E) (Lewin, 1951; voir Brunet, 1983) et que tout comportement doit être vu dans le contexte de

l'environnement dans lequel il se manifeste (Hebb, 1955: voir Nord, 1972). Ils ont alors étudié les relations individu-individu, individu-groupe et groupe-société.

$$C=f(P*E)$$

L'approche fonctionnaliste insiste sur l'importance et l'influence de l'environnement sur la pensée et le comportement de l'individu. Cette école de pensée reconnaît l'existence des différences individuelles et leur rôle dans l'adaptation à l'environnement. C'est l'un des deux courants de recherche à l'origine de l'étude du climat de travail.

L'étude du phénomène de relation a longtemps rebuté les scientifiques de la première heure à cause de sa complexité. La relation ne s'interroge pas comme un individu ou un groupe. Certains thèmes privilégiés servent de tremplin à la connaissance du phénomène de relation: les attitudes, l'expression verbale des attitudes, la perception, les rôles et la communication.

Les attitudes représentent la première reconnaissance du phénomène de relation entre un individu et une situation. L'attitude est alors un état d'esprit inclinant un individu à formuler une certaine opinion, à agir d'une certaine façon à l'égard d'un objet social (Thomas et Znaniecki, 1919: voir Reuchlin, 1974). L'étude de l'expression verbale des attitudes, i.e. les opinions, vient ensuite prendre sa place dans la recherche.

Par la suite, les gestaltistes introduisent la notion de perception. Ils proposent que les différents éléments d'une perception interagissent les uns avec les autres de telle façon qu'il suffit de modifier l'un d'eux pour que la perception de l'ensemble en soit modifiée (Wertheimer, 1912: voir Reuchlin, 1974). Cette école se réfère à l'intégration au niveau de la pensée pour créer un nouvel ordre. C'est tout l'aspect de la vision globale des événements. L'influence de cette approche est évidente puisque le climat de travail est aujourd'hui reconnu comme un phénomène perceptuel.

L'étude des rôles et de la communication par Mead, Moreno, Lewin, que ce soit à travers les sociogrammes ou la dynamique de groupe (Reuchlin, 1974), s'inscrit dans cette approche gestaltiste. L'individu est maintenant considéré comme faisant partie d'un groupe. White, Lewin et Lipitt publient en 1939 une recherche sur le comportement agressif de quatre groupes d'enfants de 10 ans aux cours d'activités de loisirs. Ils sont dirigés par des maîtres qui suivent des règles choisies pour créer successivement 3 climats: autoritaire, démocratique et laissez-faire (Reuchlin, 1974). Ils modifient un aspect de la situation et notent les changements manifestés par le groupe et ses membres. Par la suite, les chercheurs ont appliqué ces recherches à des milieux spécifiques tel l'entreprise. A ce titre, l'étude des ateliers Hawthorne par Mayo et Roethlisberger de 1927 à 1939 est célèbre.

En résumé, le concept de climat de travail origine de la reconnaissance, d'une part, d'une relation entre l'environnement et l'individu et, d'autre part, de l'importance de l'individu comme membre d'un groupe.

La connaissance du climat de travail d'une organisation fait voir celle-ci sous un angle particulier, celui des relations qu'elle entretient avec les individus qui la composent. Cela permet aussi de comprendre certains comportements d'individus dans un contexte de travail. L'apport de l'école du fonctionnalisme et de celle de la gestalt est important pour l'étude de ce concept. Elles ont signalé l'importance des différences individuelles, leur rôle dans l'adaptation et la perception des éléments pour former une vision globale des événements.

Mais l'étude approfondie du climat de travail ne débute que vers les années 60. A partir de ce moment, plusieurs l'ont défini, certains l'ont mesuré et d'autres ont fait les deux.

Gellerman (1960) est le premier à s'y attarder formellement. Il se réfère alors à l'atmosphère de travail et à la personnalité de l'entreprise. A sa suite, des équipes de chercheurs universitaires se sont attaquées à la compréhension de ce phénomène de l'organisation: Halpin et Crofts (1963) de l'Université de Chicago, Litwin, Stringer (1968) et Tagiuri (1968) du *Harvard Business School*, Likert (1974), Bowers et Taylor de l'*Institute for Social Research* de l'Université du Michigan (1967,1970), Moos et Insel (1974) de Palo Alto, Pond et al.

(1984) de la *North Carolina State University* et Kurosawa (1988) de l'Université Manoa d'Hawaï.

Schneider et Bartlett (1968), Johannesson (1973), Pritchard et Karasick (1973), Hellriegel et Slocum (1974), Crane (1981), Ansari et al. (1982), Schnake (1983), ont aussi abordé l'étude du climat. Et puis, d'autres chercheurs utilisent leurs théories pour élaborer et vérifier diverses hypothèses.

Importance du concept

Depuis le moment où le milieu de la recherche a commencé à s'intéresser à la notion de climat de travail pour une meilleure compréhension du comportement humain, beaucoup d'autres raisons sont venues confirmer l'importance de ce concept. Les conséquences du climat de travail, son apport dans une démarche de changement, sa capacité de prédiction et la connaissance d'un aspect intangible de l'organisation ne sont que quelques unes de ces raisons.

A. Conséquences

Les conséquences connues du climat de travail sont diverses. Le climat de travail affecte l'individu et le groupe dans l'atteinte de leurs objectifs, leur satisfaction au travail, la qualité du travail, la qualité des relations de travail, le moral, le rendement et la cohésion. Il affecte aussi l'organisation au niveau de la production, de l'efficacité, de l'adaptation, des accidents de travail, du développement, de la survie, du taux de roulement et de

l'absentéisme. De plus, le climat affecte la réussite de certains programmes implantés par l'organisation tels l'évaluation du rendement, la direction par objectifs, le cercle de qualité et les programmes de perfectionnement. La coopération et la confiance suscitées par le climat affectent ces programmes (Brunet, 1983). Le transfert des acquis dans une situation de perfectionnement est favorisé par un climat ouvert. L'apprentissage n'est pas seulement un exercice d'acquisition mais aussi de maintien, par la pratique, de ce nouvel acquis. Murphy (1972: voir Brunet, 1983) mentionne que le comportement qui n'est pas renforcé va disparaître. Le climat agit comme une source de renforcement à travers ses différentes dimensions (ex: plus d'autonomie après avoir acquis de nouvelles connaissances). Un climat ouvert participatif favorise l'apprentissage. Finalement le vol, le vandalisme et le sabotage sont aussi reliés au climat (Taylor et Cangemi, 1979: voir Brunet, 1983).

B. Changement

Le climat est un élément de diagnostic pertinent lors de l'établissement d'un changement. Il permet de connaître les perceptions de l'acteur dans les phases précédant, accompagnant et suivant le changement. Pour le gestionnaire, connaître le climat de travail de son organisation lui permet de planifier des interventions visant à modifier le comportement de ses employés, améliorer la productivité et la qualité du travail, favoriser les relations interpersonnelles et développer davantage l'efficacité globale (Brunet, 1983).

C. Prévention et prédiction

Chaque individu est unique. Sa performance s'explique par des variables intrapersonnelles, telles les attitudes et la personnalité mais aussi par l'environnement (Tagiuri, 1968). La prédiction du comportement est une avenue possible de la connaissance de l'environnement de travail de l'individu. L'un des intérêts de la connaissance du climat de travail est de comprendre et d'anticiper la composante humaine (Hellriegel et Slocum, 1974: voir Schnake, 1983). Par exemple, Ansari (1982) dans son étude sur le succès managérial constate que l'orientation du climat prédit le succès de gestionnaires de niveau intermédiaire mais pas celui des gestionnaires de haut niveau. Le climat de travail est un des déterminants du comportement (Tagiuri, 1968). La connaissance de l'un permet de prédire l'autre.

L'efficacité d'une organisation se mesure entre autres par la qualité des résultats obtenus. Cette qualité dépend des comportements de production de ses membres. L'individu agit selon sa perception et aussi pour la confirmer (Brunet, 1983).

D. Aspects intangibles

L'organisation renferme des aspects plus ou moins concrets et tangibles que ce soit l'impact de l'organisation sur l'individu ou l'environnement, au sens large, pour soi et les autres. Les seuls aspects physiques ne suffisent pas à expliquer et comprendre le fonctionnement d'une organisation (Kurosawa, 1988). La connaissance du climat de travail permet de considérer

les aspects intangibles d'une organisation. Pour Litwin (1968), le concept de climat aide à comprendre l'impact de l'organisation sur la personne et la personnalité. Selon Moos (1976), la perspective du climat sensibilise les gens aux éléments à considérer dans la construction d'un environnement pour soi et pour les autres. Ces éléments appartiennent autant à l'aspect physique, social ou purement organisationnel du milieu de travail.

Parce qu'il provoque des conséquences, pour l'efficacité qu'il met en jeu, pour ses qualités possibles de prédiction dans une situation de changement ou non, pour la connaissance d'un aspect intangible qui permet de mieux comprendre et expliquer l'organisation, le climat de travail mérite d'être étudié et mesuré. Mais son origine sans date précise, la récence de l'étude approfondie du concept, certaines controverses et une utilisation diversifiée font du climat de travail un concept difficile à cerner. Malgré la difficulté, l'étude du milieu de travail ne peut être complète sans celle des phénomènes relationnels de l'organisation tel le climat de travail.

Précisions terminologiques

L'importance du concept de climat de travail est reconnue et sa complexité impose une première étape. Elle consiste à circonscrire le concept. Le concept doit être distinct de tous les autres et surtout de la culture organisationnelle et de la satisfaction au travail avec lesquels il est souvent confondu.

A. Climat

Premièrement, le mot climat a une racine latine qui signifie inclinaison, pente. C'est la pente de l'équateur vers le pôle et les conditions qui prévalent entre chaque parallèle. S'il y a un changement de latitude, le climat se modifie aussi. Le climat a une première signification météorologique. Il est la moyenne des conditions atmosphériques. La température est la simple occurrence d'une série de conditions constituant le climat (l'humidité, le vent, la pression, les précipitations). Le climat de travail est une notion teintée de cette origine sémantique. Tout comme dans son sens météorologique, un ensemble d'éléments compose le climat de travail. Lorsque vient le temps de le mesurer, les auteurs ne s'entendent pas tous sur ces conditions composant le climat de travail.

James et Guion (1974: voir Brunet, 1983) identifient trois modes de recherche différents du climat de travail: la mesure multiple des attributs organisationnels, la mesure perceptive des attributs personnels et la mesure perceptive des attributs organisationnels.

La mesure multiple des attributs organisationnels qualifie le climat de travail par toutes les représentations de la nature physique de l'organisation (Brunet, 1983). Cette approche mesure, de façon objective, les composantes de la structure de l'organisation telles le produit fabriqué, les services offerts,

l'organigramme, la taille, le nombre de niveaux hiérarchiques, etc.

Il y a aussi l'approche de la mesure perceptive des attributs individuels. Les auteurs mesurent alors des caractéristiques de l'individu telles ses valeurs et ses besoins. Dans cette optique, le climat dépend de la capacité de l'organisation à répondre aux valeurs et aux besoins de l'individu tels que perçus par l'acteur lui-même. Les composantes de l'organisation sont presque entièrement mises de côté. Cette approche est centrée sur l'individu et ses besoins. Le rapport qui en résulte reflète comment les individus organisent l'expérience de leur environnement (Rousseau, 1988). C'est ce que certains (Tagiuri, 1968) appellent le climat psychologique.

L'approche de la mesure perceptive des attributs organisationnels s'inscrit dans un courant déjà largement admis par différents auteurs. Elle considère les deux éléments concernés, c'est à dire l'organisation et l'acteur. Elle mesure différentes caractéristiques, comme la structure et les processus décisionnels de l'organisation à travers la perception de ses membres. Les individus établissent un portrait des facteurs organisationnels (Rousseau, 1988).

B. Satisfaction

Selon Larouche et Delorme (1972: voir Brunet, 1983) la satisfaction au travail est une résultante affective des rôles de travail issue de l'interaction entre les besoins humains et les

incitations de l'emploi. L'acteur évalue l'écart entre ce dont il a besoin et ce que l'emploi lui fournit pour répondre à ses attentes. La satisfaction est une réaction affective (Pond *et al.*, 1984). Une réponse affective peut amener une impression générale ou globale de l'environnement. Cette impression générale domine l'évaluation du répondant et se répercute sur toutes les dimensions supposément séparées du climat (Schnake, 1983). Les gens très satisfaits le sont au moins en partie parce qu'ils sentent que l'organisation répond à leur besoin. Schnake (1983) renchérit lorsqu'il présente la satisfaction au travail comme une réponse affective des individus reflétée dans les évaluations faites par chaque employé, de tous les aspects saillants de son travail et de l'organisation pour laquelle il travaille.

C. Climat-satisfaction

Pour faire cette distinction, une précision s'impose. Le climat est un concept descriptif et la satisfaction est évaluative.

Le climat est, tout comme la satisfaction, un phénomène relationnel mais il décrit les faits et gestes de l'organisation envers ses membres. L'individu perçoit ces façons de faire. Pour Schnake (1983), le climat de travail est conceptualisé comme une caractéristique des organisations, laquelle est reflétée dans les descriptions que les employés font des normes, pratiques et conditions qui existent dans l'environnement de travail.

Bien que la distinction entre les deux concepts existe, il y a tout de même des liens entre eux. Le climat a un effet sur la satisfaction (Brunet, 1983). Lyon et Ivancevich (1974: voir Brunet, 1983) signalent que le climat affecte les dimensions: satisfaction, actualisation de soi, autonomie et estime de soi. Lafollette et Sims (1975: voir Brunet, 1983) démontrent que la satisfaction est reliée à toutes les dimensions du climat présentées par Litwin et Stringer. Certains auteurs (Guion, 1973; Johannesson, 1973; James et Jones, 1974: voir Schnake, 1983) vont jusqu'à prétendre que la mesure perceptive du climat de travail est redondante avec celle de l'attitude de satisfaction au travail. La recherche de Pond présente une corrélation de .78 entre l'ensemble des sous-échelles du climat et celles de la satisfaction. Le questionnaire du climat alors utilisé est constitué de 14 items du *Survey of Organizations* de Taylor et Bowers, de 14 autres du *Mental Health Center Climate Questionnaire* de Hunter et de quatre autres énoncés originaux pour mesurer les perceptions des conditions physiques de travail. Si Taylor et Bowers s'inscrivent dans l'approche perceptive des attributs organisationnels (questions descriptives), Hunter favorise plutôt l'approche des attributs individuels (questions évaluatives). Aborder l'individu, dans un questionnaire sur le climat, avec une forme évaluative, équivaut à une mesure de satisfaction, ce qui explique cette forte corrélation. Selon Rahim (1982) les sept échelles du L.O.P. de Likert expliquent 15% de la variance dans la satisfaction au travail telle que mesurée par le J.D.I.

D'un autre côté, la satisfaction agit aussi sur le climat. Mais les dimensions de la satisfaction au travail n'expliquent pas tout de la variance des dimensions du climat. Le plus gros pourcentage de variance expliquée se situe au niveau de la satisfaction intrinsèque. Elle explique 34% de la variance dans la dimension du climat: orientation vers les récompenses (Schnake, 1983). L'auteur conclut que les réponses affectives influencent les perceptions du climat mais que les mesures du climat sont descriptives. Il prétend que l'individu ne peut dissocier la satisfaction au travail de la description du climat de travail. Cela suggère selon lui que les corrélations rapportées précédemment entre le climat et la satisfaction peuvent être gonflées.

C. Climat-culture

Le climat est un concept descriptif et analytique commode qui a un rôle à jouer parmi les termes qui s'en rapprochent (Tagiuri, 1968). Lorsque Rousseau (1988) compare la culture et le climat de travail, elle conclut en disant qu'il y a suffisamment de ressemblances entre les deux pour que la recherche sur l'un informe sur l'autre, mais aussi qu'ils sont suffisamment différents pour maintenir leur distinction dans leur concept et leur opérationnalisation.

Le fait que ces trois concepts distincts soient confondus est une raison supplémentaire pour définir clairement le climat de travail et ses dimensions. La définition, les dimensions et le questionnaire seront teintés de cet effort de distinction entre les

trois notions en cause. Le choix du mode de recherche permet d'opérationnaliser la définition. Le type d'attributs retenu détermine les dimensions. Et le questionnaire adopte une forme unique et adapté au concept même du climat de travail.

Choix stratégiques

Pour définir le concept, choisir les dimensions qui le composent et élaborer le questionnaire certains choix stratégiques s'imposent. Ils concernent le type de mesure, le référent, la forme et le type de questions et l'échelle de réponses.

A. Le type de mesure

La section sur les précisions terminologiques présente les trois modes de recherche différents utilisés dans l'étude du climat; la mesure multiple des attributs organisationnels, la mesure perceptive des attributs personnels et la mesure perceptive des attributs organisationnels. Le choix de l'un de ces modes permet de distinguer entre la notion de satisfaction et celle du climat.

Pour la mesure multiple des attributs organisationnels les variables à étudier sont trop nombreuses. Les études ne se concentrent que sur quelques unes de ces variables. Elles sont mises en corrélation avec certains comportements objectifs des acteurs tels le roulement, l'absentéisme et le nombre d'accidents. Le fait de choisir un nombre restreint de variables empêche d'obtenir une vision complète de l'état du climat dans ces organisations. De plus, cette approche ne tient pas compte de

l'individu. Le climat est pourtant un phénomène relationnel individu-situation. La partie individu n'intervient que lors des conséquences tel l'absentéisme.

Ce travail n'exclut pas l'approche des attributs organisationnels. Il est possible qu'après l'expérimentation, les données mettent en lumière l'apport de certains éléments structuraux comme variables modératrices du climat. Par exemple, il est possible que certains types de climat soient absents dans toutes les entreprises de plus de 1000 employés.

L'approche de la mesure perceptive des attributs individuels est, dans un sens, évaluatif. Pourtant Joyce et Slocum (1979: voir Rousseau, 1988) affirment que le climat n'est surtout pas évaluatif mais descriptif. Cette mesure demande à l'individu d'évaluer l'écart entre ses besoins et la capacité de l'organisation d'y répondre. Les différences individuelles jouent alors un grand rôle. De ce fait, cette approche aide à expliquer le manque d'accord observé dans plusieurs études sur le climat. Mais pour atténuer l'importance des différences individuelles dans l'étude du climat, Joyce et Slocum (1984: voir Rousseau, 1988) allèguent que les facteurs personnels sont moins importants que les facteurs contextuels dans l'explication de leur perception. Guion (1973), adepte de cette approche, soutient que la mesure du climat est la même que celle de la satisfaction. Mais en abordant un autre type de mesure, les deux concepts deviennent distincts.

L'approche de la mesure perceptive des attributs organisationnels cerne mieux le concept de climat de travail. Elle considère les deux éléments concernés, c'est à dire l'organisation et l'acteur. Avec cette méthode, la recherche sur le climat considère l'homme, le travail et l'organisation (Tagiuri, 1961, 1968). Cette approche tient compte de l'élément perceptif si important dès qu'il est question de la réaction d'un individu à une situation donnée. Les perceptions sont nécessaires pour comprendre ensemble le comportement des individus et les caractéristiques des processus de leur organisation (Rousseau, 1988). Cette approche couvre de façon plus globale toute l'organisation en considérant un ensemble d'attributs organisationnels décrits à partir de la perception de ses membres.

Taylor et Bowers (1970: voir Schnake, 1983) affirment que les échelles du climat de travail évoquent des réponses perceptives plutôt qu'attitudinales ou autres. Les échelles stimulent le répondant ou tentent de le faire pour qu'il s'oriente lui-même avec des faits spécifiques. Il exprime son opinion, comment il perçoit ces faits plutôt que ce qu'il aimerait ou non. Ce sont en fait des attributs de l'organisation dans des termes psychologiquement significatifs (Rousseau, 1988). Hellriegel et Slocum (1974: voir Schnake, 1983) préfèrent la mesure perceptive parce que l'intérêt du climat est de comprendre et d'anticiper la composante humaine dans l'organisation. Cette approche est donc choisie.

La mesure de la somme des perceptions des individus travaillant dans cette organisation a une autre raison d'être. Elle rend opérationnelle la définition du climat (Litwin et Stringer, 1968).

B. Le référent: unité ou organisation

Lawler *et al.* (1973: voir Brunet, 1983) prétendent que les facteurs qui touchent la vie quotidienne d'une personne au travail influencent beaucoup plus sa perception du climat que la structure globale de l'organisation. C'est ce que Rousseau (1988) nomme le niveau descriptif. Les questionnaires ont toujours pauvrement spécifié le niveau descriptif auquel se réfère l'individu. Différents niveaux peuvent être inclus explicitement. Cette ambiguïté dans le cadre de référence du rapport perceptuel peut amener deux répondants à retransmettre leurs perceptions concernant des parties différentes de l'organisation. De plus, l'individu peut ne pas pouvoir répondre à une question située à un autre niveau que le sien. Dans notre questionnaire, l'acteur répond aux énoncés selon sa perception. Il décrit ce qui se passe dans son unité puisque c'est ce qui est le plus près de lui. Le calcul de la moyenne des résultats révélera le climat global de l'organisation. La référence aux unités est aussi justifiée par le modèle SAA (selection, attraction, attrition) de Schneiders et Reichers (1983: voir Rousseau, 1988). L'interaction nécessaire à l'homogénéité des perceptions se produit de façon plus consistante dans les unités que dans toute l'organisation. Par contre, certaines questions clairement identifiées concernent l'organisation

toute entière. La distinction est très claire quant au cadre auquel doit se référer le répondant.

C. Les questions: forme descriptive ou évaluative

Ce choix est d'autant plus important qu'il s'inscrit dans la polémique encore vivante chez différents chercheurs quant à la différence ou la ressemblance entre le concept de climat de travail et celui de la satisfaction au travail. Selon la forme des questions, descriptive ou évaluative, l'instrument cerne le climat ou la satisfaction.

Lafollette et Sims (1975: voir Brunet, 1983); James *et al.* (1975: voir Brunet, 1983); Pritchard et Karasick (1973: voir Schnake, 1983) précisent que le climat est descriptif plutôt qu'évaluatif. Ce concept implique un effort pour décrire une organisation (Forehand, 1968). L'instrument du climat décrit l'environnement de travail et celui de la satisfaction l'évalue (Schnake, 1983). Le choix d'une forme de question descriptive pour mesurer le climat se fonde sur cette distinction admise par plusieurs auteurs. L'acteur peut émettre un jugement de satisfaction ou d'insatisfaction sur chacune des dimensions du climat. Mais c'est une étape ultérieure à la description du climat.

D. Type de questions: pratiques et émotives

En ce qui a trait aux composantes exclusives, le fait d'avoir deux niveaux d'analyse (pratique et émotif) est déjà un pas dans cette direction. Il est bien évident que c'est l'analyse

statistique qui va finalement éclaircir la question. La validité discriminante demeure un objectif valable. Mais les réponses aux questions descriptives concernant les façons de traiter et gérer qu'emploie l'organisation, seront validées par ce que ressent l'individu face à cette façon de faire. Il est difficile de concevoir que l'individu qui perçoit les règles de conduite émises par l'organisation comme étant claires, comprises et stables puisse ressentir un haut niveau d'incertitude face à ce que l'organisation attend de lui. Mais par contre, il peut ressentir un très grand manque de liberté. Cet aspect appartient à la dimension autonomie. Le fait d'approfondir sur deux plans chaque dimension les rend encore plus distinctes.

E. L'échelle de réponses

Les questionnaires actuels demandent aux répondants d'indiquer leur degré d'accord avec une description de la situation vécue dans leur organisation. Leur réponse est de type nominal ou à intervalle. Pour beaucoup de questionnaires, il y a deux réponses à donner par énoncé. Ils mesurent ainsi l'écart entre les situations idéales et actuelles (Brunet, 1983). Il y a une mesure du climat tel que perçu mais aussi un degré de satisfaction face à ce qui est perçu. Dans le présent questionnaire, pour répondre à chaque question, l'acteur se demande à quel point l'énoncé est vrai dans son unité de travail. Il y a donc une échelle de réponses de cinq points allant de jamais à toujours ou de pas du tout à totalement.

La définition, les dimensions et le questionnaire seront teintés par ces choix. La définition est opérationnelle par le choix de la mesure perceptive des attributs organisationnels. Les dimensions sont faites des attributs de l'organisation. Et le questionnaire adopte une forme descriptive des situations vécues par l'acteur dans son unité. Il répond sur une échelle à intervalle de type Likert.

Définition

Bien que plusieurs auteurs suggèrent une définition du climat de travail, la complexité du concept, son utilisation et la controverse qu'il suscite empêchent la présentation simple d'une définition admise par tous.

Plusieurs variables causales, intermédiaires et résultantes interviennent dans la compréhension du climat de travail (Likert, 1974). De plus, le climat est associé à différents environnements. Cela complique aussi son explication. Par exemple, il peut être vu comme un environnement social. Les gens emploient le terme de climat politique. L'attention est alors fixée sur les gens au pouvoir. Par contre, le climat d'opinion concerne toute la communauté. L'intérêt se tourne sur ce qui favorise une motivation, un engagement ou une attitude envers un sujet ou une personne donnée. Mais il y a aussi les climats favorisant la réussite sociale ou intellectuelle. D'autres encore, mentionnent le climat psychologique créé par les manifestations comportementales des attitudes de gestion (Tagiuri, 1968). En

ajoutant à ces deux faits la controverse suscitée lorsqu'il est mis en parallèle avec les notions de satisfaction (James et Guion, 1974: voir Brunet 1983) et de culture (Rousseau, 1988), le climat de travail devient un concept difficile à cerner mais néanmoins nécessaire.

Pour mesurer un concept quel qu'il soit, il est impératif de connaître sa signification. La sémantique, la vision conceptuelle des auteurs et leur définition du climat de travail servent cet objectif. Cette recherche repose sur une définition théorique et opérationnelle du climat de travail basée sur les travaux des chercheurs intéressés par ce concept.

Le concept original de climat est relié au domaine météorologique. Le climat de travail est spécifique à un lieu et à une situation (Tagiuri, 1968). Il se réfère alors à différents aspects environnementaux expérimentés par l'acteur dans son organisation. C'est un concept molaire, c'est à dire, les acteurs réagissent davantage aux impressions générales qu'aux éléments spécifiques (Litwin et Stringer, 1968).

Le concept du climat de travail fait son apparition avec Gellerman en 1960. Les idées d'atmosphère de travail et de personnalité propre à l'organisation émergent. Par la suite, plusieurs auteurs s'y intéressent. Il est possible d'observer une certaine convergence autour des notions de description, globalité et environnement. Lorsque Tagiuri (1968) se réfère au concept descriptif ou que Sells (1968) mentionne la description des

comportements observés et que Schnake (1983) propose la description d'un environnement de travail, cela fait référence à l'élément descriptif du climat. Sells (1968) précise le caractère général de la description, Evan (1968) énonce l'idée d'une union entre l'individu et un niveau d'analyse globale, Pace (1968) expose celle d'un contexte général et Litwin et Stringer (1968), une impression générale d'une situation. Ils se rejoignent tous au niveau de l'aspect global ou général du climat. En citant le climat comme une qualité environnementale (Tagiuri 1968), un contexte environnemental, physique et social (Sells 1968), une pression environnementale (Pace, 1968) ou un environnement de travail (Schnake 1983), les auteurs associent le climat à la notion d'environnement. De plus Pace (1968) et Mayer (1968) présentent le climat comme une atmosphère et un style de vie.

Tout comme le concept, la définition du climat de travail dans les organisations est aussi le sujet de plusieurs chapitres. Dans le tableau 1, il y a un résumé des visions conceptuelles et des définitions élaborées par les auteurs.

Comme les paragraphes précédents l'indiquent, le climat se réfère à des circonstances atmosphériques et météorologiques. Et c'est sur cette base que la majorité des auteurs ont travaillé. Tagiuri (1968) introduit le fait que cela peut être un ensemble particulier de caractéristiques de l'organisation. Gilmer et Forehand (1964; voir Tagiuri 1968) rajoutent que cette caractéristique distingue une organisation d'une autre. Litwin et Stringer (1968) prétendent que le climat représente une propriété de l'environne-

Tableau 1

Présentation de la vision conceptuelle et de la
définition du climat de travail
de chaque auteur consulté

Auteurs	Vision conceptuelle (C)	et	Définition (D)
---------	-------------------------	----	----------------

Ansari (1982) C: Attributs organisationnels

D: Somme totale des attributs particuliers de l'organisation comme un tout, aussi bien que ses valeurs et ses normes lesquels symbolisent le pattern en cours de l'organisation et de ses sous-unités.

Atkinson (1966: voir Litwin, 1968)

D: Sommaire de modèle global d'attentes et de valeurs stimulantes qui existent dans un milieu organisationnel donné

Bergeron (1979) D: Ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation décrites telles que perçues par les membres de l'organisation et qui servent à donner une certaine personnalité à l'organisation tout en influençant le comportement et les attitudes des membres.

Campbell, Dunnette (1970) D: 1) Ensemble d'attributs spécifiques à une organisation particulière qui peuvent être induits de la façon dont l'organisation négocie avec ses membres et son environnement. 2) Pour un individu, le climat est un ensemble d'attitudes et d'attentes qui décrivent l'organisation en termes de caractéristiques statiques (exemple: degré d'autonomie), le comportement résultant et la contingence résultante.

Tableau 1
(suite)

Présentation de la vision conceptuelle et de la
définition du climat de travail
de chaque auteur consulté

Auteurs	Vision conceptuelle (C)	et Définition (D)
Evan (1968)	C: Union entre un individu et un niveau d'analyse globale	D: Perception multidimensionnelle des attributs essentiels ou caractéristiques d'un système organisationnel (C'est une relation systémique)
Forehand (1968)	C: C'est une interaction environnement-personne	D: Ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) distingue une organisation d'une autre b) est relativement durable dans le temps c) influence le comportement des gens de l'organisation
Friedlander et Marguilies (1969)*	D: Propriétés organisationnelles perçues intervenant entre les caractéristiques de l'organisation et le comportement.	
Gilmer (1966:voir Tagiuri, 1968)	C: L'organisation est alors un organisme perceptible par l'intérieur mais relevant aussi de l'extérieur.	D: Caractéristique qui distingue une organisation d'une autre et qui influence le comportement des gens dans l'organisation.
Glick (1985)*	D: Terme générique pour une vaste classe de variables organisationnelles plutôt que psychologiques qui décrivent le contexte d'actions d'un individu.	

Tableau 1
(suite)

Présentation de la vision conceptuelle et de la
définition du climat de travail
de chaque auteur consulté

Auteurs	Vision conceptuelle (C)	et	Définition (D)
Greiner <i>et al.</i> (1968)	C: Concept abstrait et insaisissable		D: Façon dont une organisation est vue comme alliant ensemble l'input de la tâche et des gens en manoeuvrant cette aire de problèmes clés
James <i>et al.</i> (1978)*			D: Somme des perceptions des membres concernant l'organisation.
Joyce et Slocum (1979)*			D: Les climats sont 1) perceptuels 2) psychologiques 3) abstraits, 4) descriptifs, 5) non-évaluatifs, 6) non actifs.
Litwin et Stringer (1968)	C: Concept molaire, impression générale d'une situation		D: Ensemble d'attentes et d'objectifs et représente une propriété de l'environnement qui est perçue directement ou indirectement par les individus dans l'environnement.
Meyer (1967)	C: Atmosphère de travail		D: Le climat survient comme résultat du style de gestion, les politiques de l'organisation et ses procédures générales d'opération.
Moos (1976)	C: Personnalité de l'organisation à travers ce qui est récompensé		

Tableau 1
(suite)

Présentation de la vision conceptuelle et de la
définition du climat de travail
de chaque auteur consulté

Auteurs	Vision conceptuelle (C)	et Définition (D)
Pace (1968)	C: Atmosphère, style de vie, contexte général institutionnel en termes de pression environnementale qui favorise ou non l'apprentissage et la croissance	
Payne, Fineman et Wall (1976)*		D: Consensus des descriptions individuelles de l'organisation.
Schnake (1983)	C: Décrit l'environnement de travail	D: Caractéristique des organisations laquelle est reflétée dans les descriptions que font les employés des normes, pratiques et conditions existantes dans l'environnement de travail
Schneider (1975)*		D: Perceptions ou interprétations d'une signification qui aide les individus à donner un sens au monde et connaître ce qu'il doit faire.
Schneider et Hall (1972)*:		D: Perceptions individuelles de leur organisation affectées par les caractéristiques de l'organisation et l'individu.

Tableau 1
(suite)

Présentation de la vision conceptuelle et de la
définition du climat de travail
de chaque auteur consulté

Auteurs	Vision conceptuelle (C)	et Définition (D)
Sells (1968)	C: Concerne le contexte environnemental, social et physique et le comportement des personnes dans les situations organisationnelles.	D: Est fonction de la culture et inclut les orientations généralisées des membres a) partagé par la majorité des membres d'une unité organisationnelle b) acquis en relation aux facteurs spécifiques de la situation organisationnelle.
Tagiuri (1968)	C: Qualité environnementale, Concept descriptif et analytique	D: Qualité relativement durable de l'environnement interne d'une organisation a) qui est expérimentée par ses membres b) influence leurs comportements c) peut être décrite en termes de valeurs d'un ensemble particulier de caractéristiques de l'organisation

* Cette référence est tirée de Rousseau 1988.

ment qui décrit un ensemble d'attentes. Ils mentionnent aussi que le climat est perçu par les gens qui composent cet environnement. Schnake (1983) allègue que le climat est une caractéristique des organisations reflétée par la description qu'ont les employés des pratiques existantes dans l'environnement de travail. Forehand (1968) avance que c'est un ensemble de caractéristiques

qui décrivent une organisation et que c'est une interaction environnement-personne. Greiner *et al.*(1968) soutiennent que c'est la façon dont une organisation est vue comme alliant ensemble l'input de la tâche et les gens. Sells (1968) soumet l'aspect du partage par la majorité des membres. Payne *et al.* (1976:voir Rousseau, 1988) poursuivent jusqu'à l'idée du consensus des descriptions et James *et al.* (1978: voir Rousseau, 1988) en font la somme des perceptions. Evan (1968: voir Tagiuri, 1968); Bergeron *et al.* (1979); Friedlander et Marguilies (1969); Schneiders et Hall (1972); James *et al.* (1978); Joyce et Slocum (1979:voir Rousseau, 1988) développent le sujet en termes d'ensemble de caractéristiques décrites telles que perçues, ou de propriétés perçues par les membres de l'organisation. Et plusieurs s'entendent pour dire que le climat de travail influence le comportement des acteurs (Tagiuri, 1968; Gilmer et Forehand, 1964: voir Tagiuri, 1968; Bergeron *et al.*,1979). En considérant toutes ces définitions, certains éléments exigent une attention particulière. Les termes caractéristique, description, perception et pratique sont mentionnés par plus d'un auteur. C'est pour cette raison que ces termes se retrouvent dans la définition de base de ce travail.

La synthèse des éléments du concept et de la définition conduit à une conception du climat de travail servant tout au long de ce travail. Pour les fins de cette recherche, le climat de travail est:

Une caractéristique de l'organisation
 ↓
 qui décrit
 ↓
 la relation entre les acteurs et l'organisation
 ↓
 telle que mesurée par la perception que la majorité des acteurs
 ↓
 ont de la façon dont ils sont traités et gérés.

Cette définition reprend les grands éléments de description, d'environnement de travail (organisation), de caractéristique et de perception que plus d'un auteur ont proposés. Les conséquences du climat ne sont pas incluses dans la définition puisque les effets sont des variables dépendantes pour toutes les recherches empiriques sur le climat de travail (Evan, 1968).

La définition se subdivise en quatre éléments importants. Le climat de travail est une caractéristique descriptive de l'organisation. Il décrit une relation individu-organisation. Il se mesure par la perception des individus des façons d'être traités et gérés par l'organisation. Et le partage de cette perception généralise le type de climat à toute l'organisation.

A. Caractéristique descriptive

Le climat de travail c'est d'abord une caractéristique. Il est une particularité de l'organisation au même titre que ses orientations ou son efficacité et qui la distingue des autres organisations. Selon Pace (1962; voir Moos, 1976) chaque organisation a sa propre atmosphère spéciale. Elle établit son

image particulière. Les membres du personnel diront volontiers, "chez nous ça se passe comme ça et chez vous?" Ils peuvent décrire leur organisation par cette caractéristique. Ils font un rapport personnel de la sensation laissée par la perception (Rousseau, 1988). Cet élément de description est un pas vers la distinction entre les concepts de culture, satisfaction et de climat. Le premier est normatif, le second est évaluatif et le dernier est descriptif.

Mais c'est une caractéristique de l'organisation parmi tant d'autres. Mack et Harold (1974) suggèrent que, lors d'un effort de développement organisationnel, il est utile de mesurer différentes caractéristiques de l'organisation. Ils proposent de mesurer non seulement le climat mais aussi le problème en cause, les attitudes de travail, les relations interpersonnelles, les buts, le style de leadership et les conflits. Pour connaître la personnalité de l'organisation il faut non seulement connaître le climat de travail et la structure de l'organisation mais aussi les aptitudes, les intérêts, la motivation et la maturité émotionnelle des gens qui la composent (Moos, 1976).

De plus, c'est une caractéristiques relativement stable. Pour Greiner, Leitch et Barnes (1968), le climat change peu en trois ans. Leur étude a démontré que ce n'est qu'au cours de la deuxième année que des changements dans l'ordre des climats ont commencé à se faire. La culture a cette même propriété de stabilité et de résistance au changement (James et Sells, 1981; Louis, 1983: voir Rousseau, 1988)

B. Relation entre les acteurs et l'organisation

La caractéristique du climat de travail décrit une réalité spécifique. Elle dépeint l'état de la relation entre l'organisation et les acteurs. C'est de cette relation qu'émerge le climat. Selon Sells (1968), les gens font partie d'un système social en tant que composante et interagissent avec les autres composantes de leur système. Pour l'auteur, le système total est fait des aspects de l'environnement mesurables objectivement et de la perception subjective des individus.

De façon quotidienne, l'organisation entre en relation avec les membres de son personnel. Elle émet des directives ou des récompenses. De son côté l'acteur interagit avec l'organisation. A partir de ce qu'il perçoit, il émet des comportements dirigés vers l'organisation: production, vols, griefs ou initiative. Le climat est une interaction entre les variables personnelles et environnementales. Les caractéristiques de l'organisation, sont perçues, sélectionnées et interprétées par l'acteur. Le climat est une interaction environnement-personne. Pour connaître le climat, il faut identifier les propriétés environnementales qui interagissent avec les caractéristiques personnelles (Forehand, 1968). Nord (1972) prétend que le comportement de celui qui perçoit influence la source de sa perception. Le perceveur devient lui-même une source. En ce sens, la perception n'est pas uniquement une réaction à un stimulus, mais une transaction avec l'environnement. Ansari (1982), par son étude sur l'effet du climat de travail et les

orientations personnelles sur le succès managérial scrutent l'interaction entre un individu et une situation donnée, c'est à dire entre des facteurs personnels et organisationnels. Selon Gilmer (1966: voir Tagiuri, 1968), la personnalité individuelle et la demande du travail interagissent pour produire un climat qui peut être significatif pour les deux: l'individu et l'organisation. Les gens réagissent au contexte de stimulation et à la confusion où ils travaillent (Gilmer, 1966: voir Tagiuri, 1968). Evan (1968) va même jusqu'à prétendre que le climat est une relation systémique où il y a un input des processus de transformation, un output et une rétroaction.

L'utilisation du climat pour caractériser une relation est de plus en plus courante. Angle et Perry (1986: voir Rousseau, 1988) ont ainsi étudié la double implication patronale-syndicale des individus. Ils constatent que dans un climat coopératif, l'implication aux deux groupes est plus forte. La relation de coopération entre les pratiques de l'organisation et l'organisme représentant les acteurs a des conséquences sur leur implication dans les deux groupes: patronal et syndical.

C. Perception des façons d'être traité et géré

Selon Nord (1972), la perception est le processus par lequel un individu donne une signification à son environnement. C'est parce qu'il prend une part active dans la signification donnée aux stimuli que chaque individu voit les choses différemment. Mais la perception est sélective. Elle ne choisit qu'une partie des

stimuli selon les attentes et l'intérêt du moment (Bruner, 1958: voir Nord, 1972). C'est ce qui fait que le climat est un concept à contenu libre. Il dénote les perceptions du contexte dans lequel se trouve et réagit un individu. Puisqu'il y a plusieurs contextes possibles, le contenu des perceptions du climat peut varier. C'est un concept de propriétés perçues de l'organisation (Rousseau, 1988).

L'organisation traite et gère ses ressources humaines par différentes pratiques. L'acteur répond à ces pratiques selon sa perception. Bien que la réalité influence la perception c'est la façon dont une personne voit la situation qui détermine son type de comportement et non la situation elle-même (Nord, 1972: Brunet, 1983). La réaction d'un individu à toutes les situations est fonction de la perception qu'il en a (Likert, 1974: voir Brunet, 1983). L'acteur énonce sa perception des façons, utilisées par l'organisation, de le traiter et de le gérer. De plus, l'acteur émet à son tour des comportements en réaction à ce qu'il perçoit des façons d'être traité et géré par l'organisation. La mesure de cette perception permet de connaître l'état de la relation.

D. Partagé par la majorité

La perception d'une seule personne dans l'organisation n'est pas suffisante pour avoir une vision juste du climat de travail de toute l'organisation. Si les perceptions font l'objet d'un consensus, il est alors possible de décrire le climat de travail dans une organisation. (Drexler, 1977; Joyce et Slocum, 1979: voir

Rousseau, 1988). Chaque personne affronte les situations de façon différente. Mais si une majorité d'individus voient les façons d'être traités et gérés de la même manière, il est possible d'accorder une certaine importance à cette perception. Elle prend une valeur organisationnelle. Le climat est attaché aux perceptions individuelles mais, pour connaître ses effets, il faut considérer la collectivité (Rousseau, 1988)

Il existe un certain consensus auprès des auteurs en ce qui a trait aux variations de climat entre les départements d'une même organisation. La perception du climat est différente selon la position hiérarchique, l'unité d'appartenance et l'emplacement géographique. Dalton (1959: voir Brunet, 1983) affirme que des climats différents peuvent être diagnostiqués dans les départements où les personnels de la ligne hiérarchique et conseil travaillent ensemble. Il y a souvent des tensions entre ces deux groupes. Un groupe trouve qu'il n'a pas assez d'autorité et l'autre ne veut pas qu'on lui dise quoi faire. Les variables d'âge, de scolarité et de statut social agissent sur cette tension. Le personnel d'encadrement vit une relation basée sur leur ambition, leur individualisme, leur dépendance face au personnel conseil et leur bataille continuelle pour faire accepter leur contribution. Ils vivent très souvent dans un climat de méfiance. Crozier et Frieberg (1977: voir Brunet, 1983) constatent la même tension hiérarchie-conseil chez les cols bleus.

Les cadres et les cols bleus peuvent avoir une perception différente du climat de leur entreprise. Selon leur

statut, leur sentiment d'implication dans l'organisation peut être à des degrés différents (Brunet, 1983). Ansari (1982) a vérifié cette différence. La moyenne des corrélations se situe à .50. Il conclut que le climat perçu par le superviseur est différent de celui perçu par les subordonnés.

Brunet (1983) avance que le climat perçu par un individu est influencé par le climat général de son organisation et par le climat de son unité spécifique de travail. Le climat global est la résultante des micro-climats qui le composent. Kets De Vries (1985) mentionne que lorsque les individus forment un groupe, une partie de leur activité mentale prend un aspect collectif. Ils ont des sentiments et des désirs en commun. Ceux-ci s'organisent en fantasmes partagés par tous. Ces fantasmes influencent non seulement les processus de décision, la stratégie et les structures de l'organisation mais aussi le comportement des membres du groupe. C'est dire que dès qu'il y a un groupe, ce qu'ils ont en commun les influence. Le modèle SAA (*Selection, Attraction, Attrition*) de Schneiders et Reichers (1983: voir Rousseau, 1988) explique cette homogénéité entre les membres. Les gens sont attirés par les organisations qui pour eux conviennent à leur personnalité et à leur besoins lesquels seront ainsi comblés, du moins l'espèrent-ils. (Wanous, 1980: voir Rousseau, 1988). En contrepartie, les organisations sélectionnent les gens qui correspondent à ce qu'elles sont. Le temps tend à augmenter l'homogénéité et diminuer les différences individuelles. Les nouveaux venus adaptent les attitudes et leur vision du monde

à celles du groupe auquel ils appartiennent, d'où l'importance des interactions. Ce modèle suggère que les climats sont différents parce que les gens dans les unités sont différents.

Bion (1983 : voir Kets De Vries, 1985) renchérit avec sa notion de mentalité de groupe. Les membres d'un groupe contribuent de façon anonyme par leurs opinions, pensées, émotions et souhaits à satisfaire les pulsions et les désirs de chacun. Pour Sells (1968), le climat inclut les orientations généralisées des membres, i.e., partagées par la majorité des membres d'une unité de l'organisation. Greiner *et al.* (1968) proposent trois aspects du climat. Outre le climat de soutien et le climat préféré, il y a le climat dominant. C'est ainsi qu'ils nomment le climat qui est partagé par la majorité des acteurs des départements.

Mais la mesure d'une perception partagée entraîne un problème pour le processus de validation du questionnaire: comment assurer une variance suffisante au niveau des énoncés pour ainsi vérifier la validité de contenu, si tous les acteurs répondent, selon cette hypothèse, de la même façon à tous les items? La première étape de validation exige donc de s'adresser à une très grande variété d'entreprises pour obtenir une variance au niveau de la réponse aux énoncés.

Le climat est un concept unique qui ne doit pas être confondu avec un autre. De plus, ce n'est pas la personnalité de l'organisation. Le type de climat distingue une organisation d'une autre. Mais ce n'est pas la seule façon de la différencier. Le

climat ne décrit pas de façon globale l'organisation. Il expose un élément particulier: la relation entre l'organisation et ses membres. En soi, cet élément particulier est lui aussi constitué de plusieurs dimensions, mais la caractéristique du climat ne représente pas la configuration globale de l'organisation. L'organisation est un système beaucoup plus complexe pouvant être décrit sous l'angle, entre autres, de sa structure, de ses objectifs, de sa production et de ses relations. Le climat intervient lors des relations. Le climat est un trait de caractère de l'organisation. Ceci peut servir à distinguer l'organisation d'une autre. Mais c'est une caractéristique parmi tant d'autres.

Le climat est avant tout un concept, mais il devient utile s'il fournit de l'information supplémentaire au gestionnaire pour améliorer le fonctionnement de son entreprise. Si la définition aide à mieux comprendre ce dont il est question, l'énumération et l'explication des composantes ou dimensions du climat de travail ajoute une note explicative préliminaire à l'élaboration du questionnaire lui-même. Le questionnaire rendra service aux gestionnaires.

Dimensions

La mesure des perceptions permet de connaître le climat de travail. Dans son milieu de travail, l'acteur perçoit les façons dont il est traité et géré. Ces pratiques de l'organisation sont les facteurs inducteurs ou dimensions du climat. Plusieurs auteurs lors de l'élaboration de leur questionnaire suggèrent un

certain nombre de dimensions. Leurs propositions et la définition du climat de travail utilisée dans cette recherche dirigent l'énumération des dimensions. L'analyse de contenu de chaque questionnaire consulté permet de regrouper les différentes dimensions de divers auteurs sous un même vocable plus ou moins identique à ceux utilisés par les auteurs.

Certaines dimensions reviennent régulièrement chez les auteurs. Elles sont conservées. Le tableau 2 permet de constater ces faits.

Il est possible de voir que les dimensions Mobiles, Relation, Contrôle et Prise de décision sont largement couvertes par les questionnaires précédents. À l'exception de la dimension environnement, chaque dimension choisie est traitée sous un vocable ou un autre par au moins trois des auteurs consultés. Cela permet une meilleure couverture des dimensions par les questions déjà écrites par ses autres auteurs.

Schnake (1983), Pond (1984) et Brunet (1983) ont recensé différents questionnaires et mis en lumière les dimensions les plus utilisées. Schnake (1983), après son étude des effets de la réponse affective sur la mesure du climat de travail conclut qu'il y a six facteurs importants: l'orientation vers les récompenses, la participation, la structure, la chaleur et le support, les standards de performance et les responsabilités.

Tableau 2

Énumération des auteurs consultés et
des dimensions dont ils traitent
dans leur ouvrage

Ansari (1982): Accomplissement, Risque, Relation, Structure.

Bowers et Taylor (1972):

Motivation, Ouverture au changement technologique,
Prise de décision, Ressources humaines et niveau
d'influence, Flux de communication

Evan (1968):

Structure, buts et conditions de prise de décision,
Socialisation des rôles, Interaction, Performance des
rôles, Récompense, Relation entre les membres.

Geiner, Leitch et Barnes (1968):

Style de leadership, Demande au travail, Normes de
groupe, Environnement immédiat: patron, travail,
groupe.

Gilmer (1968):

Pattern de leadership, Processus de prise de décision,
Objectif de l'organisation, Taille et structure,
Communication.

Katz et Kahn (1966: voir Sells, 1968):

Rôle formel élaboré, Structure d'autorité, Support et
maintenance, Structure adaptative, Idéologie
supportant le système de normes.

Tableau 2
(suite)
Énumération des auteurs consultés et
des dimensions dont ils traitent
dans leur ouvrage

Kurosawa (1988):

Motivation, Satisfaction subjective, Efficacité, Système de communication.

Likert (1974):

Mobiles, Prise de décision, Méthode de commandement, Interaction supérieur-subordonné, Processus de fixation des objectifs, Contrôle, Performance, Type de communication.

Litwin et Stringer (1968): Structure, Responsabilité, Récompenses et rémunération, Conflit, Identité, Risque, Chaleur et support, Tolérance, Standard et normes

Moos, Insel et Humphrey (1974):

Clarté, Autonomie, Engagement, Innovation, Esprit d'équipe, Soutien des superviseurs, Orientation vers la tâche, Pression, Contrôle, Confort.

Pritchard et Karasick (1973):

Structure, Autonomie, Rémunération, Rendement, Motivation, Flexibilité et innovation, Centralisation, Relations sociales, Support, Conflit, Statut.

Schnake (1983): Structure, Participation, récompenses, Chaleur et support, Standard de performance

Tableau 2
(suite)
Énumération des auteurs consultés et
des dimensions dont ils traitent
dans leur ouvrage

Schneider et Bartlett (1968):

Structure, Autonomie, Satisfaction générale, Support patronal, Conflit, Implication.

Sells (1968):

Composition du personnel, Aspect temporel, Système d'objectifs, Environnement socio-culturel, Technologie, Philosophie et système de valeurs, Taille de l'organisation, Environnement physique.

Tagiuri (1968):

Attitudes des gestionnaires devant les résultats, Prise de décision, Supérieur immédiat (compétence, disponibilité, équité), Atmosphère générale, Groupe de travail.

Cependant, les répondants ne font pas de distinction entre participation et récompense; il en reste donc cinq. Pond (1984), avec une analyse factorielle, relève trois sous-échelles aux questionnaires sur le climat: la primauté des ressources humaines, la circulation des communications et les conditions motivationnelles. D'après une recension faite par Brunet (1983) l'autonomie, la structure et les contraintes imposées par l'organisation, le type de récompenses et l'ensemble considération, chaleur et support font consensus auprès des auteurs. Ces quatre dimensions sont aussi sélectionnées par Campbell *et al.* (1970).

Le choix des dimensions pour la version expérimentale du questionnaire repose sur leur fréquence d'apparition dans la littérature et sur leur capacité à remplir quatre conditions sous-jacentes à la définition.

1- Chaque dimension représente une façon de faire de l'organisation. Elle est une façon de traiter et gérer les acteurs.

2- Elle est universelle. Elle rejoint directement le travailleur peu importe son poste. Chacune des pratiques affecte chaque acteur.

3- Elles sont en nombre suffisant pour s'assurer d'avoir une vision complète du climat de l'organisation. Elles couvrent le champ complet des pratiques de l'organisation qui affectent l'acteur. Et chaque dimension est un ensemble particulier de facteurs environnementaux avec une référence aux choses perçues. (Litwin et Stringer.1968). C'est un des aspects du phénomène.

4-Elles sont perceptibles par l'acteur. Le climat de travail est un phénomène circulaire. Les résultats produits confirment la perception des acteurs responsables de ce climat. Les pratiques sont des causes mais aussi des résultantes. La dimension perçue provoque une réaction de l'acteur. Si elle n'affecte en rien la relation que l'acteur a vis à vis l'organisation,

cette dimension n'est pas un facteur inducteur du climat de travail.

Il y a huit dimensions retenues: Règles et politiques, Contrôle, Autonomie, Mobiles extrinsèques et intrinsèques, Environnement physique, Interrelation, Circulation de l'information et Processus de prise de décision. Deux d'entre elles soit l'environnement et les règles et politiques, sont considérées comme un cadre aux six autres. Celles-ci sont des processus, c'est à dire qu'ils sont actifs et organisés dans le temps. Ils sont en constante évolution. Ces dimensions sont toutes des façons de faire de l'organisation perçues par l'acteur. Les dimensions du concept doivent avoir un caractère exclusif pour leur utilisation différenciée dans un questionnaire. L'intégration théorique conduisant au choix des dimensions et le traitement statistique des données empiriques éclairciront la situation. Pour l'instant, une description de chaque dimension choisie théoriquement permet de bien cerner les pratiques de l'organisation.

A. Règles et politiques

Cette dimension est traitée par quatre des auteurs consultés: Litwin et Stringer (1968), Moos et Insel (1974), Schneider et Bartlett (1968, 1970) et Pritchard et Karasick (1973). Ils emploient les termes structures ou clarté. Gilmer (1966: voir Tagiuri, 1968), Katz et Kahn (1966: voir Schneider, 1976), Evan (1968), Ansari (1982) et Schnake (1983) la mentionnent aussi dans leurs travaux.

La dimension des Règles et politiques se définit par toutes les pratiques de l'organisation qui consistent à établir des procédures de base régissant directement la façon de faire le travail, d'effectuer une tâche et même le comportement de l'acteur lorsqu'il est dans l'organisation. L'organisation érige alors une structure fixe des règles et des politiques qui encadrent les travailleurs. Ce cadre peut être perçu comme étant plus ou moins rigide et plus ou moins pertinent à la raison d'être de l'employé dans l'organisation. Du fait que ces règles soient connues des acteurs, cela peut réduire le degré d'incertitude quant à la façon de faire le travail ou de se comporter peu importe la situation. Cela peut aussi simplifier ou complexifier l'exécution de la tâche (tracasseries administratives). Kets De Vries (1985) prétend que la distribution incertaine des responsabilités entraîne une situation confuse. Si quelque chose tourne mal, nul n'est spécialement fautif. Si personne ne reçoit de responsabilités déterminées, nul n'est capable d'indépendance. La confusion gêne le fonctionnement de l'entreprise en empêchant la formation d'une ambiance de créativité et d'innovation.

B. Autonomie

Cette dimension est traitée par les quatre mêmes auteurs des questionnaires qui abordent celle des règles et politiques mais aussi par Tagiuri et Ansari (1982). C'est la marge de manoeuvre donnée à l'acteur par l'organisation pour lui permettre de faire ce qu'il a à faire de la façon qu'il juge la plus appropriée. L'acteur peut ainsi ressentir qu'il est le plus apte à

faire son travail parce que l'organisation fait appel à ses connaissances et ses habiletés. L'employé ressent alors un sentiment de contrainte ou de liberté lorsqu'il est question de prendre des décisions et de solutionner les problèmes qui concernent son travail.

L'organisation laisse ainsi à l'acteur la possibilité de démontrer son esprit d'initiative en lui manifestant de la confiance. Kets De Vries (1985) mentionne qu'une attitude soupçonneuse peut entraîner une atmosphère différente d'une relation avec autrui basée sur la confiance.

C. Mobiles extrinsèques et intrinsèques

Sous des appellations comme mobile, récompense, rémunération, motivation, participation, satisfaction ou engagement, tous les auteurs des questionnaires analysés dans cette recherche traitent de cette dimension. Schnake (1983) et Evan (1968) la suggèrent aussi. Les mobiles extrinsèques et intrinsèques sont des actions posées par l'organisation et utilisées dans le but spécifique de favoriser chez les acteurs l'émergence de certaines attitudes les incitant à agir dans le sens voulu par l'organisation. L'organisation se sert de certaines ressources désirées par les acteurs comme éléments incitateurs. Elle fournit à l'acteur l'occasion de répondre à ses attentes et intérêts personnels ou satisfaire des besoins. Elle donne aux employés des raisons de travailler. Cela motive ou non selon le type de récompenses utilisées. Du côté émotif, toutes les façons de traiter

et gérer les individus en matière d'incitation au travail, ont des effets variés. Le comportement de productivité des individus naît de ces effets. Selon Moos (1976) pour connaître l'atmosphère générale ou ses caractéristiques, il faut connaître les choses qui sont récompensées et encouragées.

Les mobiles extrinsèques se rapportent aux besoins physiologiques ou de sécurité tandis que les mobiles intrinsèques réfèrent aux besoins d'affiliation, d'accomplissement et d'estime de soi (Maslow). L'organisation donne ou non un sentiment d'importance à l'acteur. Celui-ci se sent à la place qui lui convient le mieux.

D. Processus de prise de décision

Il y a aussi plusieurs auteurs qui abordent cette dimension (Litwin et Stringer (1968), Moos et Insel (1974), Pritchard et Karasick (1973), Likert (1967), Bowers et Taylor (1972), Kurosawa (1988), Tagiuri (1968), Gilmer (1966: voir Tagiuri, 1968), Evan (1968). La dimension de prise de décision se voit dans l'optique d'un processus. Pour l'organisation, prendre une décision consiste à porter un jugement final qui fournit une solution, résoud une difficulté ou tranche un débat. C'est un processus au sens où la décision n'intervient qu'après que le décideur ait été mis au courant d'une situation problématique, ait obtenu toutes les données du problème, ait consulté les personnes concernées ou expertes et ait envisagé toutes les solutions. La prise de décision entraîne des conséquences sur les orientations

futures des travailleurs et de l'organisation. L'organisation qui prend des décisions dirige les destinées de l'entreprise et des travailleurs à travers le quotidien.

Du côté de l'acteur, celui-ci peut alors se sentir plus ou moins impliqué dans le fonctionnement de l'organisation et la réalisation de ses objectifs. Il peut ou non se sentir utile à l'entreprise.

E. Interrelations (dimension relationnelle)

La plupart des auteurs traitent des relations existantes au sein d'une organisation. Certains (Pritchard et Karasick, 1973; Tagiuri, 1968, Sells, 1968; Evan, 1968; Geiner *et al.*, 1968; Ansari, 1982) se concentrent sur les relations entre les groupes ou entre les membres. D'autres (Moos et Insel, 1974; Likert, 1974: voir Brunet, 1983; Bowers et Taylor, 1972; Tagiuri, 1968; Katz et Kahn, 1966: voir Schneider, 1976; Geiner *et al.*, 1968) canalisent leur attention sur les relations supérieur-subordonné. D'autres encore (Litwin et Stringer, 1968; Moos, 1976; Schneider et Bartlett, 1968-1970; Pritchard et Karasick, 1973; Schnake, 1983) s'intéressent à certaines propriétés spécifiques de la relation comme la chaleur, le support, la tolérance, l'esprit d'équipe ou les conflits.

Cette dimension regroupe toutes les pratiques de l'organisation qui entretiennent des rapports de dépendance ou d'influence ou même de compétition entre les gens. C'est l'ensemble des techniques ou activités utilisées pour favoriser les

contacts entre les membres de l'organisation. L'organisation veut ainsi développer un esprit de travail particulier. L'acteur a le sentiment d'être accepté ou non comme personne selon la qualité du contact dont il bénéficie auprès des autres membres de l'organisation.

F. Contrôle

Lorsque les auteurs présentent la dimension contrôle, c'est à travers différents termes. Certains (Litwin et Stringer, 1968; Katz et Kahn, 1966: voir Schneider, 1976; Schnake, 1983) utilisent le mot standard ou normes. Pour d'autres (Likert, 1974; Evan, 1968), le terme performance convient mieux. Il y a aussi l'efficacité (Kurosawa, 1988), l'implication (Schneider et Bartlett, 1968, 1970), la pression (Moos et Insel, 1974) ou le contrôle (Likert, 1967: voir Brunet, 1983).

La dimension de contrôle concerne toutes les pratiques qui consistent à veiller à l'atteinte des buts et standards de performance fixés par l'organisation. Pour l'organisation, il s'agit d'exercer une certaine domination en sanctionnant les actions des travailleurs. L'organisation régit ainsi le niveau de performance du travail de ses employés.

L'acteur ressent une pression au niveau de son travail. Il se sent non seulement surveillé mais aussi poussé à atteindre un certain niveau de performance fixé par les autres.

G. Environnement physique

Cette dimension se réfère à toutes les façons de gérer de l'organisation, qui assure un cadre physique au travail. Le milieu de travail peut être plaisant ou non et fonctionnel ou non. L'acteur peut ressentir un confort et une certaine facilité à exécuter son travail. Pond (1984), dans son étude sur l'importance des attentes des employés, a utilisé le questionnaire du climat de travail de Bowers et Taylor (1972) auquel il a cru bon d'ajouter quatre items supplémentaires pour mesurer les conditions de travail physique. Mais leur fidélité s'est avérée trop faible pour les utiliser à l'analyse. Pourtant l'intérêt de Moos et Insel (1974) et Sells (1968) pour le confort et l'environnement physique incite à utiliser quand même cette dimension.

H. Circulation de l'information

Likert (1967:voir Brunet, 1983), Bowers et Taylor (1972), Kurosawa (1988) et Gilmer (1966:voir Tagiuri, 1968) abordent cette dimension. Elle concerne toutes les pratiques qui entraînent un échange d'informations entre les paliers, les unités ou les acteurs. C'est une façon formelle de transmettre des ordres et de faire connaître ce qui se passe au sein de l'organisation. Cette information fournit des guides aux acteurs et à l'organisation. C'est une relation dynamique dont le but premier est de transmettre un message.

Selon qu'il fait partie ou non du réseau de communication, l'acteur pourra se sentir plus ou moins concerné

par ce qui se passe dans l'organisation. Selon Kets De Vries (1985), l'émission de signaux contradictoires jette la confusion dans l'esprit du récepteur. Les messages à double sens sèment le trouble, le doute et l'inquiétude chez leur destinataire. Il se sent leurré, dupé pris au piège et il peut en ressentir de la colère.

Il y a donc huit facteurs inducteurs du climat de travail qui traversent le champ perceptif de l'acteur. Celui-ci émet à son tour un comportement selon sa perception des pratiques de l'organisation. C'est de cette relation qu'émerge le climat comme caractéristique de l'organisation.

Typologie

Certains auteurs ne s'arrêtent pas à définir ou mesurer le climat. Likert (1961, 1967, 1974), Kets De Vries (1985) et Gellerman (1968) proposent des typologies du climat. Ils interprètent les résultats de la mesure d'après cette typologie.

A. Likert

Likert (1961, 1967, 1974) propose la théorie la plus complète sur le climat de travail. Il le définit, lui attribue huit dimensions et suggère une explication de sa dynamique ainsi qu'une typologie.

Les plus intéressantes contributions de Likert à ce travail sont le questionnaire et la typologie. Mais auparavant, une brève explication de sa théorie permet de mieux situer le tout. Selon cet auteur, l'existence des micro-climats s'explique

par l'existence de trois types de variables qui influencent la perception individuelle du climat. Les variables sont causales, intermédiaires ou finales. Les variables causales sont des variables indépendantes sur lesquelles peuvent agir l'organisation ou ses responsables par l'intermédiaire de la structure et de la gestion. Les membres peuvent les modifier ou en ajouter. Elles influencent mais sont aussi affectées par les variables intermédiaires. L'état interne et la santé de l'organisation réfèrent aux variables intermédiaires. Les variables finales, c'est à dire dépendantes, découlent de l'effet des deux autres. C'est le résultat, telle la productivité, les gains, les pertes, en fait, c'est l'efficacité de l'organisation (Brunet, 1983). Ce sont toutes les données objectives que peut fournir une organisation à la fin de son exercice financier. La combinaison et l'interaction de ces trois variables déterminent le type de climat.

En ce qui a trait à la typologie, Likert identifie deux grands types de climat; autoritaire (fermé) et participatif (ouvert). Chacun se subdivise en deux pour obtenir quatre possibilités d'où le nom de la théorie des quatre systèmes.

Le système 1 correspond à l'autoritarisme exploiteur. C'est un système centralisateur où les motivations sont surtout d'ordre économique. La peur et la menace régissent les attitudes et les comportements. L'attitude des acteurs envers l'organisation en est surtout une d'hostilité et de méfiance. Il y règne beaucoup de conflits. Tout est situé au sommet de la hiérarchie: décision, information, statut, importance,

établissement des buts, objectifs et contrôle. Le peu d'information qui y circule est surtout descendante. La qualité et la quantité de la production est médiocre. Il y a beaucoup d'absence et de roulement de personnel.

Le système 2 est le paternalisme. Il est presque identique au premier système si ce n'est que tout est moins manifeste et à un moindre degré. Si la majorité des décisions se prennent au sommet, la direction consent quelques miettes aux échelons inférieurs. Il y a encore un système de récompenses et de punitions mais ces dernières sont moins fréquentes que dans le système 1. Le contrôle appartient d'abord au niveau hiérarchique supérieur et les niveaux intermédiaires et inférieurs bénéficient d'un droit de regard limité. La confiance des supérieurs envers les subordonnés est de type condescendant. Cette attitude teinte toutes les relations supérieur-subordonné.

Le système 3 est consultatif. Il y a une certaine confiance, peu de conflit, un peu d'insatisfaction, de la délégation des responsabilités et une bonne communication ascendante et descendante. Le niveau de participation est satisfaisant. La direction commence à parler d'implication pour motiver les travailleurs. Cela se présente sous la forme d'objectifs à atteindre. Les niveaux inférieurs peuvent prendre certaines décisions spécifiques.

Et le système 4 est participatif. Il représente le modèle idéal préconisé par Likert selon son principe de relation

supportante. C'est l'utilisation maximale des ressources humaines à travers le processus de groupe. C'est la décentralisation des décisions tant au niveau des objectifs, des méthodes, du contrôle qu'à celui de la communication et du système de récompenses. Le niveau de confiance des supérieurs envers leurs subordonnés est élevé. Les relations peuvent même être amicales. Dans ce système, il s'établit un réseau de communication latéral. Likert associe le climat participatif à l'efficacité de l'organisation. Il propose à toutes les entreprises voulant réussir, de changer leurs politiques actuelles aux niveaux de la confiance face aux employés, du lieu de la prise de décision, de la satisfaction des besoins, des incitations au travail, de l'utilisation de la communication et de la structure des réseaux formel et informel.

Les caractéristiques de ses systèmes s'inscrivent sur un continuum. Du système 4 au système 1, du plus efficace au plus inefficace, du plus positif au plus négatif. Le tableau 3 présente plus en détail les quatre systèmes et les composantes utilisées par Likert pour les distinguer: méthodes de commandement, forces motivationnelles, les processus de communication, d'influence, de prise décision, de planification, de contrôle et les objectifs de rendement et de perfectionnement.

La typologie des quatre systèmes de Likert est souvent confondue avec la théorie du leadership. Et pour cause, les termes qu'emploie Likert relèvent davantage du style de gestion que de celui du climat de travail.

Tableau 3
 Typologie du climat de travail selon Likert
 Système 1 et 2: autoritaire

Composantes	Système 1 (exploiteur)	Système 2 (paternaliste)
Méthode de commande	autocratique, pas relation de confiance supérieurs-subordonnés	autoritaire avec une petite relation de confiance entre les supérieurs et les subordonnés
Forces motivationnelles	- crainte, peur, argent et statut-attitudes hostiles, les employés sont des esclaves - méfiance, seuls les niveaux hiérarchiques supérieurs ont des responsabilités - grande insatisfaction des employés face à la tâche, les pairs, le gestionnaire et l'organisation en entier.	- portent sur les besoins d'argent, de l'ego, de statut, de pouvoir et quelquefois de crainte - attitude souvent hostiles mais parfois favorables envers l'organisation - confiance condescendante de la direction envers ses employés - les employés ne se sentent pas responsables de l'atteinte des objectifs - peu de satisfaction et surtout de l'insatisfaction concernant le travail, les pairs, les gestionnaires et l'organisation
Processus d'influence:	- pas de travail en équipe, peu d'influence mutuelle - influence descendante modérée généralement surestimée	- peu de travail en équipe, influence ascendante ne s'obtient que par des moyens informels - l'influence descendante est moyenne
Processus d'établissement des objectifs	il n'y a que des ordres reçus par une résistance clandestine	- ordres avec commentaires - acceptation ouverte des objectifs avec résistance clandestine

Tableau 3
(suite)
Typologie du climat de travail selon Likert
Système 1 et 2: autoritaire

Composantes	Système 1 (exploiteur)	Système 2 (paternaliste)
Objectifs de performance et formation:	recherche des objectifs de niveaux moyens et peu de chance de formation	recherche des objectifs élevés et peu de chance de formation
Modes de communication:	-communication distorsionnée reçue avec méfiance -peu de communications ascendantes, descendantes et latérales	-peu de communications ascendantes, descendantes et latérales -condescendance de la part des supérieurs et prudence de la part des subordonnés
Processus de prise de décision	-sont prises au sommet, basées sur des informations partielles et inadéquates. -peu motivantes et prises généralement par une seule personne	-prises sur une base individuelle décourageant le travail en équipe -les politiques sont décidées au sommet mais quelques décisions touchant leur application sont prises à des niveaux plus bas et basées sur de l'information adéquate et juste
Processus de contrôle:	-effectué au sommet - données souvent falsifiées ou inadéquates - l'organisation informelle cherche à réduire le contrôle formel	-effectué au sommet -données généralement incomplètes et inadéquates -réseau informel existant mais ne résiste pas toujours aux buts de l'organisation

Tableau 3
(suite)
Typologie du climat de travail selon Likert
Système 3 et 4: participatif

Composantes	Système 3(consultatif)	Système 4
Méthodes de commandement	consultation entre supérieurs et subordonnés avec relation de confiance assez élevée	délégation de responsabilités avec une relation de confiance très grande entre -supérieurs et subordonnés
Force motivationnelles:	-récompenses et punitions occasionnelles plus de l'implication -attitudes favorables, les employés se sentent responsables de ce qu'ils font -satisfaction moyenne au travail avec les pairs, le gestionnaire et l'organisation	la direction a une confiance complète dans ses employés -ils sont motivés par la participation et l'implication l'établissement d'objectifs, l'amélioration des méthodes de travail et l'évaluation de rendement en fonction des objectifs
Processus d'influence:	quantité modéré d'interactions supérieurs-subordonnés, niveau de confiance assez élevé	les employés travaillent en équipe avec la direction et ont beaucoup d'influence
Processus d'établissement des objectifs:	objectifs déterminés par des ordres établis après discussion avec les subordonnés, acceptation ouverte mais il y a parfois des résistances	-établis par la participation du groupe sauf en cas d'urgence -il y a pleine acceptation des objectifs par tous les employés

Tableau 3
(suite)
Typologie du climat de travail selon Likert
Système 3 et 4: participatif

Composantes	Système 3(consultatif)	Système 4
Objectifs de performance et de formation:	recherche des objectifs très élevés avec de bonnes possibilités de formation	recherche des objectifs extrêmement élevés et excellentes possibilités de formation
Modes de communication:	-de type descendante avec parfois des communications ascendantes et latérales -un peu de distorsion et de filtrage	existe des trois façons, aucun filtrage ni distorsion
Processus de prise de décision	les politiques et décisions générales sont prises au sommet, les subordonnés peuvent prendre des décisions plus spécifiques à leur niveau	dissimulé dans toute l'organisation tout en étant bien intégré à tous les niveaux
Processus de contrôle:	-des aspects importants sont délégués de haut en bas avec un sentiment de responsabilités aux échelons supérieurs et inférieurs -une organisation informelle peut se développer mais peut partiellement supporter ou résister aux buts de l'organisation	beaucoup de responsabilités au niveau du contrôle avec une forte implication des échelons inférieurs

Tiré de Brunet (1983)

B. Kets De Vries

Kets De Vries (1985) n'est pas un théoricien du climat de travail. Mais son étude clinique de dirigeants d'entreprises le porte à faire des liens avec ce concept. Il émet l'idée d'une très forte corrélation entre la personnalité des dirigeants et le climat de travail de l'organisation. Lorsque dans une organisation l'essentiel du pouvoir de décision est confiné dans les mains d'un nombre restreint de responsables, la personnalité de ceux-ci affecte la structure et la stratégie de l'organisation. C'est ainsi que pour décrire les organisations qu'il qualifie de malades, il emploie des termes comme paranoïaque, compulsive, théâtrale, dépressive et schizoïde. Bien que ce ne soit pas une typologie du climat, la description qu'il fait des organisations rejoint celle que Likert fait du climat autoritaire exploiteur. Kets De Vries fait une description plus détaillée de ce que Likert appelle le climat fermé ou autoritaire exploiteur. Il le subdivise en cinq types.

L'organisation paranoïaque a une direction soupçonneuse. Le fait de se sentir constamment menacé entraîne des comportements telle une grande surveillance et une recherche constante de renseignements autant à l'interne qu'à l'extérieur. Elle manifeste des attitudes d'opposition plutôt que de proposition. C'est une organisation conservatrice mais qui veillera à diversifier le marché pour réduire les risques et ne dépendre de personne.

La compulsive est dominée par les rituels. En premier lieu, tout est très formel, les opérations sont normalisées, les objectifs et les projets bien définis et tout est prévu et préparé. Le respect des normes et des procédures est très important et par le fait même, les conditions internes de l'entreprise sont étroitement surveillées. Pour y arriver, l'esprit de hiérarchie est très fort et il existe une stratégie thématique à long terme.

La théâtrale est plutôt du style aventureux et ignorant du danger. Elle se caractérise par un goût de l'action et du risque probablement dans le but de se faire remarquer. Cela entraîne une diversification des marchés, des comportements contradictoires, un style de décision irréfléchi basé sur l'impulsion et l'intuition. La structure de l'organisation est rudimentaire, le système d'information est insuffisant et la communication interne en plus de n'être que descendante n'est pas efficace. C'est très désorganisé.

La dépressive véhicule un sentiment d'impuissance et d'incapacité. L'inertie, le manque d'assurance, un conservatisme extrême et son étroitesse bureaucratique amènent une atmosphère de profonde passivité et d'irrésolution. Elle est réglée par des automatismes et dirigée par une autorité formelle centralisée. Elle manifeste très peu d'ouverture sur l'extérieur.

La schizoïde est menée par les dirigeants de second niveau. La haute direction fuit ses responsabilités, craint les rapports avec autrui et retient l'information. Il s'ensuit que la déci-

sion appartient à une coalition changeante puisque le second niveau devient un lieu d'intrigue permanent.

Likert a recours à huit dimensions et plusieurs vecteurs tels le lieu de la prise de décision, le niveau de confiance supérieur-subordonné, l'utilisation de la communication et la structure du réseau formel. Kets De Vries décrit les organisations d'après les objectifs fixés, l'utilisation des normes, la prise de décision, la prise de risque, la stabilité et le système d'information. Il divise le système 1 en plusieurs tout aussi déficients les uns que les autres en considérant les mêmes vecteurs que Likert. Selon lui les principaux problèmes trouvés dans une organisation sont la mauvaise distribution de l'autorité et de la prise de décision, l'attitude incorrecte à l'égard du risque, l'inadaptation des structures, l'insuffisance des stratégies, la mauvaise répartition de l'information et l'insuffisance des aptitudes et des talents. Selon Kets De Vries, la méfiance fait émerger les climats pathologiques. C'est un vecteur traité par Likert. En fait, il subdivise le premier système de Likert, l'autoritarisme exploiteur, en cinq types.

C. Gellerman

Gellerman (1968) décrit quatre types de personnalité d'organisation. Tout comme Likert, elles sont cataloguées en deux groupes; les passives et les agressives. Chaque groupe se subdivise en deux selon qu'il est paternel ou impersonnel. Ces quatre groupes se distinguent selon le degré de conservatisme, les chances d'avancement et de récompenses pour les employés, les contacts

supérieurs-subordonnés ainsi que le degré de pression et de contrôle exercé sur les employés. Il y a beaucoup de ressemblance avec les typologies énumérées précédemment.

Kets De Vries, apporte l'idée d'une typologie adaptée aux organisations "malades". Il fait une description de la personnalité de l'organisation. La typologie de Gellerman correspond davantage à ce qu'est le climat, c'est à dire la description d'une relation.

La capacité de la typologie à répondre à certaines exigences détermine sa pertinence au concept. Dans la définition, il y a quatre éléments à considérer: caractéristique descriptive, relation, perception des façons de faire et perception partagée par la majorité. La typologie du climat doit être évocatrice de ces éléments. Tagiuri (1968) propose que les climats soient classés selon les variables extrinsèques à l'individu et objectivement quantifiables. De plus, les vocables doivent évoquer uniquement la notion de climat. Ils doivent parler d'eux mêmes. En utilisant le vocabulaire des typologies du climat, il ne doit pas y avoir d'équivoque au sujet du concept en cause.

Mais l'objectif de ce travail n'est pas de choisir une typologie. C'est une étape subséquente utile lors de l'interprétation d'un questionnaire valide, utilisé dans une organisation. L'étape en cours est l'élaboration de ce questionnaire pour des fins de validation. Les précisions terminologiques, certains choix stratégiques, la définition et le choix des dimensions servent ce but.

Puisque ce questionnaire n'est pas le premier à s'intéresser au climat de travail, les autres questionnaires présentent un intérêt pour l'élaboration de celui-ci. L'élaboration du questionnaire avec l'aide d'instruments déjà utilisés et la validation empirique de ce nouvel outil de diagnostic font l'objet du prochain chapitre.

Chapitre II

Élaboration du Questionnaire

Maintenant que le concept est situé quant à ses origines, défini et cerné par huit dimensions, il est possible de s'intéresser à sa mesure par le biais de l'élaboration d'un questionnaire. La mesure du climat de travail n'est pas un événement nouveau en soi. Des chercheurs ont élaboré des questionnaires qui servent d'inspiration mais aussi de guide à ce travail. L'objectif ultime dans l'élaboration de celui-ci est de se servir de ce qui est bon tout en tâchant d'éviter les erreurs et de combler les lacunes. À l'exercice d'élaboration s'ajoute celui de la validation.

Une des premières exigences de validation d'un questionnaire consiste à s'assurer de mesurer le concept en cause et non une notion connexe (validité conceptuelle). Dans le cas particulier du climat de travail, il est très important de remplir cette exigence puisque plusieurs auteurs le confonde avec le style de gestion, la satisfaction au travail ou la culture organisationnelle.

De plus, il faut s'assurer que le contenu de l'outil est pertinent, nécessaire et suffisant pour expliquer le concept (validité de contenu). Par la suite, l'idéal est de vérifier la validité de prédiction de l'instrument, sa fidélité dans le temps et sa consistance interne ce qui prouve son utilité et sa fiabilité. Ce travail veille à vérifier la validité conceptuelle et de contenu de même que la consistance interne de l'instrument.

Si la plupart des vérifications se font presque entièrement de façon empirique, les validités conceptuelle et de contenu s'évaluent aussi théoriquement. La rigueur utilisée lors de l'élaboration du questionnaire est déjà un indice de validité. La consultation de nombreux articles (Forehand, Gilmer, Ansari, Sells, Katz et Kahn, Evan, Pace, Meyer, Atkinson, Greiner et al., Schnake, Georgopoulos), de livres (Tagiuri, Litwin et Stringer, Moos, Bergeron, Campbell et Dunnette, Brunet) et d'experts a permis d'arrêter une définition conceptuelle et opérationnelle du concept de climat de travail.

De plus, l'analyse de contenu de sept questionnaires (Likert; Litwin et Stringer, Moos et Insel; Humphrey; Schneider et Bartlett; Bowers et Taylor, Kurosawa; Pritchard et Karasick) a facilité le choix des huit dimensions initiales et des 114 énoncés de la version expérimentale du questionnaire.

Ces questionnaires sont considérés par Brunet (1983) comme les plus intéressants pour évaluer le climat. Pour Ansari (1982), les travaux de Litwin, Stringer et Schneider concernant la mesure du climat sont des pas en avant vers la compréhension et l'explication du concept de climat. Celui de Kurosawa (1988) ainsi que celui de Pritchard et Karasick sont aussi étudiés de plus près. Celui de Kurosawa représente une approche plus contemporaine du climat.

Par la suite, l'expérimentation confirme ou infirme ces choix par l'analyse rigoureuse des résultats statistiques. Ce cha-

pitre contient ces deux méthodes d'analyse: théorique et empirique. L'analyse théorique se fait à partir des questionnaires déjà établis et la validation empirique repose sur l'expérimentation.

Analyse théorique

Questionnaires utilisés

Il n'est pas utile de réinventer la roue à chaque recherche. Des chercheurs chevronnés ont mis leur savoir et leurs habiletés au service de l'étude du climat de travail. Ce travail est une tentative de dépassement. C'est pourquoi l'utilisation des questionnaires déjà établis s'avère pertinente. Le tableau 4 présente un résumé des principaux questionnaires utilisés pour mesurer le climat. Outre des données descriptives, il fait état des avantages et désavantages relevés par Brunet (1983).

Le L.O.P. (*Likert Organizational Profile*) est le questionnaire le plus utilisé présentement pour évaluer le climat de travail dans les organisations. Likert a commis un questionnaire auquel il a joint une théorie. L'instrument mesure la perception individuelle des attributs organisationnels. Il contient 51 questions et une échelle de réponses en 20 points. Il est long à répondre et les employés peu scolarisés ont de la difficulté à le comprendre. La version abrégée (alternative valable) contient 18 items.

Au niveau conceptuel, le leadership prend une place importante dans la théorie greffée à ce questionnaire. À ce titre, il est souvent confondu à une théorie du leadership. Les vocables

Tableau 4
Description des questionnaires actuels
sur le climat de travail

Questionnaires	Nombre d'énoncés	Nombre de dimensions	Échelles	Désavantages	Avantages
L.O.P Likert (1967)	Long:51 Abrégé:18	8	20 points	Long et peu adapté aux cols bleus	Alternative valable (version abrégée)
Litwin et Stringer (1968)	50	9	4 points degré d'accord	—	—
A.C.Q.Schneider et Bartlett (1968)	80	6	— 3:gestionnaires 3:employés	Réservé au domaine de l'assurance	Consistance interne des é- échelles et des dimensions Utilisable pour la sélection
Pritchard et Karasick (1963)	—	11	—	—	Dimensions indépendantes complètes et descriptives
Halpin et Crofts (1963)	64	8	— 4:enseignants 4:directeurs	Réservé au domaine scolaire	—
Crane (1981)	36	5	—	Domaine scolaire	—
W.E.S.Moos et Insel (1974)	90	10	Vrai ou faux	—	—
S.O. Bowers et Taylor (1970)	22	5	5 points 4 q. descriptives	—	—
Kurosawa (1988)	64	4	4 points(fréquence) 16 ss-dimensions	—	S'intègre dans une structure de gestion de la productivité

utilisés par Likert reflètent bien cette situation. L'un des défis de ce travail est de se détacher du style de gestion comme déterminant du climat.

Rahim (1982) a fait une étude de validité concernant le L.O.P.. Il constate que les échelles ne sont pas indépendantes sur le plan factoriel. La validité critériée des échelles ainsi que la validité discriminante des items sont douteuses. De plus 11 items sur 49 ne sont pas libres du biais de désirabilité sociale.

Selon Golenbiewski et Munzenrider (voir Rahim, 1982), la désirabilité sociale explique de 5 à 7.5% de la variance des échelles. D'autre part, dans une structure factorielle similaire à celle rapportée par Norton, Rahim rapporte que 3 facteurs sur 6 expliquent 92% de la variance totale. Likert présente huit dimensions. Le point fort du L.O.P. est sa forte consistance interne entre les items. A la limite, il contient une échelle ou huit échelles très égales. Mais Rahim le déclare néanmoins satisfaisant comme élément d'information dans une démarche de diagnostic.

Le L.O.P. a deux utilités pour ce travail: une source d'énoncés pour la construction de l'instrument et un critère externe pour la validation conceptuelle empirique.

Choix des dimensions et des énoncés

L'élaboration de la version expérimentale du questionnaire a nécessité l'exécution de plusieurs étapes. Il faut d'abord choisir et définir les dimensions et rechercher un certain nombre

d'énoncés. Par la suite il y a le processus d'élaguage des énoncés non pertinents, la distribution des énoncés à l'intérieur des dimensions, la création d'items pour bien couvrir chaque dimension et finalement le rejet des énoncés redondants et la réorganisation de certaines sections.

Le choix des dimensions et des énoncés à partir des questionnaires est la première étape de l'élaboration du questionnaire. Après avoir regroupé sous un même vocable les dimensions ayant des définitions similaires, mais identifiées sous des appellations différentes, il apparaît un premier échantillon de 19 dimensions. Sous chacune de ces dimensions se retrouvent les questions utilisées par les auteurs. Ces énoncés (Appendice A) sont utilisés comme point de départ à l'élaboration du questionnaire. Ils sont au nombre de 306. Schneider et Bartlett proposent 18 énoncés, Kurosawa, 64, Likert, 69, Moos et Insel, 89, Litwin et Stringer, 49, Bowers et Taylor, 17. L'analyse de contenu des dimensions et des questions permet de les intituler. Ces dimensions sont: structure, autonomie, récompenses (motivations, mobiles), satisfaction, risque, chaleur, support, standard, objectifs de performance et de formation, conflit, identité, orientation vers la tâche, confort, pression au travail, contrôle, communication, processus d'influence et d'interaction supérieurs-subordonnés, prise de décision et efficacité de l'organisation.

Le nombre impressionnant de dimensions démontre la diversité des points de vue entre les auteurs. Ceux-ci utilisent entre quatre et onze dimensions pour décrire le concept. Mais

plusieurs auteurs couvrent les quatre mêmes dimensions: autonomie, structure et contrainte, récompense, chaleur et support. Une analyse de contenu systématique et la méthode d'accord inter-juges permettent de réduire le nombre de dimensions à huit: règles et politiques, autonomie, mobiles extrinsèques et intrinsèques, processus de prise de décision, relation, contrôle, environnement physique et circulation de l'information. Les décisions, de rejet ou d'acceptation d'une dimension, sont prises à la suite d'un accord unanime des juges. Une définition claire de leur nature et de leur fonction est ensuite élaborée. Cette nouvelle nomenclature permet de repositionner toutes les questions. Il est possible de retrouver dans le tableau 5 les 19 dimensions dont il est question plus tôt, regroupées sous les huit composantes finales. Chaque auteur a couvert entre quatre et sept de ces composantes

Dans ce tableau, il est possible de retrouver une dimension d'un auteur sous plus d'une composante de ce nouveau questionnaire. Cela dépend de la teneur des énoncés de cette dimension. Les items de cette dimension sont dispersés selon leur contenu dans différentes composantes. Par exemple, les énoncés de la dimension "Efficacité" de Kurosawa sont distribués dans les composantes "Processus de prise de décision" et "Contrôle".

Le choix de ces dimensions fait apparaître un modèle de ce que peut être le climat de travail (figure 1). Six de ces dimensions s'avèrent être des processus: relation, prise de décision, contrôle, mobiles, circulation de l'information. Elles sont encadrées par les deux autres, soit l'environnement et les règles et po-

Tableau 5.
Regroupement des dimensions utilisées
par les auteurs

	-Litwin et Stringer	-Moos, Insel et Humphrey	-Schneider et Bartlett	-Pritchard et Karasick
Règles et politiques	Structure	Clarté	Structure	Structure
Autonomie	Responsabilité	Autonomie	Autonomie	Autonomie
Mobiles	Récompenses Rémunération Identité	Engagement	Satisfaction générale	Rémunération Rendement Motivation
Processus prise de décision	Risque	Innovation	-----	Flexibilité, de Innovation Centralisation
Relation	Chaleur Support Tolérance	Esprit d' d'équipe Soutien des super- viseurs	Support patronal Conflit	Relations sociales Support Conflit Statut
Contrôle	Standard	Orientation vers la tâche Pression, Contrôle	Implication	-----
Environnement	-----	Confort	-----	-----
Circulation de l'information	-----	-----	-----	-----

Tableau 5.
(suite)
Regroupement des dimensions utilisées
par les auteurs

	-Likert	-Bowers et Taylor	-Kurosawa
Règles et politiques	-----	-----	-----
Autonomie	-----	-----	-----
Mobiles	Mobiles	Motivation	Motivation, Efficacité Satisfaction subjective
Processus de prise de décision	Prise de décision	Ouverture au changement technologique Prise de décision	Efficacité
Relation	Méthode de commandement Interaction supérieurs- subordonnés	Ressources humaines niveau d'influence	Système de communication
Contrôle	Processus de fixation des objectifs, Contrôle de la performance	-----	Efficacité
Environnement	-----	-----	-----
Circulation de l'information	Type de communication	Flux de communication	Système de communication

FACTEURS INDUCTEURS

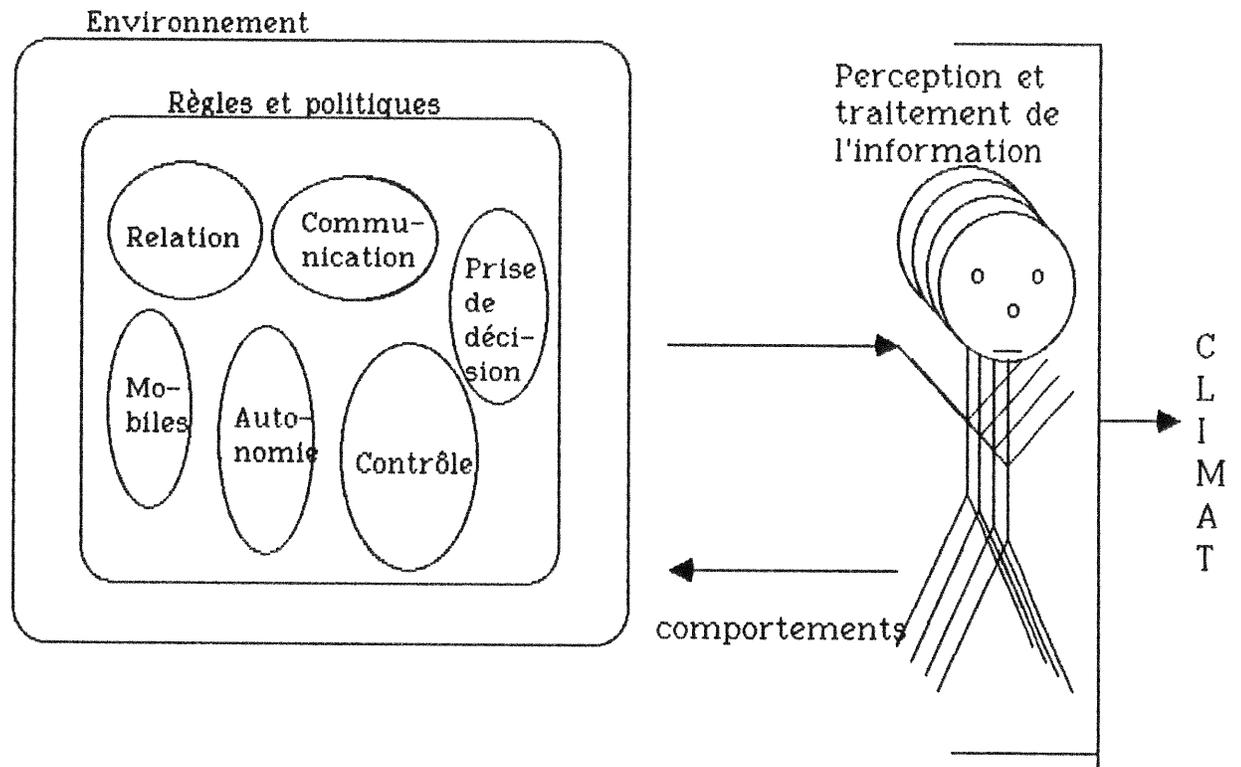


Figure 1. : Modèle du climat de travail

litiques. Ces huit dimensions forment les facteurs inducteurs du climat sous l'angle de l'organisation et de ses façons de faire. Elles sont en relation avec l'acteur à travers ses perceptions. L'acteur, à son tour, émet des comportements qui renforcent ou non les pratiques. Le climat émerge de cette relation.

Une deuxième étape consiste à s'assurer de la pertinence des questions dans chaque dimension. Premièrement, la question doit correspondre logiquement au thème central de la dimension. A cette étape, certains énoncés sont déplacés vers d'autres dimensions, modifiés ou supprimés. Ils sont rejetés s'ils

appartiennent à d'autres concepts tels les valeurs et attentes des individus, la culture organisationnelle, la satisfaction au travail, l'image de l'organisation, les objectifs ou la loyauté. Des 306 questions du départ, 198 résistent à cette première analyse.

De plus, trois juges experts vérifient la pertinence des questions selon cinq critères reliés à la définition du concept lui-même:

- 1- l'aspect descriptif des questions pour respecter le caractère même du concept
- 2- elles décrivent une façon de traiter et gérer les employés
- 3- elles reflètent le quotidien du travailleur
- 4- elles s'adressent à tous les membres du personnel peu importe son statut dans l'organisation
- 5- et finalement, les questions ne comportent qu'une seule notion chaque.

Cette analyse permet de réduire le nombre de questions à 134. L'Appendice B (tableau 32 et 33) énumère les motifs d'élimination et les énoncés rattachés à ces raisons. Dès qu'un énoncé ne rencontre pas l'un des critères, il est rejeté. Il est à noter que certains énoncés contreviennent à plus d'un critère mais ne sont répertoriés que sous l'un des critères.

Les items qui demeurent sont pertinents et essentiels mais pas nécessairement suffisants pour couvrir le concept et ses huit dimensions. C'est la troisième étape. L'analyse de contenu des questions permet la subdivision des dimensions en composantes. Chaque question énonce une idée. Plusieurs questions reflètent la même idée. Ces questions sont regroupées sous le thème qu'elles contiennent. Il se dégage alors une liste de sous-unités. Par la suite, il apparaît que certaines dimensions ne sont pas couvertes en entier. Certains aspects de la dimension sont manquants ou la composante n'est pas suffisamment couverte. Les trois experts font les ajouts nécessaires. Le tableau 6 représente toutes les dimensions et ses sous-unités telles que complétées par la suite.

Pour la dimension Règles et politiques, ce sont les sous-unités existence, connaissance, compréhension, application et évaluation qui permettent de bien la couvrir. L'acteur décrit ce qu'il y a, à quel point il connaît et comprend ces règles, la façon dont elles sont appliquées et leur ampleur.

La dimension autonomie est couverte lorsqu'il est possible de vérifier si sa condition préalable (la confiance) est remplie, si l'organisation encourage l'initiative et laisse aux acteurs la marge de manoeuvre nécessaire pour réaliser leurs idées.

Pour la dimension des mobiles, c'est la théorie de Maslow qui semble mieux couvrir la dimension. La façon de faire de l'organisation pour inciter ou non ses membres à travailler répond

à certains besoins. Les besoins physiologiques et de sécurité peuvent être comblés par les formes de récompenses extrinsèques telles la rémunération, les promotions, les bonus et le support

Tableau 6
Dimensions et leurs sous-unités

REGLES ET POLITIQUES

- existence
- connaissance
- compréhension
- application
- évaluation

AUTONOMIE

- confiance
- auto-suffisance
- initiative de décision

MOBILES EXTRINSEQUES

- Existence:
 - a) promotions
 - b) rémunération
 - c) récompenses-punitions
- Quantité (fréquence)
- Qualité (Équité)

MOBILES INTRINSEQUES

- Existence
 - a) utilisation du potentiel
 - b) importance, responsabilités, pouvoir
 - c) reconnaissance de la performance
 - d) appartenance, affiliation

PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS

- Qui
 - Quoi
 - Quand
 - Comment
 - Où
-

d'actualisation est couvert par la pleine utilisation du potentiel de l'acteur.

Le processus de prise de décision s'explique à travers le temps. L'acteur perçoit qui prend les décisions, quel genre de décision mais aussi le moment et le lieu où elles se concrétisent. Finalement, le processus de décisions suit une certaine procédure que l'individu perçoit aussi. C'est le comment.

La dimension relation se perçoit différemment selon son type, les diverses formes d'application et les situations particulières.

La dimension de contrôle se traite un peu comme celle des règles et politiques puisqu'elle concerne aussi des normes d'activités plus ou moins préétablies. L'acteur aura donc à reconnaître si elles existent et apprendre leur contenu. Mais il devra aussi percevoir les divers aspects de leur application.

La dimension de circulation de l'information est abordée comme celui du processus de prise de décision puisqu'il est encore question d'échange. Pour s'assurer que tout est dit sur le processus de l'information, il faut savoir qui est impliqué, quelle est l'information qui circule, quand, comment et où.

Pour la dimension environnement, c'est l'énumération de Brunet qui a permis de trouver toutes les sous-unités de cette dimension. Il est question de tous les aspects physiques entourant

l'individu au travail, du mobilier à l'air ambiant en passant par la propreté, le matériel, le bruit et la lumière.

Après avoir constaté que certaines sous-unités ne sont pas couvertes par des questions, ou du moins pas suffisamment, il faut rajouter des énoncés qui représentent au moins l'idée de sa section. La création originale de certains énoncés est nécessaire. Pour la section des mobiles, le questionnaire de Nord (1972) est utilisé. Finalement, après cette quatrième étape le nombre d'énoncés augmente à 157.

Une autre révision du questionnaire et de ses dimensions a encore réduit le nombre d'énoncés en éliminant les énoncés redondants. C'est ainsi que 65 énoncés suggérés par les auteurs sont compressés en 24 items. Il faut qu'une dimension ait un nombre suffisant mais tout juste nécessaire de questions. Alors, de toutes les questions ayant la même idée, une seule est retenue. Les critères de sélection sont la généralité de la question et sa qualité. Très souvent, elle inclut les autres questions non choisies. Cette étape réduit le nombre de questions pour toutes les dimensions.

De plus, les énoncés des sections Mobiles, Relation et Environnement ont été réorganisés. Pour la section Mobiles, 18 items ont servi à faire les 12 énoncés finals. Pour la section Relations, les 12 items suggérés sont utilisés avec quatre nouveaux. Il y a donc un rejet brut de 43 énoncés. L'Appendice C présente la liste des énoncés créés, redondants et les items concernés par la

réorganisation des sections Mobiles et Relations. Cette réorganisation s'est avérée nécessaire à la suite d'une étude approfondie du contenu de ces dimensions.

Pour couvrir en entier l'aspect émotif et pratique de la dimension "mobiles extrinsèques", il y a un problème à résoudre; le trop grand nombre d'énoncés, c'est à dire un minimum de 30 énoncés. Likert semble s'être heurté à la même difficulté. Il a proposé une question longue et complexe à répondre pour tenter de cerner toute la dimension des mobiles. Après réflexion, il s'avère que pour connaître le climat de travail les seuls aspects importants à couvrir au niveau des mobiles sont l'objectif d'incitation au travail et ce que ressent l'acteur face à ces pratiques d'incitation. Les 30 questions peuvent ensuite servir d'approfondissement. Il est donc question d'abord des émotions suscitées par les mobiles puis de l'aspect pratique des types de récompenses.

Pour bien couvrir la dimension Relation, la connaissance des éléments d'une relation affectant le climat et les protagonistes est nécessaire. Dans l'organisation, il y a des relations qui s'établissent entre les collègues de travail, entre l'individu et son supérieur, entre les différentes unités ainsi qu'entre le groupe des employés et la partie patronale. Ces relations peuvent être de nature diverse. Mais le climat est induit par la confiance, le degré d'amitié et d'entraide et l'esprit d'équipe.

Enfin, pour l'environnement certaines modifications sont aussi apportées. L'important pour le climat de travail est de connaître le confort ressenti par les acteurs. Il y a eu des appellations différentes et des rajouts. Le tableau 7 présente ces trois dimensions avec les modifications subies par les sous-unités.

Tableau 7

Dimensions dont les sous-unités
ont été modifiées

MOBILES

- Émotions suscitées: crainte, fierté, frustration,
colère, motivation, indifférence
- Pratiques incitantes au travail
 - a) Rénumération
 - b) Promotion
 - c) Bonus
 - d) Support

RELATION

- Qui
- Quoi
 - a) confiante
 - b) amicale
 - c) coopérative
 - d) esprit d'équipe

ENVIRONNEMENT

- | | |
|-----------------------------|---------------|
| - Propreté | - Bruit |
| - Équipement | - Espace |
| - Entretien de l'équipement | - Éclairage |
| - Décor | - Chaleur |
| - Sécurité au travail | - Ventilation |
-

Et le tableau 8 résume les démarches et leur résultat en termes de nombre d'énoncés.

Tableau 8
Démarche sous-tendant le
choix des énoncés

Étape	Nombre d'énoncés
Étape 1	
- Énoncés provenant des auteurs	306
Étape 2	
- Rejet d'énoncés appartenant à d'autres concepts	-108
- Rejet d'énoncés selon les cinq critères reliés à la définition	-64
	Sous-total: 134
Étape 3	
- Décomposition des dimensions en sous-unités	---
Étape 4	
- Création d'énoncés pour couvrir les dimensions	+23
	Sous-total: 157
Étape 5	
- Rejet des énoncés redondants	-41
- Réorganisation des sections Mobiles et Relation	- 2
	Sous-total: 114

A la fin de ce remaniement, il ne reste que 114 énoncés. L'Appendice D clarifie la provenance des énoncés de la version finale. Schneider et Bartlett ont contribué finalement pour 5 de ces énoncés, Kurosawa, 21, Likert, 26, Moos et Insel, 31, Litwin et Stringer, 19 et Bowers et Taylor, pour 9. En moyenne 37.47% des énoncés de ces auteurs sont retenus. Le contenu des énoncés originaux est parfois modifié tout en respectant le thème central. Le but est de simplifier et de faciliter la compréhension.

Les questions sont disposées dans trois sections selon leur échelle de réponse: la section I pour les réponses allant de jamais à toujours, la section II pour les réponses allant de pas du tout à totalement et la section III pour l'échelle particulière de la dimension relation. Dans les deux premières sections, les questions faisant référence à l'organisation toute entière et non seulement à l'unité de travail du sujet sont situées à la fin de la section.

Pré-test

Il y a deux pré-tests. Ils servent à vérifier la compréhension de la présentation et du contenu du questionnaire. Le premier, le 12 décembre 1988 à 14:00 heures, a lieu dans une classe du Cegep André-Laurendeau à Ville Lasalle avec huit personnes de nationalités différentes (française, belge, libanaise, québécoise) de première année collégiale en concentration informatique dans le cadre d'un cours d'interrelations dans le monde professionnel. Ils sont tous volontaires. Ces personnes travaillaient avant

le mois de septembre ou sont encore au travail au moment du pré-test.

Le deuxième pré-test, le 16 décembre à 10:00 heures, s'est fait avec trois travailleurs (deux policiers, une postière). Un total de sept hommes et quatre femmes ont participé à cette étape, dont une personne entre 20-24 ans, quatre entre 25 et 29 ans, quatre autres entre 30 et 34 ans et deux entre 35 et 39 ans. Une personne n'a pas terminé ses études primaires, sept ont terminé leur secondaire V, deux leur collégial et un est de niveau universitaire (Tableau 9). Les répondants ont pris de 22 à 51 minutes pour remplir le questionnaire.

La procédure est la même dans les deux occasions. Ils ont pour consigne de remplir le questionnaire au complet en commençant par lire la lettre de présentation et les directives. Ils font un X à côté des questions qui ne sont pas claires, difficiles à répondre ou posant un problème quelconque. Lorsque tous les répondants ont terminé, la lettre de présentation, les directives et chaque question sont passées au peigne fin. La clarté de chaque élément est vérifiée. Tous les commentaires sont notés. Les deux pré-tests ont duré respectivement trois heures et trois heures vingt cinq minutes. Après chaque pré-test des modifications sont apportées. Au premier exercice, 23 questions ont posé des problèmes. De plus, les répondants manifestent leur difficulté à comprendre la disposition de la section relation. Au deuxième pré-test, dix questions demeurent problématiques.

Tableau 9

Description des sujets ayant servi au pré-test

Sexe:

Hommes	7
Femmes	4

Scolarité:

Primaire non complété	1
Secondaire	7
Collégial	2
Universitaire	1

Age:

20-24	1
25-29	4
30-34	4
35-39	2

La section "Relation", même si elle a été modifiée, pose encore des problèmes de compréhension.

A la suite de ces deux pré-tests, le questionnaire a subi les changements suivants;

- 1- chaque question est posée de façon à s'adresser personnellement aux répondants (utilisation du "vous")
- 2- La notion de supérieur est remplacée par supérieur immédiat

- 3- pour certaines questions, des exemples sont donnés pour faciliter la compréhension, ou les mots utilisés font place à d'autres suggérés par les sujets.
- 4-disposition différente des directives (grossir certains mots, séparer nettement les sections) et ajout de l'échelle de réponses au début de chaque page.
- 5- disposition simplifiée de l'échelle de la dimension Relation.

L'Appendice E présente le résultat de cette première analyse, c'est à dire la version utilisée pour l'étape de la validation empirique.

Validation empirique du questionnaire

Sujets

L'échantillon se compose de 695 sujets, étudiants adultes du Cégep André-Laurendeau de Ville LaSalle. De ce nombre, 165 ont répondu aux énoncés de la version expérimentale et à la version abrégée du L.O.P. de Likert. La description des sujets et des organisations de l'échantillon est présentée dans les tableaux 10 et 11. Le total de chaque rubrique n'égale pas toujours 695. Le nombre de données manquantes pour chaque question explique cette situation.

Le sexe féminin est représenté par 57% de l'échantillon et le sexe masculin par 43%. Le niveau de scolarité des sujets

Tableau 10

Profil des répondants

Variables	Nombre de sujets
Sexe:	
Féminin	392
Masculin	296
Age du sujet:	
de 17 à 20 ans	41
de 21 à 25 ans	180
de 26 à 30 ans	167
de 31 à 35 ans	122
de 36 à 40 ans	81
de 41 à 45 ans	42
de 46 à 63 ans	54
Niveau de scolarité:	
Primaire non complété	4
Primaire complété	8
Secondaire non complété	72
Secondaire complété	317
Collégial complété	178
Certificat universitaire	26
Premier cycle universitaire	66
Deuxième cycle universitaire	14
Troisième cycle universitaire	2

Tableau 10
(suite)
Profil des répondants

Temps travaillé dans l'organisation:	
de 1 mois à 5 mois	45
de 6 mois à 2 ans	256
de 3 ans à 4 ans	97
de 5 à 6 ans	66
de 7 à 10 ans	96
de 11 à 15 ans	66
de 16 à 20 ans	30
de 21 à 38 ans	27
Temps travaillé dans l'unité actuelle:	
de 1 mois à 5 mois	55
de 6 mois à 2 ans	303
de 3 ans à 4 ans	97
de 5 à 6 ans	71
de 7 à 10 ans	76
de 11 à 15 ans	44
de 16 à 20 ans	18
de 21 à 38 ans	13
Statut:	
Temps partiel	78
Plein temps	581
Occasionnel	18

Tableau 11
 Profil des organisations où
 travaillent les répondants

Variables	Nombre de sujets
Activité:	
Production de biens	270
Service	382
Secteur:	
Privé	443
Public	151
Parapublic	87
Nombre d'employés:	
Entre 1 et 50	245
Entre 51 et 100	85
Entre 101 et 500	145
Plus de 500	209

varie entre le primaire non complété et le troisième cycle universitaire mais la majorité ont un secondaire complété ou sont en voie de compléter le niveau collégial si ce n'est pas déjà fait. Leur âge varie entre 16 et 63 ans avec une moyenne de 30.84 ans mais 56.2% ont moins de 30 ans.

En moyenne, les sujets travaillent depuis 5.8 ans dans la même organisation et 4.5 ans dans la même unité. Mais 58.3% des travailleurs ont entre 1 mois et 4 ans d'ancienneté dans l'organisation et 60.7% entre 1 mois et 3 ans dans la même unité de travail. Ils occupent un poste à temps plein dans 83.6% des

cas. Il y a tout de même 11.5% des répondants qui travaillent à temps partiel et 2.7%, comme occasionnels.

Ils représentent des organisations de production à 41.4% et de service à 58.6%. Ils oeuvrent à 65.1% dans le secteur privé comparativement à 22.2% au public et 12.8% au parapublic. Les organisations qui emploient entre 1 et 50 travailleurs sont représentées par 35.8% des sujets, celles ayant entre 51 et 100 employés par 12.4%, entre 101 et 500 par 21.2% des répondants et plus de 500 par 30.6%.

Un sondage effectué en 1985 par le Service d'Éducation des Adultes de l'institution révèle que 90.7% des étudiants adultes sont des Canadiens français, 1.4% des Canadiens anglophones, 3.4% des Européens et 1.8% des Haïtiens. Les autres appartiennent à des ethnies variées. Les secteurs de l'administration, des langues et des techniques de bureau ont la faveur des étudiants et étudiantes.

Les données sur le poste occupé ne sont pas présentées à cause du fort taux de données manquantes et de la confusion provoquée quant aux vocables utilisés pour chaque profession ou métier. Mais ce n'est pas un élément essentiel à l'objet de ce travail soit, la validation de contenu du questionnaire.

Le nombre de sujets, la diversité de leurs caractéristiques socio-démographiques, leur provenance d'organisations variées assurent un maximum de variance de leurs réponses aux énoncés mais aussi la covariance entre les énoncés.

Pour cette recherche, une attention particulière est portée au niveau de scolarité des sujets. Le L.O.P. de Likert a une lacune: son accessibilité est limitée à une population de scolarité élevée. Dans notre échantillon, 58.4% des sujets n'ont complété que leur secondaire et seulement 15.7% ont des études universitaires. Une des qualités de ce questionnaire doit être sa simplicité pour être accessible à tous. L'échantillon permet de vérifier cette exigence.

La perception des pratiques de l'organisation pouvant entraîner un climat particulier, ceci demande que l'acteur ait passé un minimum de temps dans l'organisation et dans l'unité de travail. Une durée d'un mois est considérée comme suffisante pour servir cette cause mais la précision de la perception peut être affectée par le peu de temps. Les 45 et 55 sujets ayant entre un et cinq mois d'ancienneté dans l'organisation ou dans l'unité représente 6.5 et 7.9% des répondants. Ils sont tout de même considérés après vérification individuelle de leur taux de réponses manquantes. Un taux égal ou supérieur à cinq pourcent entraîne un rejet automatique des questionnaires.

Matériel

Les répondants ont reçu un questionnaire comprenant 132 questions dont 114 du questionnaire original à valider et 18 de la version abrégée du "*Likert Organizational Profil*" (L.O.P.). Chaque questionnaire est imprimé sur un seul côté, sur du papier blanc de 21.5 cm. par 28 cm. et broché dans le coin supérieur

gauche. Le questionnaire est précédé d'une lettre de présentation et d'une page de directives générales (Appendice E). Pour faciliter l'enregistrement, sans erreur, des données brutes, les sujets notent leurs réponses sur une feuille à lecture optique de l'Université de Montréal de 150 numéros de 0 à 9 dont les colonnes de 6 à 9 et 0 ainsi que les numéros 133 à 150 ont été raturés pour correspondre à l'échelle de réponses et au nombre de questions. Chaque copie du questionnaire est jumelée à une feuille réponses par un chiffre de 1 à 900. Le procédé de lecture optique des données exige l'utilisation du crayon au graphite pour répondre aux énoncés. Pour les répondants ne disposant pas de crayon au graphite, les expérimentateurs et expérimentatrices en distribuent au début et les récupèrent par la suite.

Les programmes SPSS et SPSS X ("*Statistical package for social sciences*") de l'ordinateur central de l'Université de Montréal exécutent tous les calculs statistiques inhérents au procédé empirique de validation d'un questionnaire.

Déroulement

Dans une première étape, une lettre de présentation (Appendice F) est remis en main propre par un responsable du S.E.A. (Service d'éducation des adultes) à 90 enseignants et enseignantes des cours du soir. Cette lettre sollicite leur participation et les avise trois semaines à l'avance de la venue d'un expérimentateur ou d'une expérimentatrice à une date et une heure précise dans leur local régulier de classe. Le choix des enseignants

et des enseignantes dépend de leur horaire de cours. Les lundis, mardis et mercredis sont les soirées retenues puisqu'il y a un plus grand nombre de cours dispensés à ces moments-là comparative-ment au jeudi, vendredi et samedi. Le choix de la troisième semaine de cours de la session se justifie par le roulement des étudiants lors des deux premières semaines et l'ajustement du début de session auquel doit procéder chaque enseignant et enseignante. D'une part, cela réduit le dérangement du personnel enseignant et permet, d'autre part, d'avoir accès à un effectif étudiant stable.

Par la suite, il y a deux sessions de formation pour les 12 expérimentateurs et expérimentatrices. La majorité proviennent du département de psychologie de l'Université de Montréal, dont 9 étudiants de niveau du baccalauréat, 2 de niveau maîtrise et 1 professeur agrégé (un deuxième professeur appartient au département d'administration scolaire de l'Université). Ils ont d'abord commencé par répondre à tous les énoncés du questionnaire pour se familiariser avec le matériel. Il y a ensuite l'explication des directives de présentation, du déroulement et de l'horaire de la soirée. Cela se présente comme suit: chaque étudiant a cinq locaux à visiter par soir. Les passations débutent à 18:30 heures et se terminent à 22:30. Un temps de 45 minutes est prévu par groupe rencontré. Le lundi, il y a six expérimentateurs, le mardi cinq et le mercredi sept. Chaque étudiant a une feuille de route qui contient les heures, les locaux et les noms des professeurs à rencontrer pendant la soirée. De plus, ils ont en leur possession un certain nombre de questionnaires et de feuilles

réponses numérotées, la formule de présentation écrite (Appendice G), une liste de consignes à respecter (Appendice H), le plan de chaque niveau du Cégep et quelques crayons au graphite.

En classe, avant de distribuer le questionnaire et la feuille réponses, l'expérimentateur ou l'expérimentatrice s'assure que les sujets remplissent une condition minimale à leur participation; le statut de travailleur ou n'avoir quitté leur emploi que depuis peu pour avoir une perception précise des pratiques de leur organisation. Après la distribution, il ou elle s'assure du respect des directives et répond aux questions des répondants.

Pour respecter l'horaire, les expérimentateurs ont parfois demandé aux sujets de ne pas répondre aux questions 115 à 132 (L.O.P.). Ainsi, seulement 165 sujets ont répondu aux deux questionnaires.

Deux mois et demi après l'expérimentation, une lettre de remerciement est remise en main propre à la direction du S.E.A. et envoyée à tous les membres du personnel enseignant par l'entremise du Journal interne du CEGEP (Appendice I)

Traitement des données

Le traitement des données se fait sur un nombre total de 695 sujets.

A. Statistiques descriptives

Avant d'entreprendre l'analyse corrélacionnelle des items, il faut, à l'aide de statistiques descriptives simples telles la moyenne, le mode, la variance, l'écart-type, le minimum et le maximum déceler les énoncés pouvant poser des problèmes dans le calcul des corrélacions.

Les énoncés à distribution asymétrique, c'est-à-dire ayant un mode de 1 et une moyenne plus petite que 2.2 ou un mode de 5 et une moyenne plus grande que 3.8, peuvent affecter la corrélacion. D'autres indices, tel le pourcentage de réponses à un énoncé plus grand que 50 à un seul niveau de l'échelle à cinq points ou plus grand que 70 pour deux niveaux de l'échelle et une variance plus petite que 1 peuvent servir de mise en garde.

Un taux de valeur manquante plus élevé que sept pourcent, soit 49 données manquantes par énoncé, laisse aussi envisager des biais de calcul. Un total de 38 énoncés attirent l'attention à cette étape. Bien que ces données préliminaires ne justifient pas à elles seules le rejet des items concernés, il est bon de les répertorier et de vérifier leur comportement lors des étapes subséquentes.

Enfin, l'étude des corrélacions fait ressortir 29 énoncés ayant des corrélacions négatives avec plus de 55% des autres énoncés. Ces items sont inversés avant de procéder aux autres analyses statistiques.

B. Regroupement des items

Cette étape s'intègre dans un processus de validation du questionnaire suggéré par Bordeleau et Talarmin (1982). Dans la présente recherche, le regroupement des items est utilisé comme phase exploratoire puisque l'analyse factorielle déterminera finalement les regroupements. Elle sert à établir une première structure mettant en lumière les énoncés qui n'appartiennent à aucun regroupement.

Le regroupement s'est fait à partir de la corrélation comme mesure de proximité. La mesure de similitude de la corrélation est choisie par rapport à la mesure de distance euclidienne carrée (d carré). Étant donné que le questionnaire entier comporte une échelle à cinq niveaux, la capacité de la corrélation de ne détecter que la forme et la dispersion est suffisante (Borgen et Barnett, 1987). Le fait de ne pouvoir spécifier au préalable le nombre de groupes désiré, nécessite aussi l'utilisation de la corrélation comme mesure de proximité.

La méthode hiérarchique de "*Cluster analysis*" est utilisée. Parmi les différentes méthodes suggérées, la méthode des liens moyens et la méthode de la variance minimale de Ward sont choisies. Ce sont les méthodes les plus recommandées et les plus utilisées (Blashfield, 1976, 1984: voir Borgen et Barnett, 1987). La première minimise les biais de la méthode des liens simples de Mc Quitty et des liens complets de Sokal et Michener. La deuxième minimise la variance intra groupe à chaque étape du

regroupement ce qui optimise l'homogénéité intra groupe. Elle est aussi moins susceptible d'être affectée par des erreurs d'échantillonnage tel les groupes asymétriques. L'utilisation de deux méthodes permet de mesurer la stabilité des regroupements formés.

Mais toutes les méthodes de regroupement ont le même défaut. Les variables fusionnées à une étape ne sont pas séparées à une étape ultérieure de groupement. En pratique, cependant, ce n'est pas une difficulté majeure (Borgen et Barnett, 1987).

Les énoncés retenus pour une analyse subséquente ont des corrélations minimales de .20, significatives à .001 avec tous les énoncés de leur groupe. Les énoncés avec une corrélation plus petite que .20 avec 20% des énoncés et plus du groupe sont rejetés. Ils sont au nombre de 24. En rejetant ces énoncés, tous ceux qui se maintiennent, soit 90 items, ont des corrélations significatives.

C. Analyse factorielle

La première caractéristique de l'analyse factorielle est sa capacité de réduire le nombre de données. À partir du coefficient de corrélation d'un ensemble de données, l'analyse factorielle découvre un modèle sous-jacent de relation existant, de telle sorte que les données peuvent être réduites ou réarrangées dans un plus petit ensemble de facteurs ou de composantes. La démarche théorique entamée jusqu'ici propose comme hypothèse que le climat de travail est constitué de huit dimensions. L'analyse facto-

rielle permet de vérifier cette hypothèse et de déterminer la structure empirique du questionnaire.

Dès les premières analyses avec SPSS (*Statistical package for the social sciences*), il ressort un facteur ralliant à lui seul, beaucoup d'énoncés. Ce fait implique un choix de la méthode de rotation. La rotation varimax est une méthode inflexible difficile à utiliser lorsque qu'un facteur semble prédominer. Elle ne repère que les facteurs parfaitement orthogonaux, c'est-à-dire non corrélés aux autres. La rotation oblique sert mieux les objectifs poursuivis.

Plusieurs étapes sont nécessaires avant d'atteindre la structure factorielle finale. La première a consisté en une analyse factorielle à partir des 90 énoncés sans restriction du nombre de facteurs. SPSS a extrait 19 facteurs pour lesquels le poids au carré (*eigen value*) est plus grand que un. Mais pour les dix derniers facteurs, le nombre d'énoncés par dimension pondérant à plus de .40 entre eux se limite à deux. Une seconde analyse a donc limité le nombre de facteurs à neuf tout en maintenant le critère de pondération à .40 entre les items d'un même facteur. Par la suite, le nombre de facteurs est passé à sept, puis six et finalement cinq avec des critères de pondération de plus en plus sévères tout au long de la démarche. Le tableau 12 fait état de cette rigueur croissante. Cette démarche se veut prudente et graduelle dans le seul but d'éviter de perdre de l'information, par exemple en demandant un nombre trop restreint de facteurs dès

Tableau 12

Démarche de l'analyse factorielle

Étape 1	
Nombre de facteurs	illimité
Critère de pondération	> .30
Nombre d'énoncés	90
Étape 2	
Nombre de facteurs	9
Critère de pondération	> .40
Nombre d'énoncés	75
Étape 3	
Nombre de facteurs	7
Critère de pondération	> .40
Nombre d'énoncés	66
Étape 4	
Nombre de facteurs	6
Critère de pondération	> .45
Nombre d'énoncés	54
Étape 5	
Nombre de facteurs	6
Critère de pondération	> .45 et < .30
Nombre d'énoncés	48
Étape 6	
Nombre de facteurs	5
Critère de pondération	> .45 et < .30
Nombre d'énoncés	47
Étape 7	
Nombre de facteurs	5
Critère de pondération	> .45 et < .30
Nombre d'énoncés	44

la première étape. Chaque étape fournit des arguments statistiques pour passer à la suivante.

Le critère final consiste en une pondération de .45 et plus entre les énoncés d'un même facteur et de .30 et moins avec ceux des autres facteurs. La pondération représente l'indice de proximité de l'axe. Plus cet indice est élevé plus l'énoncé est près de cet axe.

Il ressort une structure formée de cinq facteurs et de 44 énoncés.

D. Consistance interne des groupes d'items retenu

Pour connaître le degré de fidélité du questionnaire, une analyse est nécessaire. Le fait de ne tenir qu'une seule passation écarte le calcul de cette fidélité par test-retest. C'est le calcul de l'alpha de Cronbach qui s'avère le plus utile, dans ce cas-ci, pour mesurer l'hétérogénéité du contenu du questionnaire. Le programme SPSS X est utilisé à cette fin. Au préalable, les énoncés 47 et 48 ont été inversés puisqu'ils provoquaient, pour leur groupe, un alpha négatif de .04.

L'étude des corrélations entre les items et des alphas permet de restreindre le nombre d'énoncés à 37 sans diminuer l'alpha de façon significative. La réduction du nombre d'énoncés n'intervient que si la dimension contient plus de cinq énoncés pour assurer une couverture suffisante de la dimension et si le coeffi-

cient alpha ne diminue pas de plus de .1 et n'est pas plus petit que .75 au départ.

Les facteurs 1 et 2 ont un nombre suffisant d'énoncés pour permettre une réduction supplémentaire. De plus, leur coefficient Alpha laisse présager une très forte cohésion interne, ce qui permet d'élaguer des énoncés, ayant des corrélations plus petites que .40 avec au moins 35% des items de son groupe, sans pour autant perdre de l'information. Les énoncés 13, 21, 88, 89, 90 et 91 se trouvent dans cette situation. Pour le facteur un l'alpha passe ainsi à .9469 et pour le facteur 2 à .8537.

Pour les facteurs 3 et 5, le nombre d'énoncés par facteur et le coefficient alpha obtenu ne permettent pas cette épuration supplémentaire. Ils contiennent tous deux 5 énoncés. L'alpha du facteur 3 est de .70 et celui du facteur 5 est de .77. Le rejet d'un énoncé diminuerait considérablement le coefficient alpha.

Toutefois pour le facteur 4 le rejet de l'énoncé 114 réduirait le nombre d'énoncés à 5 et ne diminuerait l'alpha que de .01. C'est donc une action entreprise.

Donc, après l'analyse de consistance interne, le questionnaire contient cinq facteurs et 37 énoncés.

E. Analyse de contenu

L'analyse de contenu est la dernière étape pour déterminer la structure du questionnaire. L'analyse se situe au niveau

des énoncés et des facteurs. La signification de chaque énoncé est étudiée dans le but de ne conserver que les items apportant des informations supplémentaires et pour déterminer l'intitulé de chaque dimension. Le contenu théorique de chaque facteur est homogène et permet d'intituler chaque dimension.

Le facteur 1 contient des énoncés dont la signification est similaire. Il s'avère alors nécessaire d'éliminer trois items. Ce sont les variables 19, 97 et 98.

À la suite de cette dernière analyse, la description statistique des facteurs et des énoncés équivaut à la présentation empirique du nouveau questionnaire sur le climat de travail. Mais, il reste à établir sa valeur conceptuelle et la comparaison avec le L.O.P. de Likert sert cette cause.

F. Comparaison avec le L.O.P.

Une dernière analyse complète la phase de validation du questionnaire. Elle établit la valeur de l'instrument sur le plan conceptuel. Il s'agit de la comparaison statistique avec le L.O.P. pour statuer sur la validité conceptuelle de ce nouvel outil. Malgré les déficiences reconnues au L.O.P., il n'en demeure pas moins l'instrument le plus utilisé pour diagnostiquer le climat de travail dans une organisation. Des mesures de corrélation (corrélations de Pearson) entre les deux questionnaires démontrent le degré de correspondance entre ce que mesure l'un et l'autre. En prenant pour acquis que le L.O.P. évalue le climat de travail, plus les corrélations sont fortes entre les cinq dimensions du

questionnaire expérimental et celles de l'instrument de Likert, dans sa version abrégée, plus il y a de chance que le nouvel instrument mesure aussi le même concept.

Le questionnaire de la version expérimentale était accompagné des 18 énoncés de la version abrégée du L.O.P. de Likert. Les énoncés 115, 116 et 117 forment la dimension Comportement des supérieurs, les items 119,120,128 et 129 concernent la composante Formulation des objectifs, les questions 121,122,123 et 124 composent le facteur Communication organisationnelle, les énoncés 125,126,127 et 132 constituent la dimension Prise de décision et les items 118,130 et 131 se rapportent au facteur Mécanismes de contrôle. Une partie des répondants ont complété cette section et les réponses de 165 d'entre eux ont servi à l'analyse.

Le chapitre suivant présente de façon plus approfondie les résultats obtenus et les explications nécessaires à leur compréhension. De plus, certaines hypothèses découlent de ces résultats et sont émises à la fin de ce chapitre.

Chapitre III

Analyse et interprétation des résultats

Les différentes procédures théoriques et empiriques utilisées jusqu'à maintenant ont produit des résultats. Les analyses statistiques réduisent à 37 et l'analyse de contenu à 34, les 114 énoncés du départ. Ce chapitre présente d'abord les résultats statistiques de l'épuration du questionnaire et une analyse de contenu. Par la suite, les données théoriques recueillies lors de la construction du questionnaire de même que certaines constatations faites tout au long de la démarche permettent de présenter des éléments d'interprétation concernant la méthode et les résultats empiriques.

Résultats

La présentation des résultats se fait dans l'ordre d'exécution des procédures statistiques, c'est à dire l'analyse descriptive, le regroupement des items, l'analyse factorielle et la consistance interne. Finalement, les énoncés retenus font l'objet d'une analyse de contenu et les facteurs sont corrélés avec ceux du L.O.P.

Statistiques descriptives

Le but premier des statistiques descriptives est de servir de mise en garde. Elles décrivent le comportement individuel des énoncés lors de l'expérimentation en termes de fréquence, symétrie, variance et pourcentage de réponses pour chaque choix

fourni par l'échelle. De plus, l'analyse des corrélations entre les items fait ressortir les énoncés négatifs devant être remaniés avant d'aller plus loin. Ce sont des données sommaires qui ne permettent pas d'exclure des énoncés mais fournissent tout de même des éléments d'interprétation. Le tableau 13 présente un relevé des énoncés ayant des irrégularités au niveau des statistiques descriptives.

Vingt-deux énoncés (19.3%) ont une distribution asymétrique et 24 (21.05%) items ont un pourcentage de réponses plus grand que 70 à deux niveaux de leur échelle et sept (6.14%) plus grand que 50 sur un seul niveau. Les données manquantes ne posent problème qu'aux 16 (14.04%) énoncés de la section Relation de la fin du questionnaire. La variance est faible pour 15 (13.16%) énoncés. Le calcul des données manquantes et les commentaires reçus concernant les énoncés 99 à 114 imposent une réflexion. Même si les énoncés en eux-mêmes sont clairs, l'échelle de réponses et la disposition de cette section compliquent le travail des répondants. Elle demande une logique différente. De plus, elle est située à la fin du questionnaire. L'effet de fatigue est non négligeable lorsque qu'un test demande une attention minimale de 45 minutes. Les énoncés ne doivent pas être rejetés mais leur disposition doit tendre à se rapprocher de ce qui est fait pour le reste du questionnaire, c'est à dire que chaque énoncé doit être traité séparément avec une échelle identique aux autres items.

Tableau 13

Énoncés problématiques à la suite de l'analyse
des statistiques descriptives

No d'énoncés	Données manq. > 7%	Asymétrique	Variance < 1	% de réponses	
				1 >50	2 >70
4		x			x
9			x		x
10	x		x		x
11	x				x
14	x		x		x
24			x		x
29	x		x		x
37			x		x
38			x	x	x
39			x		
43	x		x		x
47	x				
51	x			x	x
53	x			x	x
55	x				x
60	x		x	x	x
62	x				
63	x				x
65	x				
79	x				
92			x		
93			x		x
99	x	x			x
100	x	x	x	x	x
101	x	x	x	x	x
102	x				

Tableau 13
(suite)

Énoncés problématiques à la suite de l'analyse
des statistiques descriptives

No d'énoncés	Données manq. > 7%	Asymétrique	Variance < 1	% de réponses 1 >50	2 >70
103	x				x
104	x	x			x
105	x	x	x	x	x
106	x				
107	x				
108	x	x			x
109	x	x			x
110	x				
111	x				
112	x				
113	x				
114	x				
Total=38	16	22	15	7	24

Seulement trois des énoncés problématiques au niveau de la statistique descriptive font partie des items créés. Ce sont les énoncés 4, 53 et 55.

Finalement, il est intéressant de faire ressortir les énoncés ayant trois arguments et plus de faiblesse au niveau des statistiques descriptives. Ce sont les énoncés:

10, 14, 29, 38, 43, 51, 53, 60,
99, 100, 101, 104, 105, 108, 109

Les items 60, 100, 101 et 105 ont quatre ou cinq arguments.

Lors de l'étude préliminaire des corrélations entre les items, certains énoncés ont démontré des corrélations négatives avec plus de 55% des autres variables. Il est important d'identifier ces énoncés pour augmenter la qualité des regroupements. Le tableau 14 énumère les items inversés pour cette raison.

Tableau 14

Liste des items inversés

5-7-25-27-28-32-
 36-47-48-51-53-
 60-62-63-65-73-
 76-77-78-79-95-
 96-102-103-106-
 107-110-111-114

Une fois ces données recueillies, il est possible de tenter un premier regroupement des énoncés et d'examiner les mesures de proximité présentées par chacun.

Regroupement des items

Le tableau 15 présente les énoncés rejetés à la suite de l'analyse préliminaire des regroupements (*Cluster analysis*) selon les deux méthodes utilisées. Cette démarche a pour but d'éliminer un certain nombre de variables qui ne supporteraient pas de toute façon l'analyse factorielle. Mais comme c'est une phase exploratoire, le critère d'élimination est gardé à son minimum. Les

Tableau 15
Énoncés rejetés

Méthode Ward	Méthode des liens moyens	Énoncés rejetés
1-2-3-4-5-6-8-	3-4-5-8-	3-4-5-8-
12-14-	12-13-14-	12-14-
25-28-29-	25-26-29-	25-29-
30-35-38-	30-35-38-	30-35-38-
40-42-43-47-48-	40-42-43-46-	40-42-43-
50-53-	50-53-	50-53-
60-66-67-68-69-	60-61-66-	60-66-
70-71-73-74-75-76-	73-75-	73-75-
77-78-79-80-	80-	80-
92-95-96-99-100-101	92-94-	92-
102-107-108-109-		
110-111-112-113-114	110-111	110-111
Total: 52	29	24

énoncés retenus ont une corrélation plus grande que .20 avec la majorité des énoncés de son groupe. Tous les énoncés rejetés ont des corrélations plus petite que .20 avec 20% et plus des énoncés de son groupe dans les deux méthodes utilisées.

Le rejet de ces énoncés s'appuie sur d'autres faits tel le dendogramme, les statistiques descriptives et le degré de corrélation inter-items (Tableau 16). Le dendogramme du regroupement selon la méthode des liens moyens permet la visualisation de l'exclusion de 13 (54.17%) de ces énoncés. L'analyse descriptive présente des problèmes pour 10 de ces énoncés. De plus, 22

Tableau 16
Performance des énoncés rejetés par la méthode
de regroupement ("cluster analysis")
selon d'autres indices

Énoncés	Dendogramme	Statistiques descriptives	aucune r de .40	1 r 40	2r 40	3r 40
3					x	
4		x			x	
5	x		x			
8	x		x			
12	x		x			
14		x				
25				x		
29	x	x	x			
30	x		x			
35	x		x			
38	x	x		x		
40				x		
42	x		x			
43		x		x		
50						
53	x	x	x			
60		x			x	
66	x		x			
73	x		x			
75	x		x			
80	x			x		
92		x		x		
110		x				x
111		x				x

(91.67%) de ces 24 énoncés ont des corrélations égales ou plus grandes que .40 qu'avec trois variables ou moins sur les 114. Et

45.83% n'ont aucune corrélation égale ou plus grande que .40 avec aucun autre énoncé. Il est à remarquer que les énoncés 14 et 50 rejetés ont des corrélations plus grandes ou égales avec plus de cinq variables. Et cinq de ces énoncés sont des créations c'est à dire ne provenant pas des questionnaires utilisés pas d'autres auteurs; 4,35,42,53 et 73.

De plus l'analyse théorique des énoncés rejetés (Tableau 17) permet de constater qu'ils sont dispersés à travers toutes les dimensions et tous les auteurs.

Tableau 17
Énoncés rejetés

Note: Les lettres entre parenthèses correspondent aux initiales des auteurs tout comme pour l'appendice 1

- 3- Les règles et procédures sont expliquées (S et M)
 - 4- Vous pouvez prendre connaissance des règles et procédures
 - 5- Les règlements changent. (M)
 - 8- La bureaucratie est maintenue à un minimum. (S)
 - 12- La supervision dans votre unité est surtout une façon de vous guider. (S)
 - 14- Vos supérieurs immédiats vous laissent travailler de façon autonome. (M)
 - 25- La décision finale se fait par une seule personne (L)
 - 29- Vous faites un effort réel pour aider un nouvel employé à s'intégrer au groupe. (M)
 - 30- On vous fait voir les problèmes difficiles comme un défi surmontable (K)
 - 35- Vous transmettez de l'information à la direction
 - 38- L'information que vous transmettez est utile et pertinente (L)
-

Tableau 17
Énoncés rejetés

-
- 40- L'organisation a instauré un système de travail d'équipe (L)
42- On organise des rencontres sociales périodiques où tous sont invités
43- Vous savez à qui appartient la responsabilité de prendre les décisions. (S)
50- Vous êtes informé des règles et procédures. (K)
53- Vous vous sentez traité différemment des autres
60- Les méthodes utilisées pour vous pousser à travailler suscitent chez vous de la crainte
66- Les pratiques suivantes vous incitent à travailler: La politique salariale.
73- Vous vous sentez inutile dans le processus de prise de décision
75- Vous connaissez le niveau de performance (production, rendement) que l'on attend de vous. (M)
80- Vous êtes réceptif à l'information venant de vos supérieurs immédiats (L)
92- Vous transmettez à votre supérieur immédiat l'information utile dont vous disposez. (L)
110- Dans votre unité comment pouvez-vous qualifier la relation entre votre groupe (unité, département) et les autres groupes de l'organisation; esprit d'équipe à individualiste
111- Dans votre unité comment pouvez-vous qualifier la relation entre le groupe des employés (syndicat, association s'il y a lieu) et la direction; confiante à méfiante
-

Analyse factorielle et consistance interne

Il y a 90 énoncés qui résistent à la première épuration par la méthode des regroupements. De plus, ils sont confirmés par l'analyse descriptive et d'autres indices. L'analyse factorielle

réduit encore ce nombre à 44 items regroupés sous 5 facteurs (Tableau 18).

Tableau 18

Énoncés et facteurs selon l'analyse factorielle

Facteur 1:	13-15-16-17-19-20-21-22-54- 55-56-57-58-59-61-64-97-98
Facteur 2:	82-83-84-85-86-87-88-89-90-91
Facteur 3:	1-2-6-47-48
Facteur 4:	107-108-109-112-113-114
Facteur 5:	67-68-69-70-71

Avec les 44 énoncés, la solution retenue de cinq facteurs atteint un pourcentage de variance expliquée de 51.3 dont 26.1 pour le seul premier facteur. Avec les 90 énoncés du départ il aurait fallu 10 facteurs pour obtenir une variance expliquée de 51.0% et les 19 facteurs sélectionnés par SPSS procurent une variance de 62.9%. Sur 100% de la variance expliquée, le premier facteur explique à lui seul 55.7% de la variance et le deuxième facteur 19.5%.

Pour l'analyse de consistance interne, le nombre de répondants varie entre 562 et 672. En excluant le facteur 4 regroupant les énoncés ayant un taux élevé de données manquantes, il est possible de remarquer que 92% des sujets ont répondu à tous les énoncés. Les coefficients alpha se situent entre .70 et .95. La plus petite corrélation entre les items se trouve dans le facteur 4 à .21 et la plus grande dans le facteur 1 à .81.

Dû au grand nombre de répondants, une corrélation de .20 est significative à .001.

L'analyse de consistance interne permet d'éliminer des items. Dans la présente étude, les énoncés 13,21,88,89,90,91 et 114 sont exclus du questionnaire final. Le facteur 1 contient ainsi 16 énoncés, le facteur 2, 6 items, les facteurs 3 et 5 demeurent les mêmes et le facteur 4 passe à 5 variables pour un nouveau total de 37.

Analyse de contenu des énoncés et des facteurs retenus

A. Les énoncés

Maintenant, il faut regarder les résultats d'un oeil théorique. Quel est le contenu des énoncés présentés jusqu'ici sous le couvert de la statistique? Dans le questionnaire original, les énoncés sont présentés dans trois sections correspondant à des échelles de réponses différentes. Les deux premières échelles sont elles-mêmes subdivisées selon le niveau de référence: unité ou organisation.

Au niveau du contenu, seul le facteur 1 semble avoir des énoncés redondants. Les énoncés 19, 22 et 98 font tous trois référence au processus de prise de décision et du sentiment de compter pour l'organisation. Leurs corrélations varient entre .66 et .78. Et les items 57 et 97 tiennent le même propos: "Vous vous sentez considéré" mais dans le cadre d'un référent différent. Ils sont corrélé à .75. Les énoncés 97 et 98 ont comme référent,

l'organisation. Ce sont les seuls items de ce niveau de référence à avoir résisté aux analyses statistiques. Mais ils ne tiennent peut être que parce qu'ils sont identiques à d'autres sous un référent différent. Compte tenu du fait que la littérature démontre que le sujet est plus apte à percevoir ce qui est près de lui dans le quotidien et que les autres énoncés de ces sections n'ont pas résisté à l'analyse statistique, il est possible d'envisager le retrait de ces deux énoncés et de toute la section ayant comme référent l'organisation. Le fait que ces énoncés appartiennent au facteur 1, dimensions contenant beaucoup d'items, permet de les rejeter sans diminuer la valeur du contenu de ce facteur. Le rejet des énoncés 97 et 98 implique la conservation de l'item 57.

Pour les énoncés 19 et 22, il est plus difficile de trancher. En plus d'avoir une très forte corrélation entre eux, ils ont chacun des corrélations plus grandes que .40 avec tous les autres items de leur facteur. La nuance entre ces deux énoncés est très fine. L'un propose la façon dont sont prises les décisions et l'autre s'en tient à la décision elle-même. L'étude de l'origine de ces énoncés, c'est à dire l'appui théorique qu'elle pourrait obtenir, nous démontre que ce sont deux énoncés créés. Il ne reste que le gros bon sens, qui n'est pas très scientifique, mais qui argumente en faveur de l'énoncé 22. Les employés sont davantage au courant des décisions que de la façon dont elles sont prises. Il y a plus de risque qu'ils manquent d'information sur le procédé utilisé que sur les résultats puisqu'ils subissent ou bénéficient de ses conséquences.

En résumé l'analyse de contenu des énoncés retenus conduit au rejet de trois autres énoncés: 19, 97 et 98. Il n'y a maintenant que 34 items qui composent le questionnaire dans sa version finale. Le facteur 1 passe ainsi à 13 énoncés.

Finalement, à l'exception des énoncés 47, 55, 107, 108, 109, 112 et 113, tous les énoncés retenus n'ont posé aucun problème au niveau de la statistique descriptive. Les énoncés 107, 108, 109, 112 et 113 ont un fort taux de données manquantes variant entre 11.08% et 15.25%. Les items 47, 55, 108, 109 sont asymétriques. Mais ils sont tout de même conservés.

Le rejet d'énoncés à la suite de l'analyse de consistance interne et l'analyse de contenu entraîne des modifications au niveau des statistiques tels les coefficients alpha et les corrélations entre les items. Le tableau 19 fait état de ces changements. Les différences minimales, ainsi provoquées, prouvent que l'abandon de ces énoncés était possible.

Le tableau 20 présente une description statistique des facteurs et énoncés de la version finale du questionnaire. Il fait état du nombre de sujets (de 567 à 673) utilisés pour l'analyse du coefficient alpha de chaque facteur, du coefficient alpha (entre .70 et .93) et des corrélations entre chaque item qui varient entre .21 et .81. Le tableau 21 présente les dix énoncés rejetés à la suite de l'analyse de consistance interne et l'analyse de contenu.

Tableau 19

Écarts statistiques provoqués par le rejet
d'énoncés suite aux analyses de
consistance interne et de contenu

Alpha Corrélations entre les items		
Facteur 1		
après analyse factorielle	.9492	.51
après consistance interne	.9469	.53
après analyse de contenu	.9296	.51
Facteur 2		
après analyse factorielle	.8696	.40
après consistance interne	.8537	.49
Facteur 4		
après analyse factorielle	.7686	.37
après consistance interne	.7585	.39

Tableau 20
Description statistique des facteurs et des énoncés
Facteur 1

N=657 Alpha=.93

Moyenne des corrélations entre les items= .51

Corrélation minimum= .33 Maximum= .81

Énoncés

	15	16	17	20	22	54	55
15	1.00						
16	.57	1.00					
17	.43	.67	1.00				
20	.54	.56	.46	1.00			
22	.45	.55	.47	.67	1.00		
54	.44	.50	.39	.45	.46	1.00	
55	.40	.52	.52	.39	.45	.46	1.00
56	.45	.56	.50	.49	.58	.49	.55
57	.48	.55	.46	.55	.69	.51	.53
58	.42	.51	.44	.51	.63	.46	.52
59	.41	.57	.58	.47	.54	.44	.52
61	.33	.43	.39	.42	.47	.33	.45
64	.33	.45	.40	.39	.47	.34	.44

Tableau 20
(suite)
Description statistique des facteurs et des énoncés
Facteur 1

Énoncés	56	57	58	59	61	64
56	1.00					
57	.69	1.00				
58	.66	.81	1.00			
59	.62	.65	.64	1.00		
61	.52	.54	.53	.60	1.00	
64	.48	.54	.54	.58	.65	1.00

Tableau 20
(suite)
Description statistique des facteurs et des énoncés
Facteur 2

N=673 Alpha=.85

Moyenne des corrélations entre les items= .49

Corrélation minimum= .36 Maximum= .62

Énoncés

	82	83	84	85	86	87
82	1.00					
83	.51	1.00				
84	.42	.51	1.00			
85	.36	.40	.52	1.00		
86	.58	.50	.51	.54	1.00	
87	.39	.44	.52	.56	.62	1.00

Tableau 20
(suite)
Description statistique des facteurs et des énoncés
Facteur 3

N=672 Alpha=.70
Moyenne des corrélations entre les items= .32
Corrélation minimum= .21 Maximum= .48

Énoncés	1	2	6	47	48
1	1.00				
2	.34	1.00			
6	.39	.39	1.00		
47	.35	.26	.28	1.00	
48	.30	.21	.24	.48	1.00

Tableau 20
(suite)
Description statistique des facteurs et des énoncés
Facteur 4

N=567 Alpha=.76
Moyenne des corrélations entre les items=.39
Corrélation minimum= .27 Maximum= .65

Énoncés	107	108	109	112	113
107	1.00				
108	.44	1.00			
109	.43	.55	1.00		
112	.27	.37	.30	1.00	
113	.28	.30	.31	.65	1.00

Tableau 20
(suite)
Description statistique des facteurs et des énoncés
Facteur 5

N=669 Alpha=.77
Moyenne des corrélations entre les items=.40
Corrélation minimum=.25 Maximum=.61

Énoncés	67	68	69	70	71
67	1.00				
68	.61	1.00			
69	.44	.40	1.00		
70	.27	.25	.36	1.00	
71	.42	.33	.43	.45	1.00

Tableau 21
Énoncés rejetés à la suite de l'analyse de consistance
interne et l'analyse de contenu

-
- 13- Vous pouvez réaliser des choses de votre propre initiative (M)
 - 19- À cause de la façon dont sont prises les décisions vous sentez que vous comptez pour l'organisation
 - 21- On a à coeur de résoudre les problèmes qui se posent (K T)
 - 88- Le bruit
 - 89- La quantité d'équipement de travail
 - 90- L'état de l'équipement de travail
 - 91- La sécurité des lieux
 - 97- Vous vous sentez considéré
 - 98- À cause des décisions qui sont prises vous sentez que vous comptez pour l'organisation
 - 114- Entre le groupe des employés (syndicat, association s'il y a lieu) et la direction: d'esprit d'équipe à individualiste
-

B. Les facteurs

L'analyse factorielle propose cinq facteurs. L'intitulé de ces facteurs provient d'une analyse de contenu des items retenus dans cette dimension compte tenu des termes employés dans la documentation sur le climat de travail. Ces facteurs sont autonomie et considération, environnement, contraintes imposées par l'organisation, relation inter-groupes et incitation au travail.

Le tableau 22 présente le contenu théorique des facteurs. Pour connaître le climat de travail il faut déterminer le degré d'autonomie et de considération (facteur 1) perçu par les employés. Le climat de travail est affecté par la perception de l'individu d'être considéré par l'organisation au delà de ce qu'il peut produire. L'organisation lui fait confiance en lui permettant de faire le travail comme il l'entend en toute liberté. Il peut aussi prendre les décisions qui s'imposent ou participer à la prise de décision. Il perçoit une reconnaissance de son travail, il peut se dépasser, aller au bout de ses capacités sans subir de contraintes, ce qui lui permet d'être fier et de se sentir valorisé pour ce qu'il fait.

Cette description correspond au pôle positif des échelles, c'est à dire au climat ouvert, chaud ou participatif selon la théorie consultée. À l'inverse, s'il perçoit que sa présence ne compte que pour ce que son travail rapporte ("traité comme une machine", "fais ce qu'on te dit et tais-toi"), le climat peut être plus

Tableau 22

Liste des facteurs et des énoncés retenus

Facteur 1 Autonomie et considération

- 15- On vous incite à prendre les décisions lorsque cela vous concerne (M)
- 16- On vous donne l'occasion d'utiliser pleinement vos habiletés (K)
- 17- Votre travail vous permet d'utiliser vos compétences à leur pleine mesure (K)
- 20- Vous êtes impliqué dans le processus de décisions lorsque cela vous concerne (L)
- 22- À cause des décisions qui sont prises vous sentez que vous comptez pour l'organisation
- 54- Vous vous sentez libre d'exécuter votre travail selon votre jugement
- 55- Vous sentez que vous pouvez donner le meilleur de vous même
- 56- On vous donne un rôle important à jouer dans votre entreprise (K)
- 57- Vous vous sentez considéré
- 58- Votre contribution au travail est reconnue (K)
- 59- Vous vous sentez valorisé par votre travail
- 61- Les méthodes utilisées pour vous pousser à travailler suscitent chez vous de la fierté
- 64- Les méthodes utilisées pour vous pousser à travailler suscitent chez vous de la motivation
-

Tableau 22

(suite)

Liste des facteurs et des énoncés retenus

Facteur 2 Environnement

À quel point les conditions physiques suivantes, de votre lieu de travail, font que vous vous sentiez bien (confortable) (M)

82- La température

83- L'éclairage

84- L'espace (superficie des lieux de travail)

85- Le décor

86- La ventilation

87- La propreté des lieux

Facteur 3 Contraintes imposées par l'organisation

1- L'organisation a établi des règles de conduite

2- Pour chaque tâche, il y a une seule façon de faire le travail (S K)

6- Les règlements et procédures doivent être suivis à la lettre (M)

47- Il y a des règles concernant l'horaire de travail (M)

48- Les règles vous donnent l'impression d'être encadré de façon rigide

Facteur 4 Relation inter-groupes

Dans votre unité, comment pouvez-vous qualifier la relation

107- Entre votre groupe (unité, département) et les autres groupes de l'organisation: de confiante à méfiante

108- Entre votre groupe (unité, département) et les autres groupes de l'organisation: d'hostile à amicale

109- Entre votre groupe (unité, département) et les autres groupes de l'organisation: de nuisible à coopérative

112- Entre le groupe des employés (syndicat, association s'il y a lieu) et la direction: de hostile à amicale

113- Entre le groupe des employés (syndicat, association s'il y a lieu) et la direction: de nuisible à coopérative

Tableau 22
suite)

Liste des facteurs et des énoncés retenus

Facteur 5 Incitation au travail

Les pratiques suivantes vous incitent à travailler

- 67- L'attribution des promotions
 - 68- L'attribution des bonus
 - 69- La conduite générale de votre supérieur
 - 70- Les critiques face à votre travail
 - 71- Les compliments face à votre travail
-

lourd ou plus froid. Par rapport aux dimensions et aux énoncés de départ, cette dimension regroupe des énoncés provenant de la section Autonomie, Prise de décision et Mobiles. Pour les quatre autres facteurs, tous les énoncés proviennent de la même dimension.

L'aspect environnemental est aussi important (facteur 2). La perception de l'individu des efforts de l'organisation, sur le plan physique, pour qu'il soit confortable dans son milieu de travail, affectera le climat de travail. Ces efforts doivent se répercuter sur le vécu quotidien des membres de l'organisation. S'il fait trop chaud ou trop froid, s'il respire constamment de la poussière jusqu'à l'obliger à éternuer plusieurs fois par jour ou si la conversation de son ou sa collègue de travail l'empêche de travailler parce que leurs aires de travail sont trop rapprochés, cela affecte le climat de travail.

Le facteur 3 est celui des contraintes imposées par l'organisation. La perception de l'existence de règles qui encadrent la façon de faire et les attitudes au travail de même que l'intransigeance de l'application de ces règles modifie le climat de travail. Même si les énoncés sont tous issus de la dimension Règles et politiques, c'est l'aspect de contraintes qui ressort davantage et qui justifie l'intitulé.

Le facteur 4 (relation inter-groupes) se rapporte à une seule situation, la relation entre les groupes de l'organisation. D'une part ce sont les groupes formés par les unités de travail et de l'autre il s'agit du rapport patrons-employés. Il semble que l'impact des groupes, c'est à dire la perception des pratiques de chacun en termes de confiance, hostilité et coopération, transforme le climat de travail.

Finalement, le dernier facteur (incitation au travail), reflète aussi une forme de pratique de l'organisation qui peut transformer le climat. Selon les récompenses monétaires distribuées ou les commentaires et conduites générales prodiguées par les dirigeants de l'organisation, l'individu est incité ou non à travailler. La perception des façons de faire de l'organisation quand il s'agit d'encourager les employés à travailler peut ou non atteindre les résultats escomptés mais de plus elle fait varier le climat.

Le rejet d'énoncés suite aux analyses de consistance interne et de contenu a eu des effets positifs au niveau de la va-

riance expliquée (Tableau 23). Le pourcentage de variance expliquée, avec la solution de cinq facteurs, est maintenant de 53.8. Le facteur 1 s'accapare à lui seul de 52.9% de la variance totale et le facteur 2 de 18.5% pour un total de 71.4.

Tableau 23

Écarts du taux de variance expliquée dû au rejet
d'énoncés suite aux analyses de consistance
interne et de contenu

	44 énoncés	34 énoncés
Pourcentage de variance pour cinq facteurs:	51.3	53.8
Pourcentage du facteur 1:	55.7	52.9
Pourcentage du facteur 2:	19.5	18.5
Pourcentage du facteur 3:	9.4	10.9
Pourcentage du facteur 4:	8.8	9.7
Pourcentage du facteur 5:	6.7	8.0
Corrélations entre les facteurs:	de -.09 à .42	de -.09 à .39

L'analyse des corrélations entre les facteurs démontre le niveau d'interdépendance entre ceux-ci. Le tableau 24 présente le

degré de corrélation entre ces facteurs. Le calcul du pourcentage de variance commune entre les dimensions indique de façon plus claire le degré de recouvrement entre elles. (Tableau 25).

Tableau 24

Tableau des corrélations entre les facteurs

Facteurs	1	2	3	4
1	1.00			
2	.19	1.00		
3	-.09	.001	1.00	
4	.39	.12	-.03	1.00
5	.36	.31	.06	.16

Tableau 25

Pourcentage de variance commune entre les dimensions

Paire de facteurs	Pourcentage
1-2	3.42%
1-3	0.80
1-4	15.28
1-5	12.99
2-3	0.00
2-4	1.40
2-5	9.63
3-4	0.08
3-5	0.41
4-5	2.58

Il paraît encore plus évident que les facteurs un et deux sont prédominants. Le facteur 1 est corrélé à .18 avec le

facteur 2, .39 avec le 4 et .36 avec le 5. Le facteur 2 est corrélé avec le 1, à .12 avec le 4 et à .31 avec le 5. Le facteur 3 semble le plus indépendant des facteurs puisqu'il ne corrèle fortement avec aucun autre.

Bien que la variance commune atteigne 15%, il n'est pas justifié de fusionner les facteurs impliqués puisque ce taux se compare avantageusement aux autres questionnaires.

Comparaison avec le L.O.P.

L'analyse des corrélations entre les cinq facteurs du L.O.P. et ceux de ce questionnaire révèle qu'il existe des rapprochements entre les deux questionnaires mais pas à tous les niveaux. Le tableau 26 démontre ce qu'il en est.

Le cinquième facteur (Mécanismes de contrôle) du L.O.P. n'est corrélé de façon significative avec aucun des facteurs du nouveau questionnaire. Cet aspect ne serait donc pas mesuré par ce nouvel instrument. À l'inverse le premier facteur de chaque instrument est en corrélation avec 4 des dimensions de l'autre questionnaire. De plus, les contraintes imposées par l'organisation ne sont corrélées qu'avec la formulation des objectifs mais de façon négative. Plus les employés percevraient fortement les contraintes, moins il percevraient une pratique qui consiste à formuler des objectifs. Le facteur de contrainte serait un facteur négatif par rapport à toutes les pratiques positives de

Tableau 26
Corrélations entre les facteurs du L.O.P.
et ceux de ce questionnaire

	Comportements des supérieurs	Formulation des objectifs	Communication organisationnelle	Prise de décision	Mécanismes de contrôle
Autonomie et considé- ration	.55**	.19**	.49**	.38**	.05
Environne- ment	.21**	-.07	.15*	.04	.06
Contraintes imposées par l'organisation	-.02	-.13*	.004	-.12	-.09
Relation inter-groupe	.36**	.17*	.35**	.09	.12
Incitation au travail	.23**	.03	.04	.23**	-.07

** Corrélations Significatives à .01

* Corrélations Significatives à .05

l'organisation. Les facteurs 2 et 5 du nouvel instrument sont corrélés avec deux facteurs du Likert, dans les deux cas avec le premier et puis de façon respective avec les facteurs 3 et 4.

En tenant compte de la remarque de Rahim voulant que le L.O.P. ne soit qu'une seule échelle de mesure pour le climat de travail, la corrélation entre les cinq facteurs du nouvel

instrument et une échelle globale contenant les 18 énoncés de Likert révèlent que seuls les facteurs 1 et 2 sont corrélés de façon significative avec le Likert (tableau 27). Il est à noter que ce sont les deux facteurs qui obtiennent un pourcentage de variance expliquée très élevé. De plus le calcul du coefficient alpha global des deux questionnaires démontre une autre ressemblance. Pour le nouvel instrument ce coefficient est de .8908 et pour le L.O.P, il est de .8877. Le nouvel instrument manifeste la même force que le L.O.P., soit la consistance interne.

Tableau 27
Corrélations 5 facteurs/1 échelle, le L.O.P.

	L.O.P	P=
Facteur 1	.32	.000
Facteur 2	.14	.031
Facteur 3	.11	.083
Facteur 4	.11	.073
Facteur 5	.07	.170

Interprétation

Toutes ces démarches autant théoriques que statistiques ont mené à des résultats. La dernière étape consiste à remettre en doute la qualité de ce qui a été entrepris jusqu'à maintenant

et à démontrer la valeur, en termes de fidélité et de validité, de ce nouveau questionnaire sur le climat de travail.

- Une démarche différente aurait-elle conduit à des résultats contraires ou dissemblables?
- Le questionnaire a-t-il des propriétés métrologiques avantageuses comparativement aux autres instruments utilisés présentement?

C'est donc le moment de faire le point, d'abord sur la méthodologie utilisée, puis sur les résultats statistiques obtenus, sur le contenu du questionnaire final en termes d'énoncés et de dimensions et finalement de tenter des recommandations pour améliorer le tout.

La méthode

La méthodologie employée est à deux niveaux: théorique et empirique. Sur le plan théorique, le fait de s'appuyer sur une définition claire et des questionnaires déjà établis empêche de se perdre à travers tous les concepts connexes mais pourtant différents du climat de travail. Cela a restreint l'éventail des énoncés mais augmenté les chances de mesurer le bon concept. Cela a assuré la validité de contenu et facilité la tâche de validation du construit. L'apport du jugement de trois experts lors du choix des énoncés et des dimensions diminue aussi les risques d'erreur de concept et de contenu du questionnaire.

Cependant, la démarche rigoureuse de l'élaboration du questionnaire possède une faille: le nombre limité de questionnaires utilisés pour élaborer un premier échantillon d'énoncés. Il est toutefois impossible de répertorier tous les instruments dans un laps de temps limité et des possibilités aussi vastes que le monde. Le nombre d'énoncés retenus dans la version finale (34) est quand même intéressant puisqu'il contribue à former un outil pratique et court à administrer. Cependant, il a été nécessaire de créer 27 énoncés (23 plus 4 de la dimension relation), dont 11 ont résisté aux analyses statistiques, ce qui ne se serait peut être pas produit avec un plus grand échantillon de départ. Le rapport actuel de un énoncé choisi pour neuf au départ s'avère insuffisant pour éviter la création d'énoncés sans appui théorique. L'accord inter-juges est la seule garantie d'objectivité lors de la conception de ces énoncés.

Sur le plan empirique, la taille de l'échantillon de sujets et leurs provenances assurent un maximum de variance dans les réponses. De plus, les secteurs d'activités des organisations rejointes sont suffisamment variés pour que l'instrument soit généralisable à tous les types d'entreprise.

Par rapport aux autres questionnaires, le nombre de sujets utilisés pour la validation est très acceptable. Le tableau 29 présente certains chiffres confirmant cette allégation. Les différents auteurs ont validé leur instrument auprès de 76 à 1151 sujets pour une moyenne de 504.86 répondants par expérimentation. Le nombre de 695 sujets de la présente expérimentation se

compare très avantageusement aux autres questionnaires. Le faible taux de données manquantes des 98 premiers énoncés laisse entrevoir la simplicité du contenu des énoncés et de l'échelle de réponses. Seule l'échelle des énoncés 99 à 114 pose problème. Mais cela peut être rectifié dans une prochaine version du questionnaire. Ces faits assurent l'accessibilité du questionnaire à tous les employés peu importe leur niveau de scolarité et comble ainsi une des lacunes du L.O.P. de Likert.

Les différentes étapes entreprises pour arriver à une structure finale sont rigoureuses et prudentes. Le fait de ne s'en tenir qu'au seul aspect statistique avant de vérifier le contenu théorique des énoncés protège contre l'élément de subjectivité. Le choix de l'analyse factorielle pour établir la validité de construit est supporté par le fait que cette méthode a été privilégiée par la majorité des auteurs de questionnaires sur le climat de travail (Lafollette et Sims 1973: voir, Robert, 1976). Les corrélations entre les facteurs du nouvel instrument et ceux du L.O.P. ont permis d'établir la validité de convergence du questionnaire.

Les résultats

Les résultats obtenus sont quantitatifs et qualitatifs. En termes de nombre d'énoncés et de facteurs, ils sont comparables à ceux des autres questionnaires sur le climat de travail (tableau 28). Le nombre de dimensions se situe dans la moyenne. Le nombre d'énoncés est inférieur à la moyenne ce qui rend le questionnaire encore plus attrayant sur le plan pratique à

Tableau 28

Tableau comparatif des questionnaires
au niveau de leur contenu

Questionnaires	Nombre d'énoncés	Nombre de dimensions
L. O. P. Likert (1967)	Long: 51 Abrégé: 18	8
Litwin et Stringer (1968)	50	9
A. C. Q. Schneider et Bartlett (1968)	80	6 3: gestionnaires 3: employés
Pritchard et Karasick (1963)	55	11
Halpin et Crofts (1963)	64	8 4: enseignants 4: directeurs
Crane (1981)	36	5
W. E. S. Moos et Insel (1974)	90	10
Bowers et Taylor (1970)	22	5
Kurosawa (1988)	64	4 16 ss-dimensions

Tableau 28
(suite)Tableau comparatif des questionnaires
au niveau de leur contenu

Questionnaires	Nombre d'énoncés	Nombre de dimensions
Johannesson (1973)	90	6
B.O.C.I. Payne et Pheysey (1971)	192	6 24 catégories
Dieterley et Schneider (1974)	28	4
Moyenne:	63.23	6.31
Nouveau questionnaire:	34	5

condition, bien sûr, qu'il fournisse autant d'informations que les autres. Les auteurs utilisent entre quatre et onze dimensions dont quatre sont couvertes par la majorité d'entre eux et ils présentent entre 28 et 192 énoncés

D'autres éléments de comparaison sont à l'avantage de ce nouvel instrument (Tableau 29). Il semble présenter moins de problèmes de recouvrement que la majorité des autres questionnaires sur le climat de travail. Ses coefficients de consistance interne sont supérieurs à tous les autres sauf avec ceux du L.O.P. auxquels ils ressemblent. Il est possible de conclure que ce nouveau questionnaire contient des dimensions relativement indépendantes et possède une très grande fidélité par consistance interne.

Tableau 29

Tableau comparatif des questionnaires
au niveau des statistiques

Auteurs	Corrélations inter- dimension	Coefficient de fidélité	Nombre de sujets
Halpin et Croft*	de-.20 à .20 Entre 7 et 8=.60	-----	1151
Likert**	Beaucoup de recouvrement de .57 à .84	de .79 à .94 jugé acceptable par Golembiewski <i>et al</i> (71)	-----
Litwin et Stringer*	3 dimensions fusionnées (Problèmes de recouvrement) r=.57 .69 .59	.32 (Kuder) de .21 à .49	500
Schneider et Bartlett*	Problèmes de recou- vrement entre support managérial et les autres facteurs r=.54 .57 .59 .60	.69	898
House et Rizzo*	Problèmes de recouvrement r= .69 .62 .61 .59 etc.	.58 à .86 sauf pour trois dimensions. r=.28 .48 .59	290
Payne et Pheysey*	Beaucoup de recou- vrement, se résume à 2 dimensions	.de .65 à .83	---

Tableau 29
(suite)

Tableau comparatif des questionnaires
au niveau des statistiques

Johannesson*	Problèmes de recouvrement entre 3 paires de dimensions	----	499
Pritchard et Karasick*	Problèmes de recouvrement entre 4 paires de dimensions r= .70 .61 .54 .53 autres: de -.20 à .20	de .66 à .85 moy: .74	76
Dieterly et Schneider*	de .02 à .44 4 dimensions indépendantes	----	120
Nouveau questionnaire	de -.09 à .39	de .70 à .93 Moy: .80	695

* Tiré de Robert (1976)

**Tiré de Rahim (1982)

L'hypothèse d'une seule dimension pour mesurer le climat ne peut toujours pas être rejetée vu l'importance, tout comme pour le L.O.P., de la première dimension. Le pourcentage de variance expliquée des trois premiers facteurs est très élevé. Le tableau 30 compare les deux questionnaires.

Tableau 30

Tableau comparatif entre le questionnaire
de Likert et le nouveau

	Likert	Nouveau
Nombre de facteurs	8	5
Nombre d'énoncés	51	34
Variance expliquée: 3 facteurs	92%	82.3%
Consistance interne	de .79 à .94	de .70 à .93

Sur le plan qualitatif, Robert (1976) remarque que les questionnaires couvrent par leur dimension des variables humaines, structurales, reliées à la tâche et technologiques selon un degré décroissant d'importance. Le nouveau questionnaire présente un facteur prédominant concernant des variables humaines telles l'autonomie et la considération. La deuxième dimension d'importance (Environnement) est physique. Le facteur 3 (Contraintes imposées par l'organisation) est relié à la tâche et à la structure. Et les facteurs 4 et 5 se rapportent aussi aux variables humaines.

Les dimensions déterminées par cette recherche ne sont pas réellement différentes de celles proposées par la théorie ou les autres questionnaires utilisés. Le tableau 31 présente les conclu-

sions de certains auteurs concernant les dimensions du climat de travail et celles émises par ce travail.

Tableau 31

Dimensions/auteurs

Schnake	Pond	Brunet, Campbell Dunnett, Lawler et Weick	Roy
Récompense	Conditions motivationnelles	Type de récompense	Incitation au travail
Structure		Structure et contraintes	Contraintes imposées par l'organisation
Standard de performance			
Chaleur et support	Primauté des ressources humaines	Considération et support	Chaleur
Responsabilité		Autonomie	Autonomie et considération
	Circulation de l'information		
			Environnement
			Relation inter-groupes

Une seconde constatation est faite à la lumière des résultats qualitatifs; la proximité physique des énoncés regroupés sous un même facteur. Outre les facteurs 1 et 3, les autres composantes sont constituées d'énoncés qui se suivent dans la présentation du questionnaire. Il faut se demander si leur proximité statistique n'est pas due à leur proximité physique. Les facteurs Autonomie et Considération de même que Contraintes imposées par l'organisation ont su ressortir avec des énoncés éparpillés. Le facteur 3 manifeste de plus une forte indépendance par rapport aux autres facteurs. Mais pour les autres, le problème demeure entier.

La section Relation, c'est à dire les énoncés 99 à 114, a posé des problèmes tout au long du processus d'élaboration du questionnaire ainsi qu'aux sujets pendant l'expérimentation. Six de ces 16 énoncés ont quand même formé un facteur nommé Relation inter-groupes. Il se peut toutefois qu'une présentation analogue au reste du questionnaire ait donné des résultats différents. Le fait de l'avoir placée au début aurait aussi pu modifier le dénouement.

Ce questionnaire s'inscrit dans l'approche des mesures perceptives des attributs organisationnels en autant que ces attributs soient des pratiques émises par l'organisation. L'élaboration du questionnaire respecte les choix stratégiques du type de mesure, du référent, de la forme descriptive des questions et de l'échelle de réponse. Les énoncés retenus sont autant du type pratique qu'émotionnel mais toujours à un niveau perceptif des-

criptif. Les facteurs un et trois sont partagés. Dans le facteur un, sept énoncés sur 13 font appel à ce que ressent le sujet et pour le facteur trois la proportion est de 1 sur 5. Les facteurs 2, et 5 sont composés uniquement de ce qui est ressenti. Et le facteur 4 ne contient que des pratiques. Le facteur un a l'avantage d'expliquer une forte proportion du climat de travail et le facteur trois a celui d'être indépendant des autres facteurs.

En résumé, le questionnaire détient une validité de contenu due à la façon dont il a été construit, une validité d'apparence selon les commentaires des sujets et une fidélité par consistance interne. L'analyse factorielle et la corrélation avec le L.O.P. servent à établir des bases solides à la présence d'une validité de construit (conceptuelle).

Conclusion

L'élaboration et la validation d'un questionnaire sur le climat de travail constituent les deux objectifs de cette recherche. Le premier est réalisé suite à la définition opérationnelle du concept et avec l'appui de différents questionnaires déjà établis. Quant à la validation, c'est un processus trop long pour prétendre l'avoir atteint en une seule étape. Pourtant, une démarche empirique rigoureuse présente certains résultats élémentaires dignes d'intérêt.

Ainsi, la fidélité est mesurée par le calcul des coefficients Alpha. La consistance interne de l'instrument se situe entre .70 et .93. C'est un résultat intéressant qui se compare avantageusement à ceux des autres questionnaires y compris le L.O.P. pour lequel c'est la plus grande force.

La validité de contenu est essentielle pour s'assurer que le concept du climat de travail soit bien représenté dans le questionnaire. L'établissement d'une définition opérationnelle du climat de travail s'appuyant sur les connaissances théoriques et empiriques de différents auteurs, un échantillon de 306 énoncés provenant de questionnaires sur le climat de travail, l'évaluation du degré de pertinence des énoncés par trois juges selon des critères prédéterminés et la reformulation des items de façon à les rendre

compréhensibles et opérationnels permettent de conclure à la validité de contenu de cet instrument. La présence de la validité de contenu permet aux sujets du pré-test de prétendre de la validité d'apparence du questionnaire. Cependant, la valeur de cette validité ne la rend pas suffisante en soi.

La validité de construit (conceptuelle) a beaucoup plus de poids. Le concept de climat de travail est souvent confondu avec celui de la culture organisationnelle, du leadership ou de la satisfaction au travail. L'analyse factorielle et des mesures de corrélations avec le L.O.P. permettent d'installer un doute raisonnable et favorable au sujet de la validité de construit de ce questionnaire. Il semble mesurer le concept en cause. Le nombre de facteurs (cinq) et leur contenu ressemblent à ceux des autres questionnaires. Le choix de cinq facteurs représente un pourcentage de variance expliquée de 53.8. Les corrélations entre les énoncés d'un même facteur sont significatives et oscillent entre .21 et .81. Les dimensions semblent relativement indépendantes entre elles. Les corrélations entre les facteurs varient de $-.09$ à $.39$ pour un pourcentage de variance commune de $.00$ à 15.28 . Les corrélations avec le L.O.P. sèment le doute. Le nouveau facteur 1 (Autonomie et considération) est corrélé de façon significative avec quatre des cinq dimensions du L.O.P. Le facteur 4 (Relation inter-groupes) avec trois d'entre elles, les facteurs 2 (Environnement) et 5 (Incitation au travail) avec deux et le facteur 3 (Contraintes) avec une seule. Une dimension du L.O.P. (Mécanismes de contrôle) n'est pas représentée par le nouveau

questionnaire. Les corrélations significatives varient entre .13 et .55, ce qui n'est pas négligeable.

Cet instrument a été construit et validé dans un contexte précis et dans un but tout aussi limitatif. L'échantillon utilisé a servi un objectif visé soit la représentation du contenu d'un concept distinct, en l'occurrence le climat de travail. Cette démarche n'est que la première d'une série d'étapes qui permettront de présenter aux organisations québécoises un outil de diagnostic du climat de travail, fidèle et valide.

Le processus de validation peut être poursuivi en veillant à uniformiser les échelles et à dissocier les énoncés d'un même facteur dans la présentation du questionnaire. L'échantillon de sujets peut être tout aussi varié mais, dans un second temps, il peut être concentré à l'intérieur d'une même organisation où sa valeur d'outil de diagnostic sera mise à l'épreuve.

Appendice A

Liste des énoncés ayant servi à l'élaboration
de la version expérimentale
du questionnaire

Légende: (B)= Schneider et Bartlett
(K)= Kurosawa
(L)= Likert
(M)= Moos, Insel et Humphrey
(S)= Litwin et Stringer
(T)= Bowers et Taylor

1- Le travail dans cette organisation est clairement défini et logiquement structuré. (S)

2- Dans cette organisation, l'existence de l'autorité formelle pour prendre les décisions n'est pas toujours claire. (S)

3- Les politiques et la structure de l'organisation ont été clairement expliquées. (S)

4- Les tracasseries administratives sont gardées à un minimum dans cette organisation. (S)

5- Les règles, détails et paperasses administratives empêchent de recevoir de la considération pour les idées nouvelles et originales. (S)

6- Notre productivité souffre parfois d'un manque d'organisation et de planification. (S)

7- Dans certains projets auxquels j'ai participé, je ne savais pas avec exactitude qui était mon patron. (S)

8- Notre superviseur n'est pas aussi concerné par l'organisation formelle et l'autorité qu'il n'est concentré à mettre les bonnes personnes ensemble pour faire le travail. (S)

9- Les choses sont parfois passablement désorganisées. (M)

10- Les activités sont bien planifiées. (M)

- 11- Les règlements et consignes sont quelque peu vagues et ambigus. (M)
- 12- Les responsabilités des superviseurs sont nettement définies. (M)
- 13- Les tâches à accomplir sont généralement expliquées de façon détaillée aux employés. (M)
- 14- Il y a souvent de la confusion chez les employés quant à leur travail. (M)
- 15- Les bénéfices marginaux sont clairement expliqués aux employés. (M)
- 16- Les règlements et politiques changent constamment. (M)
- 17- Les superviseurs encouragent la propreté et l'ordre chez les employés. (M)
- 18- Les employés incompetents doivent fournir du travail ou s'en aller. (B)
- 19- Les gestionnaires exigent que les employés adhèrent de façon stricte aux règles établies. (B)
- 20- L'habileté des agents dans la manipulation du matériel de vente est l'aspect plus important de la vente d'assurance-vie. (B)
- 21- Dans votre section de travail, les tâches attribuées aux membres sont bien coordonnées. (K)
- 22- Dans cette organisation nous n'avons pas une confiance profonde dans les jugements individuels. Tout est vérifié deux fois. (S)
- 23- Jusqu'à quel point les gens, politiques et conditions concernant votre travail ici vous encouragent à travailler dur. (T)

- 24- La supervision dans cette organisation est surtout une façon de guider les subordonnés. Vous devez prendre la responsabilité de votre travail. (S)
- 25- Vous n'obtenez pas de promotion dans cette organisation à moins que vous ne vous brisiez le cou et manifestiez de l'initiative quelques fois (cobaye). (S)
- 26- Notre philosophie favorise le fait que les gens résolvent leur problème eux-mêmes. (S)
- 27- Ils ont un nombre impressionnant d'excuses lorsque quelqu'un fait une erreur. (S)
- 28- Un des problèmes dans cette organisation est que les individus ne prennent pas leur responsabilité. (S)
- 29- Il y a peu d'employés qui ont des responsabilités importantes. (M)
- 30- Les employés sont libres d'agir comme bon leur semble. (M)
- 31- On incite les employés à prendre leur propre décision (M)
- 32- Les gens peuvent réaliser des choses de leur propre initiative. (M)
- 33- Lorsqu'un problème survient les superviseurs incitent les employés à solutionner le problème par eux-mêmes. (M)
- 34- Généralement les employés ne tentent pas de se montrer uniques et différents. (M)
- 35- On encourage le perfectionnement des employés même s'il n'est pas directement relié à la tâche. (M)
- 36- Les employés sont passablement indépendants des superviseurs. (M)

- 37- Dans votre section de travail chaque personne fait un effort pour poursuivre son travail par lui-même. (K)
- 38- Les agents aiment la forme de commission par compensation. (B)
- 39- Plusieurs personnes deviennent agents parce que la somme d'argent qu'ils reçoivent n'est limitées que par leur propre effort. (B)
- 40- Les nouveaux agents sont engagés suite aux références d'agents sénior. (B)
- 41- Nous avons ici un système de promotion qui aide les meilleurs à se hisser au sommet. (S)
- 42- Dans cette organisation, les récompenses et les encouragements sont donnés habituellement en nombre plus important que les menaces et les critiques. (S)
- 43- Dans cette organisation, les gens sont récompensés en proportion de l'excellence de leur performance au travail. (S)
- 44- Il y a un bon nombre de critiques dans cette organisation. (S)
- 45- Il n'y a que peu de récompenses et de reconnaissances données dans cette organisation pour le travail bien fait. (S)
- 46- Dans cette organisation si tu fais une erreur, tu seras puni. (S)
- 47- Quels sont les mobiles (motivations) les plus utilisés par les supérieurs a) mobiles sous-jacents: physique, sécurité, économique) (L)
- 48- De quelles façons ces mobiles sont-ils utilisés (peur, crainte, sanction, récompenses) (L)
- 49- Quel est l'attitude adoptée par les supérieurs à l'égard de l'organisation et de ses objectifs (L)

50- Dans quelle mesure les forces de motivation sont-elles en conflit les unes avec les autres dans votre organisation, dans quelle mesure se renforcent-elles (L)

51-Quelle responsabilité chacun des membres de l'organisation ressent-il à l'égard de la réalisation des objectifs de l'organisation (L)

52- Quels sont les attitudes à l'égard des autres membres de l'organisation (L)

53- Quelle est la satisfaction retirée de l'utilisation des forces de motivation (L)

54-Qu'utilise t-on de façon prédominante; a)la crainte, b)les menaces, c)les sanctions, d)les récompenses, e)la motivation au travail (L)

55- Comment sont les différences et désaccords entre les unités ou les départements existants dans cette organisation. (T)

56- Pourquoi les gens travaillent-ils si fort dans cette organisation. (T)

57- Vous convenez à votre travail actuel. (K)

58- Votre travail n'est pas ennuyeux mais plein de variations et d'intérêts. (K)

59- Vous avez toujours eu de bonnes opportunités pour utiliser pleinement vos habiletés réelles. (K)

60- Votre travail est ce que vous voulez faire. (K)

61- Vous croyez que travailler est une chose respectable. (K)

62- Vous travaillez présentement avec de bons collègues. (K)

63- Vous travaillez sous la direction d'un bon superviseur. (K)

- 64- Vous avez développé vos habiletés et vos capacités à travers l'accomplissement de vos tâches. (K)
- 65- Votre travail est significatif dans votre vie. (K)
- 66- Votre travail a une valeur sociétale. (K)
- 67- Vous voyez la grande valeur de la mission sociale de l'entreprise qui vous emploie. (K)
- 68- Vous espérez fortement que l'entreprise atteigne un haut niveau de performance. (K)
- 69- Vous avez le désir d'atteindre un haut niveau de performance dans votre travail. (K)
- 70- Vous vous sentez heureux parce que vous travaillez avec de bons collègues que vous pouvez respecter. (K)
- 71- Vous travaillez en ayant de grandes aspirations. (K)
- 72- Vous avez un grand sens de la compétition avec les collègues. (K)
- 73- Vous pensez que vous avez un rôle important à jouer dans votre entreprise. (K)
- 74- Votre section de travail contribue grandement à votre entreprise. (K)
- 75- Votre section de travail est reconnue par les autres dans l'entreprise pour être une section qui fournit une grande performance. (K)
- 76- Vous êtes reconnu par les autres comme étant une personne qui contribue admirablement à l'entreprise. (K)
- 77- Votre entreprise a assez de potentiel pour surmonter n'importe quel condition économique difficile. (K)

- 78- Votre entreprise a une bonne renommé dans la société. (K)
- 79- Vous avez une grande confiance dans la direction de votre entreprise. (K)
- 80- Votre entreprise a une meilleur performance que n'importe quel autre compétiteur. (K)
- 81- Dans votre entreprise n'importe qui est reconnu et admiré par le supérieur et les collègues quand il ou elle démontre une bonne performance au travail. (K)
- 82- Vous détenez une position qui convient à vos habiletés de travail. (K)
- 83- Vous êtes rénuméré avec un revenu qui correspond à votre performance au travail. (K)
- 84- Vous pouvez expérer une promotion si vous faites tout votre possible. (K)
- 85- Vous utilisez vos compétences à leur pleine mesure dans votre travail. (K)
- 86- Vous êtes satisfait concernant la performance de votre section de travail. (K)
- 87- Vous pensez qu'il y a accord entre vous et votre compagnie concernant l'objectif idéal. (K)
- 88- Vous êtes satisfait d'avoir le travail actuel d'expert dans ce domaine. (K)
- 89- Les gens sentent appartenir à cette organisation. (S)
- 90- Je sens que je suis un membre d'une équipe qui fonctionne bien. (S)
- 91- Aussi loin que je me rappelle, il n'y a pas beaucoup de loyauté personnelle dans cette organisation. (S)

- 92- Dans cette organisation, les gens s'intéressent beaucoup plus à leur propre intérêt. (S)
- 93- Le travail représente vraiment un défi. (M)
- 94- Il y a peu d'esprit d'équipe. (M)
- 95- Un bon nombre d'employés donnent l'impression de ne faire que tuer le temps. (M)
- 96- Les gens semblent fières de l'organisation pour laquelle ils travaillent. (M)
- 97- Les gens s'impliquent beaucoup dans ce qu'ils font. (M)
- 98- Peu de gens se portent volontaires pour les corvées. (M)
- 99- Cet endroit de travail est passablement animé. (M)
- 100- Il est difficile d'obtenir du travail supplémentaire de la part des employés. (M)
- 101- Le travail est ordinairement très intéressant (M)
- 102- Les agents suivent avec plaisir les événements courants nationaux et internationaux. (B)
- 103- Des réunions sociales périodiques initiées par l'agence gardent le moral des agents à un haut niveau. (B)
- 104- La formation particulière avec le gestionnaire apporte aux agents une grande satisfaction. (B)
- 105- Vous êtes très conscient d'appartenir à la corporation. (K)
- 106- Vous reconnaissez et comprenez clairement vos responsabilités et vos droits. (K)
- 107- Vous avez donné un travail qui correspond à vos habiletés. (K)

108- Vous comprenez clairement le rôle que vous avez à jouer dans votre section de travail. (K)

109- Dans votre section de travail, tous les membres se conforment loyalement aux décisions qui sont prises pour leur section de travail. (K)

110- La philosophie de gestion de l'organisation est; une bonne course nous amène plus vite en haut qu'en avançant lentement et sûrement. (S)

111- Notre entreprise s'est développée en prenant des risques calculés au bon moment. (S)

112- La prise de décision dans cette organisation est trop prudente pour avoir une efficacité maximale. (S)

113- Notre gestionnaire est disposé à prendre une chance sur une bonne idée. (S)

114- Nous avons quelques fois pris de gros risques pour garder la tête de la compétition dans notre secteur d'industrie. (S)

115- Sortir des sentiers battus est valorisé. (M)

116- Les idées nouvelles et différentes sont toujours mises à l'essai. (M)

117- Cet endroit serait le premier à mettre en application une nouvelle idée. (M)

118- La variété et le changement ont peu d'importance dans cet établissement. (M)

119- On utilise les mêmes méthodes depuis fort longtemps ici. (M)

120- Il est rare que l'on essaye de nouvelles approches. (M)

121- Les choses ont tendance à demeurer toujours les mêmes ici. (M)

122- Il y a une atmosphère de nouveauté, de fraîcheur dans cet endroit de travail. (M)

123- Les choses semblent en perpétuel changement. (M)

124- Jusqu'à quel point généralement, l'organisation utilise rapidement des méthodes de travail améliorées. (T)

125- Jusqu'à quel point les équipements et les ressources que vous avez pour faire votre travail sont-ils adéquats, efficaces et bien entretenus. (T)

126- A quel échelon les décisions sont-elles officiellement prises (L)

127- Quelles est la pertinence et l'exactitude de l'information reçue par les personnes chargées de prendre les décisions (L)

128- Dans quelle mesure les responsables des décisions à prendre connaissent-ils les problèmes, particulièrement ceux des personnes appartenant aux échelons inférieurs de l'organisation (L)

129- Dans quelle mesure utilise t-on les connaissances techniques et professionnelles pour prendre les décisions (L)

130- Les décisions sont-elles prises au meilleur niveau de l'organisation en fonction a) des informations les plus exactes et pertinentes possibles b) des conséquences des motivations (e.i. le processus de prise de décisions aide-t-il à susciter les motivations requises chez les personnes chargées d'appliquer les décisions) (L)

131- Dans quelle mesure les subordonnées participent-ils aux décisions concernant leur travail (L)

132- La prise de décision se fait-elle d'homme à homme (de personne à personne) ou en groupe? Encourage t-elle ou non au travail d'équipe. (L)

133- A quel niveau les décisions sont-elles prises (L)

- 134- Les subordonnés sont-ils impliqués dans les décisions qui concernent leur travail.(L)
- 135- Dans quelle mesure le processus de prise de décisions contribue t-il à motiver les gens. (L)
- 136- Comment est l'ensemble des objectifs dans cette organisation (T)
- 137- Dans cette organisation jusqu'à quel point la prise de décisions est faite au niveau où l'information est la plus adéquate et exacte. (T)
- 138- Dans le processus de prise de décision à quel point les personnes affectées énoncent leurs idées. (T)
- 139- Les gens de tous les niveaux d'une organisation ont habituellement la compétence et la connaissance technique nécessaire à la prise de décision. Jusqu'à quel point dans cette organisation l'information est-elle partagée pour permettre à ceux qui prennent les décisions d'avoir accès à toutes les connaissances techniques disponibles. (T)
- 140- Dans votre section de travail, les politiques importantes ou les décisions concernant la résolution de problèmes ne sont pas exclusivement faites par le supérieur mais elles sont aussi faites en considérant les opinions des subordonnés. (K)
- 141- La décision prise par le supérieur dans votre section de travail est pleine de clairvoyance et de perspicacité. (K)
- 142- Votre supérieur est flexible dans la détermination des moyens et des méthodes. (K)
- 143- Les buts établis par votre chef sont supérieur dans une perspective de stratégie. (K)
- 144- Une atmosphère amicale prévaut entre les gens dans l'organisation. (S)

- 145- Cette organisation est caractérisée par un climat de travail relaxe et détendu. (S)
- 146- Il est très difficile de donner une place au gens dans cette organisation. (S)
- 147- Les gens dans cette organisation tendent à être froids et distants envers les autres. (S)
- 148- Il y a peu de chaleur dans la relation entre les gestionnaires et les travailleurs dans cette organisation. (S)
- 149- Les gens font un effort réel pour aider un nouvel employé à s'intégrer au groupe. (M)
- 150- L'atmosphère est un peu impersonnel (M)
- 151- Les gens s'accordent de l'intérêt mutuellement (M)
- 152- Il est rare que les gens se rencontrent après les heures de travail. (M)
- 153- Généralement, les gens expriment leur sentiment sans détour. (M)
- 154- Les employés mangent souvent ensemble. (M)
- 155- Chez les employés, il y a discorde entre le groupe et ceux qui s'affichent comme plus marginaux. (M)
- 156- Les employés discutent souvent de leur problème personnel entre eux. (M)
- 157- Les gens créent souvent des problèmes en parlant dans le dos des autres. (M)
- 158- Tu ne reçois pas beaucoup de sympathie de la direction dans cette organisation si tu fais une erreur. (S)

- 159- Les gestionnaires font un effort pour parler avec vous au sujet de vos aspirations de carrière dans l'organisation (S)
- 160- Les gens dans cette organisation, ne font pas réellement confiance aux autres de façon suffisante. (S)
- 161- La philosophie de gestion met l'emphase sur le facteur humain, sur le comment les gens se sentent. (S)
- 162- Quand je suis sur une tâche (assignation) difficile, je peux habituellement compter sur l'assistance de mon patron et mes collègues. (S)
- 163- Les superviseurs ont tendance à adopter une attitude hautaine envers les employés. (M)
- 164- Habituellement, les superviseurs montrent leur satisfaction envers un employé qui a bien fait son boulot. (M)
- 165- Les superviseurs ont tendance à décourager les critiques formulées par les employés. (M)
- 166- Ordinairement, les superviseurs reconnaissent la pertinence des idées avancées par les employés. (M)
- 167- Les superviseurs critiquent souvent les employés pour des pacotilles. (M)
- 168- Les employés sont bien à l'aise pour demander une augmentation de salaire. (M)
- 169- Les superviseurs attendent beaucoup trop des employés. (M)
- 170- Les employés discutent de leurs problèmes personnels avec leur superviseur. (M)
- 171- Les superviseurs se portent à la défense de leurs employés. (M)

172- Le gestionnaire prend un intérêt actif dans le progrès de ses agents. (B)

173- A la maison mère, le gestionnaire supporte les actions de ses agents. (B)

174- Les réunions entre gestionnaires et agents sont caractérisées par un esprit de coopération amicale. (B)

175- Jusqu'à quel point l'organisation a un réel intérêt dans le bien-être et le bonheur de ceux qui travaillent ici. (T)

176- Quel somme d'effort déploie l'organisation pour essayer d'améliorer les conditions de travail. (T)

177- Jusqu'à quel point les activités de travail sont-elles judicieusement organisées dans cette organisation. (T)

178- La meilleure façon de faire bonne impression ici est de tirer au clair les désaccords et garder une ouverture aux arguments. (S)

179- L'attitude de notre gestionnaire est que les conflits de compétition entre unités et individus peuvent être très sains. (S)

180- Nous sommes encouragés à dire nos pensées même si c'est en désaccord avec notre supérieur. (S)

181- Dans les réunions, le but est d'arriver à une décision aussi calmement et rapidement que possible. (S)

182- Dans quelle mesure les supérieurs font-ils confiance à leurs subordonnés? (L)

183- Dans quelle mesure les subordonnés font-ils confiance à leurs supérieurs? (L)

184- Dans quelle mesure les supérieurs adoptent-ils une attitude de soutien envers les subordonnés? (L)

185- Dans quelle mesure les supérieurs ont-ils un comportement tel, que les subordonnées se sentent libres de discuter les points importants concernant leur travail avec leur supérieur? (L)

186- Dans quelle mesure le supérieur immédiat s'efforce t-il d'obtenir et d'utiliser de façon constructive les idées et les opinions de ses subordonnées pour résoudre les problèmes concernant leur travail? (L)

187- Dans quelle mesure fait-on confiance aux subordonnés (L)

188- Dans quelle mesure se sentent-ils libre de parler du travail avec leur supérieur (L)

189- Avec quelles fréquence les idées des subordonnées sont-elles recherchées et utilisées de façon constructive (L)

190- Il a formation de groupes internes et externes à l'agence. (B)

191- Les agents sont enclin à surestimer et exagérer leurs accomplissements. (B)

192- Les agents se préoccupent peu de l'autorité patronale. (L)

193- Dans votre section de travail personne n'a l'habitude de dire des choses discutables aux collègues. (K)

194- Dans votre section de travail tous les membres ont l'habitude d'essayer de résoudre de façon coopérative les difficultés qui surviennent.

195- Dans votre section de travail chaque personne fait un effort pour poursuivre son travail par lui-même. (K)

196- Dans votre section de travail, le grand succès au travail de n'importe qui est hautement admiré par les autres. (K)

197- Dans votre section de travail, les travailleurs sont très liés à leur collègues et supérieurs en dehors du travail. (K)

198- Dans votre section de travail, on cherche à résoudre n'importe quelle difficulté plutôt que de l'étudier théoriquement. (K)

199- Dans votre section de travail, la relation entre les supérieurs et ses subordonnés est traitée de façon formaliste. (K)

200- Dans votre section de travail, il y a une tendance à traiter n'importe quel problème de façon réaliste et pratique. (K)

201- Votre supérieur (ici et dans les questions suivantes réfère à votre chef de section) écoute les détresses et plaintes de ses subordonnés et essaie de prendre les mesures appropriées pour apaiser les problèmes. (K)

202- Votre supérieur supporte et encourage activement les propositions et les idées de ses subordonnés. (K)

203- Votre supérieur respecte les coutumes et les formalités. (K)

204- Votre supérieur demande toujours à ces subordonnés d'essayer d'atteindre les buts ou maintient strictement l'échéance de travail. (K)

205- Dans votre section de travail il y a de la chaleur humaine. (K)

206- Dans votre section de travail, tous les membres ont un esprit de camaraderie pour résoudre de façon coopérative les difficultés que peuvent rencontrer les collègues. (K)

207- Votre supérieur est supportant envers les subordonnés et facile à consulter. (K)

208- Dans votre section de travail, il y a un fort esprit de défi face aux problèmes difficiles. (K)

209- Quel est l'importance et la nature de l'interaction entre supérieurs et subordonnés (L)

210- Quelle est l'importance actuelle du travail d'équipe coopératif (L)

211- Selon les supérieurs quelle est l'influence des subordonnés sur les objectifs, les méthodes et l'activité de leur service et département(L)

212- Selon les subordonnés quelle est l'influence des subordonnés sur les objectifs, les méthodes et l'activité de leur service et département(L)

213- Quelle est l'influence réelle des supérieurs sur les objectifs, l'activité et les méthodes de l'organisation(L)

214- Existe-t-il une structure efficace permettant l'influence des unités ou départements sur l'organisation. (L)

215- Jusqu'à quel point le travail de coopération en équipe existe t-il. (L)

216- En général quel influence chacun de ces groupes de gens ont sur ce qui se passe dans votre département: a) superviseur de bas niveau comme le contremaître b) gestionnaire de haut niveau comme le président, les directeurs. (T)

217- Dans votre section de travail, chacun travaille de pair avec les autres. (K)

218- Votre supérieur admire hautement ses subordonnés lorsqu'un subordonné accomplit une bonne performance. (K)

219- Votre supérieur a assez de force pour vous diriger même s'il fait face à n'importe quelle sorte de difficultés (K)

220- Dans cette organisation, nous fixons de très hauts standards de performance. (S)

221- Notre gestionnaire croit qu'aucun travail n'est assez bien fait. Ça devrait toujours être mieux. (S)

- 222- Il y a continuellement un sentiment de pression pour améliorer nos performances personnelles et de groupe. (S)
- 223- Les gestionnaires croient que si les gens sont contents, la productivité ira bien d'elle-même. (S)
- 224- Pour avoir des promotions dans cette organisation, il est plus important de bien faire que d'être un haut producteur. (S)
- 225- Dans cette organisation, les gens ne semblent pas prendre de satisfaction dans leur performance. (S)
- 226- Comment les objectifs de votre organisation sont-ils établis (L)
- 227- Dans quelle mesure les différents échelons hiérarchiques recherchent-ils des objectifs de performance élevée (L)
- 228- Existe t-il des forces incitant à accepter, à rejeter les objectifs ou à leur résister(L)
- 229- Où se sent-on responsable pour atteindre les buts de l'organisation (L)
- 230- Comment les buts de l'organisation sont-ils établis(L)
- 231- Dans quelle mesure existe t-il une résistance aux buts de l'organisation (L)
- 232- Quel est le niveau des objectifs de performance que les supérieurs souhaitent voir réaliser par leurs départements ou unités (L)
- 233- Avez-vous la formation que vous souhaitiez (L)
- 234- Quel est la valeur des possibilités de formation qui vous ont été offertes pour former vos subordonnés. (L)
- 235- Quand une personne devient gestionnaire elle subit une diminution de salaire. (B)

236- Les agents reçoivent une formation suffisante avant d'être laissés à eux-mêmes. (B)

237- La façon la plus efficace d'engager un nouvel agent est de lui donner un pré-contrat de formation. (B)

238- Les femmes des agents aussi bien que les agents sont vus en entrevue avant l'engagement. (B)

239- Les gens accordent beaucoup d'importance à ce que le travail soit fait. (M)

240- Il y a beaucoup de perte de temps à cause d'un manque d'organisation. (M)

241- Il est rare que l'on remette les choses au lendemain. (M)

242- Cet endroit, exige une performance de travail élevée. (M)

243- Les gens considèrent qu'il est important d'accomplir beaucoup de travail. (M)

244- Une règle implicite veut que le "travail passe avant le plaisir" (M)

245- Les employés travaillent très fort. (M)

246- Les gens semblent être assez inefficaces. (M)

247- Les gens ont tendance à arriver en retard au travail. (M)

248- On sent une pression constante à travailler sans relâche. (M)

249- Il semble toujours que tout soit urgent. (M)

250- Les gens se permettent un moment de détente. (M)

251- Personne ne travaille trop fort. (M)

252- Il n'y a pas de pression due à des limites de temps. (M)

- 253- Il est difficile de se tenir à jour dans son travail. (M)
- 254- Il est possible d'accomplir son travail sans se faire trop de souci. (M)
- 255- Il y a toujours des échéances à respecter. (M)
- 256- Les gens doivent souvent faire du temps supplémentaire pour s'acquitter de leur tâche. (M)
- 257- Les règlements et politiques doivent être suivis à la lettre. (M)
- 258- Les employés sont libres de se vêtir comme ils l'entendent, même avec un accoutrement bizarre. (M)
- 259- On s'attend à ce que les gens suivent les consignes de travail établies. (M)
- 260- Les superviseurs exercent une surveillance étroite. (M)
- 261- Les règles et consignes sont appliquées avec vigueur. (M)
- 262- Les superviseurs suivent les employés de près et vérifient constamment leur travail. (M)
- 263- Les superviseurs succombent rarement aux pressions des employés. (M)
- 264- On attend des employés qu'ils se conforment, à la lettre, aux règles et aux consignes. (M)
- 265- Lorsqu'un employé arrive en retard, il peut compenser ce retard en demeurant plus longtemps au travail. (M)
- 266- A quel échelon de l'organisation le contrôle est-il surtout exercé (L)

267- Dans quelle limite les mesures et l'information, permettant de guider la fonction de contrôle, sont-elles exactes? Certaines forces incitent-elles à déformer et à fausser l'information (L)

268- Quel est le degré de centralisation de la fonction de contrôle (L)

269- Existe t-il un groupe informel (non reconnu par l'association des cadres) qui soit favorable ou hostile aux objectifs de l'organisation (L)

270- A quel fin les directeurs et le personnel non responsable du contrôle dans votre organisation utilisent-ils les informations recueillies sur la productivité; les dépenses budgétaires et les évaluations du personnel. (L)

271- A quel niveau les fonctions de contrôle et d'évaluation sont-elles concentrées (L)

272- Existe t-il une organisation informelle (non officielle) résistant à l'organisation formelle (hiérarchique)(L)

273-Quelle utilisation fait-on des informations recueillies sur les coûts, la productivité et autres données de contrôle (L)

274- Dans votre section de travail, les buts et les politiques sont clairement démontrés. (K)

275- Dans votre section de travail, but/tâche de chaque personne est toujours vérifié quant au rythme et à la performance de chacun spontanément. (K)

276- Dans votre section de travail, chacun doit suivre les procédures propre à la poursuite du travail. (K)

277- Il fait parfois trop chaud au travail. (M)

278- L'éclairage est excellent. (M)

279- L'espace de travail est surpeuplé. (M)

- 280- Cet endroit est moderne et élégant. (M)
- 281- La décoration intérieur pourrait être améliorée. (M)
- 282- Les couleurs et les décorations du milieu en font un endroit agréable où il fait bon travailler. (M)
- 283- Il y a souvent des courants d'air ici. (M)
- 284- L'ameublement est habituellement bien disposé. (M)
- 285- Les pièces sont bien ventilées. (M)
- 286- Dans quelle mesure l'interaction et la communication visent-elles la réalisation des objectifs (L)
- 287- Dans votre organisation, quelle est la direction de la communication (L)
- 288- D'où vient la communication descendante (L)
- 289- Dans quelle mesure les supérieurs partagent-ils volontiers leurs informations avec leurs subordonnées (L)
- 290- Dans quelle mesure les subordonnés acceptent-ils l'information(L)
- 291- Quel est l'exactitude de l'information remontant par la voie hiérarchique (L)
- 292- Quel est le sentiment de responsabilité des subordonnées vis-à-vis de l'exactitude des communications ascendantes (L)
- 293- Quels sont les forces incitant la communication ascendante à être exacte ou déformée (L)
- 294- Quel est l'exactitude de la communication ascendante par la voie hiérarchique (L)
- 295- Quel est la nécessité d'un système de communication ascendante supplémentaire (L)

- 296- Quelle est l'exactitude et la pertinence de la communication avec les cadres de votre échelon(L)
- 297- Quel est la proximité psychologique entre supérieurs et subordonnés (e.i. relations amicales entre supérieurs et sub.) (L)
- 298- Dans quelle mesure le supérieur connaît-il et comprend-il les problèmes que rencontrent les subordonnés(L)
- 299- Les perceptions que supérieurs et subordonnés ont les uns des autres sont-elles exactes. (L)
- 300- Quelle est la direction naturelle de circulation de l'information (L)
- 301- Comment la communication vers le bas est-elle acceptée (L)
- 302- Quelle est l'exactitude de l'information ascendante(L)
- 303- Dans quelle mesure les supérieurs connaissent-ils les problèmes rencontrés par leurs supérieurs (L)
- 304- A quel point la somme d'informations qui vous est donnée concernant ce qui se passe dans les autres départements et quart de travail répond-elle adéquatement à vos besoins. (T)
- 305- Comment vos supérieurs sont-ils réceptifs à vos idées et à vos suggestions. (T)
- 306- Jusqu'à quel point vous dit-on ce que vous avez besoin de connaître pour faire votre travail de la meilleure façon possible. (T)

Appendice B

Cheminement des énoncés

Tableau 32

Première étape: Liste des énoncés rejetés,
appartenant à d'autres concepts

Concepts:

Culture	Satisfaction	Valeur	Loyauté	Image	Objectif de l'organisation
18	53	61	89	6	51
20	57	66	90	28	226
25	58	68	91	67	228
26	60	69	92	77	229
27	62	71	94	78	230
35	63	95	105	79	231
40	64	98	197	80	232
43	65	191		96	286
49	70	243		97	
81	72			99	
100	86			114	
110	88			146	
111	101			150	
112	104			155	
115	125			168	
116	158			175	
117	162			190	
118	176			219	
119	218				
120	233				
121	234				
152	236				
154	256				

Tableau 32
(suite)

Première étape: Liste des énoncés rejetés,
appartenant à d'autres concepts

Concepts:					
Culture	Satisfaction	Valeur	Loyauté	Image	Objectif de l'organisation
173					
178					
181					
192					
193					
194					
203					
223					
237					
238					
239					
241					
242					
244					
250					
258					
263					
265					
<hr/>					
Total:					
43	23	9	7	18	8=108

Tableau 33
Deuxième étape: Liste des énoncés rejetés
selon cinq critères

Légende: Critère 1: Aspect descriptif des énoncés
 Critère 2: Description de pratiques de l'organisation
 Critère 3: Quotidien
 Critère 4: S'adresse à tout le personnel
 Critère 5: Une seule notion

Critères:	1	2	3	4	5
	7	34	103	159	5
	8	37			50
	9	75			139
	10	93			207
	21	102			267
	29	122			
	44	123			
	52	144			
	54	151			
	87	195			
	107	225			
	135	245			
	136	246			
	141	253			
	142	254			
	143	266			
	145	271			
	160	287			
	172	288			
	177	292			
	183	300			
	189				
	200	273			

Tableau 33

(suite)

Deuxième étape: Liste des énoncés rejetés
selon cinq critères

Légende: Critère 1: Aspect descriptif des énoncés
 Critère 2: Description de pratiques de l'organisation
 Critère 3: Quotidien
 Critère 4: S'adresse à tout le personnel
 Critère 5: Une seule notion

Critères:	1	2	3	4	5	
	205	293				
	209	294				
	214	296				
	240	298				
	251	299				
	268	303				
Total:	36	21	1	1	5	=64

Appendice C

Énoncés créés, redondants ou réorganisés

Liste des énoncés de la version finale créés suite à l'analyse des sous-dimensions

1	4	18	19	22	34	35	42	48
53	54	55	57	59	72	73	88	
	89	90	91	95	96	97		

Total: 23

Liste des énoncés redondants et contenus dans un seul énoncé (mis entre parenthèse)

276 1	(2)
3 15	(3)
257 19 259 264	(6)
182 187	(10)
30 36	(14)
59 82	(16)
131 134 211 212	(20)
129 138	(23)
113 140	(24)
180 185 153 186	(31)
148 163	(32)
156 169 188 201	(33)
301 304 306	(37)
126 128 130 133 137 213 216 (44 45)	
73 108	(56)
74 76	(58)
198 220 227	(74)
204 255	(75)
169 221	(76)
222 248 249	(77)
260 262 275	(78)
280 281 282 284	(85)
283 285	(86)

Total: 65 devenus 24

Liste des énoncés de la dimension Mobiles, condensés

23 38 39 41 42 45 47
48 56 83 84 164 165
167 196 202 224 235

Total:18 devenus 12

Liste des énoncés de la dimension Relations remaniés

55 147 174 179 184 199
206 210 215 269 272 297

Total: 12 devenus 16

Total d'énoncés originaux: 95

Énoncés présents dans le nouveau questionnaire: 52

Rejet de 43 énoncés

Appendice D

Identification des énoncés de la version expérimentale
provenant des questionnaires

Tableau 34

Identification des énoncés de la version expérimentale
provenant des questionnaires (Appendice A)

Énoncés de la version expérimentale	Énoncés correspondant provenant des questionnaires	Énoncés de la version expérimentale	Énoncés correspondant provenant des questionnaires
2	1 276	37	306
3	3 15 274	38	127
5	16	39	304
6	19 257 259 264	40	210
7	261	41	22
8	4	43	2
9	22	44 45	126 128 130 133 137 213 216
10	182 187	46	12
11	166	47	247
12	24	49	13
13	32	50	106
14	30 36	51	14
15	31 33	52	11
16	59 82	56	73 108
17	85	58	74 76
20	131 134 211 212	74	220 227
21	124 198	75	204 255

Tableau 34
(suite)

Identification énoncés de la version expérimentale
provenant des questionnaires (Appendice A)

Énoncés de la version expérimentale	Énoncés correspondant provenant des questionnaires	Énoncés de la version expérimentale	Énoncés correspondant provenant des questionnaires
23	129 138	76	169 221
24	113 140	77	222 248 249 252
25	132	78	260 262 275
26	132	79	109
27	157	80	290
28	217	81	270
29	149	82	277
30	208	83	278
31	153 180 185 186	84	279
32	148 163	85	280 281 282 284
33	156 170 188 201	86	283 285
36	289	87	17
		92	291 302
		93	301
		94	295

Appendice E

Version expérimentale

du questionnaire

QUESTIONNAIRE

Bonjour,

Ce questionnaire mesure une caractéristique précise de l'organisation; le climat de travail. Il a été construit à partir de plusieurs questionnaires qui mesurent le même concept.

Ce questionnaire est développé dans le cadre de mon mémoire de maîtrise et sert exclusivement à des fins de recherche. L'anonymat de ce questionnaire assure un traitement strictement confidentiel de vos réponses.

Il est encore dans une forme expérimentale. Il doit être validé avant d'en faire une utilisation à une plus grande échelle. C'est dans ce but que je vous invite à répondre aux questions des pages suivantes.

Votre collaboration est très importante et grandement appréciée.

Francine Roy
Étudiante à la maîtrise
Psychologie industrielle et organisationnelle
Université de Montréal

Directives

Le questionnaire suivant comporte une série d'énoncés qui décrivent des façons de faire de l'organisation et ce que ressentent ses membres.

En vous basant sur ce que vous percevez des différentes façons de faire, vous aurez à indiquer jusqu'à quel point dans votre unité cette situation est fréquente ou importante. Pour les énoncés de 1 à 114 vous aurez à choisir parmi cinq (5) possibilités, tandis que pour ceux de 115 à 132, il y a quatre (4) alternatives. Vous indiquez votre perception sur la feuille réponse qui accompagne le questionnaire en noircissant le chiffre qui exprime le mieux votre perception. Un exemple concret est fourni avant chaque section.

Remarques importantes:

- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Ce sont les réponses traduisant votre perception qui sont le plus utiles. Chacun a droit à son opinion
- Il n'y a aucune limite de temps.
- Assurez-vous de répondre à tous les énoncés.
- Les résultats individuels sont strictement confidentiels. Ce sont les résultats d'ensemble qui seront considérés.
- Vous devez remplir la section d'identification sur le questionnaire lui-même et non sur la feuille réponse.
- **Vous devez utiliser un crayon plomb** pour noircir les chiffres correspondant à votre réponse.

Section d'identification:

Cette section est très importante pour la recherche. Il faut compléter tous les énoncés et répondre directement sur le questionnaire. N'inscrivez rien dans la section identification de la feuille réponse. Pour certaines questions vous n'avez qu'à mettre un crochet sur la ligne qui correspond à votre situation: √.

Pour les autres énoncés vous écrivez le chiffre ou le mot qui correspond à votre situation. Ex. Quel âge avez-vous?: _____ ans

1- En ce qui concerne **votre organisation**...

a) Quel est la principale activité de l'organisation?

Production de biens (Fabrication de meubles, etc...)_____

Service (C.L.S.C., Hôpital, Ecole, etc...) _____

b) De quel secteur est l'entreprise?

Privée _____

Public (Gouvernementale)_____

Parapublic (Scolaire, hospitalier)_____

c) Quel est le nombre d'employés?

Entre 1 et 50 _____

51 et 100 _____

101 et 500 _____

Plus de 500 _____

2- En ce qui **vous** concerne.....

a) Quel est votre niveau de scolarité?

Études primaires non complétées _____

Études primaires complétées _____

Secondaire V (Douzième année) non complété _____

Secondaire V complété _____

Études collégiales complétées _____

Certificat universitaire _____

Études universitaires de premier cycle _____

Études universitaires de deuxième cycle _____

Études universitaires de troisième cycle _____

b) Quel est votre âge? ___ ___ ans

c) Quel est votre sexe? Féminin _____

 Masculin _____

d) Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette
 organisation? _____ année (s)

e) A quel unité (département, succursale, division) de travail
 appartenez-vous? _____

f) Depuis combien de temps travaillez vous dans cette unité?
 _____ année (s)

g) Quel poste occupez-vous présentement?

Ouvrier-journalier _____

Employé de bureau _____

Technicien _____

Contremaître _____

Cadre intermédiaire _____

Cadre supérieur _____

Professionnel _____

Autres, spécifiez: _____

h) Quel est votre statut....

Temps partiel _____

Temps plein _____

Occasionnel _____

Merci beaucoup pour votre collaboration

Section I

Dans cette section l'échelle de réponses s'étend de jamais à toujours.

Jamais Rarement Quelques fois Souvent Toujours

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Exemple:

Jusqu'à quel point, dans votre unité....

1- L'organisation a établi des règles de conduite | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Si vous percevez que dans votre unité il y a toujours des règles de conduite pour régir vos tâches ou vos gestes, vous noircissez **au crayon plomb** le chiffre 5 **sur la feuille réponse** vis à vis le numéro correspondant à celui de la question.

(1) (2) (3) (4) (5)

Si au contraire cela ne se produit pas souvent mais à l'occasion, vous noircissez le chiffre correspondant à "quelques fois" soit le 3

(1) (2) (3) (4) (5)

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE UNITE....

1- L'organisation a établi des règles de conduite | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2- Pour chaque tâche il y a une seule façon de
faire le travail

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3- Les règles et procédures sont expliquées

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jamais Rarement Quelques fois Souvent Toujours

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE UNITE....

4- Vous pouvez prendre connaissance

des règles et procédures.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5- Les règlements changent.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6- Les règlements et procédures doivent être

suivis à la lettre.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7- Il y a des traitements de faveur pour

certaines personnes dans l'application

des règles et procédures.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8- La bureaucratie est maintenue à un

minimum.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9- On vous manifeste une confiance profonde

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10- Vos supérieurs immédiats vous font confiance. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11- Vos supérieurs immédiats reconnaissent vos

connaissances et vos habiletés au travail.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12- La supervision dans votre unité est surtout

une façon de vous guider.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13- Vous pouvez réaliser des choses de votre

propre initiative

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14- Vos supérieurs immédiats vous laissent

travailler de façon autonome.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jamais Rarement Quelques fois Souvent Toujours

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE UNITE. . . .

- 15- On vous incite à prendre les décisions
lorsque cela vous concernent | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 16- On vous donne l'occasion d'utiliser pleinement
vos habiletés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 17- Votre travail vous permet d'utiliser vos
compétences à leur pleine mesure. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 18- Votre patron vous informe de votre
contribution au travail de votre unité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 19- De par la façon que sont prises les décisions,
vous sentez que vous comptez pour
l'organisation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 20- Vous êtes impliqué dans le processus de
décisions lorsque cela vous concerne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 21- On a à coeur de résoudre les problèmes
qui se posent | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 22- De par les décisions qui sont prises, vous
sentez que vous comptez pour l'organisation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jamais Rarement Quelques fois Souvent Toujours
 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE UNITE....

- 23- Dans le processus de prise de décision, les personnes compétentes sont consultées. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 24- Les idées exprimées par les personnes consultées sont prises en considération | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 25- La décision finale se fait par une seule personne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 26- La décision finale est prise en équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 27- Les gens parlent dans le dos des autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 28- Les gestionnaires encouragent la compétition entre les unités et entre les individus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 29- Vous faites un effort réel pour aider un nouvel employé à s'intégrer au groupe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 30- On vous fait voir les problèmes difficiles comme un défi surmontable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 31- Vos supérieurs immédiats vous encouragent à dire ce que vous pensez même si vos opinions sont divergentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 32- Vos supérieurs immédiats ont tendance à adopter une attitude hautaine envers vous. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jamais Rarement Quelques fois Souvent Toujours

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE UNITE....

- 33- Votre supérieur immédiat écoute vos
détresses et vos plaintes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 34- Votre supérieur immédiat vous transmet
de l'information | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 35- Vous transmettez de l'information à la
direction | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 36- Vos supérieurs immédiats gardent
leurs informations pour eux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 37- L'information que vous recevez de votre
supérieur immédiat est utile et pertinente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 38- L'information que vous transmettez est
utile et pertinente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 39- L'information vous parvient à temps | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jamais Rarement Quelques fois Souvent Toujours

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE ORGANISATION
EN GENERAL.....**

- 40- L'organisation a instauré un système
de travail d'équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 41- L'organisation manifeste de la confiance
envers ses membres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 42- On organise des rencontres sociales
périodiques où tous sont invités
(Party de Noël, fêtes annuelles) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 43- Vous savez à qui appartient la responsabilité
de prendre les décisions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 44- Les décisions se prennent au niveau où
le problème se trouve. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 45- Les décisions sont prises au niveau où les
informations concernant le problème sont
les plus exactes et les plus pertinentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Section II

Dans cette section l'échelle de réponses s'étend de pas du tout à totalement.

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement
1	2	3	4	5

Exemple:

Jusqu'à quel point, dans votre unité....

46- Les responsabilités de votre poste sont définies. 1 | 2 | 3 | 4 | 5

Si vous percevez que dans votre unité les responsabilités sont totalement définies vous noircissez **au crayon plomb** le chiffre 5 **sur la feuille réponse** vis à vis le numéro correspondant à celui de la question.

(1) (2) (3) (4) (5)

Si au contraire cela ne se produit que pour quelques tâches mais pas toute, vous noircissez le chiffre correspondant à "moyennement" soit le 3

(1) (2) (3) (4) (5)

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE UNITE....

46- Les responsabilités de votre poste sont définies. 1 | 2 | 3 | 4 | 5

47- Il y a des règles concernant l'horaire de travail 1 | 2 | 3 | 4 | 5

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement
1	2	3	4	5

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE UNITE....

- 48- Les règles vous donnent l'impression d'être encadré de façon rigide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 49- Les raisons qui justifient les règles vous sont expliquées. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 50- Vous êtes informés des règles et procédures. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 51- Vous êtes incertain face à ce que l'on attend de vous au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 52- Les règles sont faciles à comprendre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 53- Vous vous sentez traité différemment des autres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 54- Vous vous sentez libre d'exécuter votre travail selon votre jugement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 55- Vous sentez que vous pouvez donner le meilleur de vous mêmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 56- On vous donne un rôle important à jouer dans votre entreprise. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 57- Vous vous sentez considéré | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 58- Votre contribution au travail est reconnue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 59- Vous vous sentez valorisé par votre travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout Un peu Moyennement Beaucoup Totalement

| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE UNITE....

Les méthodes utilisées pour vous pousser à travailler suscitent chez vous.....

60- de la crainte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

61- de la fierté | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

62- de la frustration..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

63- de la colère..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

64- de la motivation..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

65- de l'indifférence..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Les pratiques suivantes vous incitent à travailler

66- La politique salariale..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

67- L'attribution des promotions... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

68- L'attribution des bonus..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

69- La conduite générale de votre supérieur..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

70- Les critiques face à votre travail..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

71- Les compliments face à votre travail..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout Un peu Moyennement Beaucoup Totalement

| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE UNITE....

- 72- Vous sentez que vous faites partie à part
entière de votre équipe de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 73- Vous vous sentez inutile dans le processus
de prise de décision | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 74- Il existe ici des niveaux de performance
(quota) à atteindre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 75- Vous connaissez le niveau de performance
(production, rendement) que l'on attend de
vous. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 76- Votre supérieur immédiat exige que vous
atteigniez les objectifs de rendement (quota) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 77- On sent une pression à travailler sans relâche. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 78- Vos supérieurs immédiats exercent une
surveillance étroite. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 79- Le groupe de travail exerce une pression
sur votre niveau de performance (quota). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 80- Vous êtes réceptifs à l'information
venant de vos supérieurs immédiats | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 81- Vos supérieurs immédiats acceptent
l'information que vous leur transmettez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout Un peu Moyennement Beaucoup Totalement

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A quel point les conditions physiques suivantes, de votre lieu de travail, font que vous vous sentiez bien (confortable)

82- La température..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

83- L'éclairage..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

84- L'espace (superficie des lieux de travail) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

85- Le décor..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

86- La ventilation..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

87- La propreté des lieux..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

98- Le bruit..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

89- La quantité d'équipement de travail... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

90- L'état de l'équipement de travail... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

91- La sécurité des lieux (risque d'accident)..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout Un peu Moyennement Beaucoup Totalement

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE UNITE.....

92- Vous transmettez à votre supérieur immédiat

l'information utile dont vous disposez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

93- L'information que vous recevez de vos

supérieurs immédiats est exacte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

94- Il y a un système organisé pour trans-

mettre l'information (journal, réunions
périodiques, tableau d'affichage) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

JUSQU'A QUEL POINT, DANS VOTRE ORGANISATION EN GENERAL.....

95- Les règlements sont différents selon les

unités et les départements | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

96- L'application des règlements est différente

selon les unités. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

97- Vous vous sentez considéré

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

98- De par les décisions qui sont prises vous

sentez que vous comptez pour l'organisation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Section III

Dans cette section, il y a quatre échelles de réponses, à cinq chiffres. Les chiffres de 1 à 5 correspondent à des qualificatifs: a)méfiante-confiante, b)hostile-amicale, c)nuisible-coopérative et d)individualisme-esprit d'équipe. Pour chacune des quatre relations mentionnées, vous devez noircir un chiffre sur chacune des échelles. A droite de chaque échelle, il y a un chiffre entre parenthèse. Il correspond au numéro de la feuille réponse où il faut que vous noicissiez le chiffre de votre choix au crayon plomb.

Exemple:

a)	Confiante		Prudente		Méfiante
	1	2	3	4	5
b)	Hostile		Distante		Amicale
	1	2	3	4	5
c)	Nuisible		Indifférente		Coopérative
	1	2	3	4	5
d)	Esprit d'équipe		Compétitive		Individualiste
	1	2	3	4	5

Dans votre unité, comment pouvez-vous qualifier la relation

- Entre vos collègues de travail et vous-même.

- a) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (99)
 b) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (100)
 c) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (101)
 d) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (102)

Si vous avez noirci le 1 dans la première échelle cela signifie que votre relation avec vos collègues est confiante. Un 3 sur la deuxième échelle signifie une relation distante. Un 5 sur la troisième échelle signifie une relation coopérative. Et un 3 sur la quatrième échelle veut dire que votre relation est basée sur la compétition.

Section IV

Dans cette section, pour les 18 énoncés qui la composent, l'échelle de réponse est à quatre (4) chiffres. La signification des échelles est différente pour chaque énoncé. Vous devez continuer de répondre sur la feuille à lecture optique en noircissant au crayon plomb le chiffre qui correspond le mieux à votre perception, compte tenu des réponses qui vous sont offertes pour chaque énoncé. Cette section couvre les questions numérotées de 115 à 132.

Exemple:

115- Dans quel mesure fait-on confiance aux subordonnées?

		1				2				3				4		
--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--

Feuille réponse



① ② ③ ④

Si vous percevez qu'on manifeste beaucoup de confiance aux subordonnées, vous **noircissez sur la feuille réponse** le chiffre 4 vis-à-vis le numéro correspondant à celui de la question (dans l'exemple, le no.115).

Variables de l'Organisation

				N°	
- Dans quelle mesure fait-on confiance aux subordonnés ?	Pratiquement pas	Un peu	Pas mal	Beaucoup	115
	1	2	3	4	
- Dans quelle mesure se sentent-ils libres de parler du travail avec leurs supérieurs ?	Pas très libres	Assez libres	Libres	Très libres	116
	1	2	3	4	
- Avec quelle fréquence les idées des subordonnés sont-elles recherchées et utilisées de façon constructive ?	Rarement	Quelquefois	Souvent	Très souvent	117
	1	2	3	4	
- Qu'utilise-t-on de façon prédominante : 1) la crainte, 2) les menaces, 3) les sanctions, 4) les récompenses, 5) la motivation au travail ?	1, 2, 3 occasionnellement 4	4, un peu 3	4, un peu 3 & 5	5, 4, sur une base de groupe	118
	1	2	3	4	
- Où se sent-on responsable pour atteindre les buts de l'organisation ?	Surtout au sommet	Au sommet & aux échelons moyens	Pratiquement à tous les niveaux	A tous les niveaux	119
	1	2	3	4	
- Jusqu'à quel point le travail de coopération en équipe existe-t-il ?	Très peu	Relativement peu	Modérément	Beaucoup	120
	1	2	3	4	
- Quelle est la direction naturelle de circulation de l'information ?	Vers le bas	Vers le bas surtout	Vers le bas et vers le haut	Vers le bas, vers le haut et latéralement	121
	1	2	3	4	
- Comment la communication vers le bas est-elle acceptée ?	Avec suspicion	Plutôt avec une certaine suspicion	Avec prudence	Avec un esprit réceptif	122
	1	2	3	4	
- Quelle est l'exactitude de l'information ascendante ?	Habituellement inexacte	Souvent inexacte	Souvent exacte	Presque toujours exacte	123
	1	2	3	4	
- Dans quelle mesure les supérieurs connaissent-ils les problèmes rencontrés par leurs subordonnés ?	Pas très bien	Assez bien	Bien	Très bien	124
	1	2	3	4	
- A quel niveau les décisions sont-elles prises ?	Surtout au sommet	La politique au sommet, et une certaine délégation	Les orientations générales au sommet, et plus de délégation	A tous les niveaux et d'une façon bien intégrée	125
	1	2	3	4	
- Les subordonnés sont-ils impliqués dans les décisions concernant leur travail ?	Presque jamais	Ils sont consultés à l'occasion	Ils sont généralement consultés	Ils sont pleinement impliqués	126
	1	2	3	4	
- Dans quelle mesure le processus de prise de décision contribue-t-il à motiver les gens ?	Pas beaucoup	Relativement peu	Une certaine contribution	Une contribution substantielle	127
	1	2	3	4	
- Comment les buts de l'organisation sont-ils établis ?	Des ordres sont donnés	Des ordres, quelques commentaires sont demandés	Après discussion, par ordres	Par action de groupe (sauf en période de crise)	128
	1	2	3	4	
- Dans quelle mesure existe-t-il une résistance aux buts de l'organisation ?	Forte résistance	Résistance modérée	Résistance modeste et occasionnelle	Peu ou pas de résistance	129
	1	2	3	4	
- A quel niveau les fonctions de contrôle et d'évaluation sont-elles concentrées ?	Concentration très élevée au sommet	Concentration assez élevée au sommet	Délégation modérée aux niveaux plus bas	Les fonctions sont largement partagées	130
	1	2	3	4	
- Existe-t-il une organisation informelle (non officielle) résistante à l'organisation formelle (hiérarchique) ?	Oui	Habituellement	Quelquefois	Non. Organisation formelle et informelle ont les mêmes buts	131
	1	2	3	4	
- Quelle utilisation fait-on des informations recueillies sur les coûts, la productivité et autres données de contrôle ?	Etablir les règles et sanctionner	Récompenser et sanctionner	Récompenser et servir de guide à l'individu	Servir de guide à l'individu et résoudre les problèmes	132
	1	2	3	4	

Appendice F

Lettre d'invitation pour les professeurs et chargés de cours

23 janvier 1989

Madame, Monsieur,
Chargée et chargé de cours,
Education des adultes
Cegep André-Laurendeau

Projet de recherche

Etre en charge d'un cours au Cegep implique souvent l'existence d'une autre activité. Tel est mon cas. En plus d'enseigner de façon occasionnelle au Cegep André-Laurendeau, je termine une maîtrise en psychologie industrielle et organisationnelle à l'université de Montréal. Dans le cadre particulier du mémoire de maîtrise et avec l'approbation du service de l'éducation des adultes et Mme Marie Rolland-Barker, je sollicite votre collaboration.

Les organisations sont aux prises avec plusieurs problèmes. Il y a entre autre l'implication au travail des employés, le vol et le vandalisme. Le climat de travail est l'une des caractéristiques de l'organisation pouvant prédire ces situations. Le Québec ne possède pas encore d'instrument valide pouvant mesurer l'état du climat de travail dans les organisations. Ce projet de recherche consiste à construire et valider un tel questionnaire. La validation, comme processus d'expérimentation, nécessite de faire appel à un nombre important de répondants qui doivent être, dans ce cas-ci, des travailleurs de différentes organisations.

C'est à cette étape que votre collaboration devient nécessaire. Pendant l'un de vos cours, vos étudiantes et étudiants, étant sur le marché du travail, seront sollicités pour remplir un questionnaire. Sous ma supervision, des assistants et des assistantes de

l'Université passeront dans les locaux. La passation demandera, en moyenne, 40 minutes.

Pour vous faciliter la planification du cours concerné et pour vous permettre de prévenir vos étudiants et étudiantes, voici le moment précis de la rencontre.

Nom du professeur ou du professeure: _____

La rencontre est prévue pour le: février 1989 pm.

S'il survenait un contretemps quelconque de mon côté, concernant l'horaire de cette rencontre, je vous préviendrais dès que possible.

Le fait que ce questionnaire sert exclusivement à des fins de recherche assure un traitement confidentiel des réponses. Seul les résultats d'ensemble seront considérés.

Le succès de l'expérimentation est fortement relié au nombre de répondants. Votre participation ainsi que celle de vos étudiants et étudiantes est donc très importante.

Je vous remercie à l'avance de votre précieuse collaboration en espérant que cela ne vous occasionne qu'un minimum de désagréments.

Francine Roy
Étudiante à la maîtrise
Psychologie industrielle et organisationnelle
Université de Montréal

c.c. Michel Sylvestre
Adjoint au D.P.S.
Coordonnateur du service
de l'éducation des adultes

c.c Marie Rolland-Barker
Andragogue
Conseillère en formation

Appendice G

Formule de présentation

Bonsoir,

Avec l'accord du service de l'éducation des adultes, je suis ici pour solliciter votre participation à une recherche sur le climat de travail entreprise par une étudiante de maîtrise en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université de Montréal. Il s'agit, pour ceux et celles d'entre vous qui occupez un emploi à l'extérieur de la maison, de remplir un questionnaire.

Si vous choisissez volontairement de participer à cette recherche, sachez que vos réponses sont confidentielles et que le questionnaire est anonyme. Cela demandera environ 40 minutes de votre temps.

Il est très important pour la recherche que vos réponses reflètent la réalité de votre organisation telle que vous la percevez.

Il y a un questionnaire et une feuille réponse. Pour la section d'identification, vous répondez sur le questionnaire et, pour le reste, sur la feuille réponses et toujours au crayon plomb. Veuillez d'abord lire les directives avant de commencer.

Appendice H

Liste des consignes suivies par les expérimentateurs
et expérimentatrices

Tâches spécifiques

- S'assurer que les numéros de la feuille réponses et du questionnaire remis, correspondent.

- S'assurer que tous ont un crayon au graphite.

- S'assurer que ce sont des travailleurs qui remplissent le questionnaire

- S'assurer que la section d'identification de la feuille réponses n'est pas remplie.

- Pour les rencontres de 18:30, 19:15 et 20:00, si le questionnaire contient les pages 20 et 21 (No.115 à 132), ne pas les faire remplir.

Appendice I

Lettre de remerciement adressée aux membres du
personnel et aux étudiants des cours du soir du
Cegep André Laurendeau.

Paru dans le journal En Prime, journal interne du Cégep, dans la semaine du 1 mai 1989.

Un groupe extraordinaire: les membres du personnel et les étudiants et étudiantes de soir du Cégep André-Laurendeau

Les 13-14 et 15 février dernier, j'ai sollicité la participation du personnel enseignant, et de l'effectif étudiant des cours du soir. Le but était la validation d'un questionnaire sur le climat de travail.

Si j'ai attendu jusqu'à ce jour pour reprendre contact avec vous tous et toutes, c'est que j'espérais vous transmettre certains résultats. Malheureusement, ce n'est pas encore possible. Le traitement statistique étant ce qu'il est, long et imprévisible, il m'est impossible, à ce jour, de vous présenter ce qu'il est advenu du questionnaire distribué à ces moments là. Néanmoins, je désire vous remercier pour l'accueil et la disponibilité dont vous avez fait preuve.

La majorité des gens contactés ont accepté avec gentillesse de collaborer. Plus précisément, un total de 68 enseignants et enseignantes ont consenti à écourter le temps de leur cours et 695 étudiants et étudiantes ont patiemment répondu aux énoncés de la version expérimentale du questionnaire. Et si je considère en plus, le support accordé par le service de l'éducation des adultes, je ne peux que constater l'ouverture d'esprit et l'implication du personnel du Cégep André-Laurendeau pour la recherche au Québec.

Je suis bien consciente du dérangement occasionné et ces conditions ont empêché la participation de personnes bien disposées. Tout au long de l'expérimentation, mon équipe et moi-même avons veillé à réduire au minimum les contretemps inévitables lors de l'exécution d'un projet de cette envergure. Mais la perfection n'est pas de ce monde.

Soyez assurés que vos efforts n'ont pas été vains. Si je ne connais pas la forme finale du questionnaire, je sais déjà que la version expérimentale est une étape importante pour l'élaboration d'un outil québécois, de diagnostic organisationnel, très attendu. Un tel échantillon de répondants et de répondantes permet de faire des analyses statistiques approfondies favorisant l'atteinte de résultats concluants.

Je tiens donc à remercier sincèrement tous ceux et celles qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de la phase d'expérimentation de cette recherche universitaire sur le climat de travail. Sans vous, je "chercherais" encore.....grâce à vous, je "recherche" plus loin.....Merci.

Francine Roy

Chargée de cours au S.E.A.

Étudiante à la maîtrise

Psychologie industrielle-organisationnelle

Université de Montréal.

Appendice J

Liste des énoncés rejetés

- 3- Les règles et procédures sont expliquées
- 4- Vous pouvez prendre connaissance des règles et procédures.
- 5- Les règlements changent.
- 8- La bureaucratie est maintenue à un minimum.
- 12- La supervision dans votre unité est surtout une façon de vous guider.
- 14- Vos supérieurs immédiats vous laissent travailler de façon autonome.
- 25- La décision finale se fait par une seule personne
- 29- Vous faites un effort réel pour aider un nouvel employé à s'intégrer au groupe.
- 30- On vous fait voir les problèmes difficiles comme un défi surmontable
- 35- Vous transmettez de l'information à la direction
- 38- L'information que vous transmettez est utile et pertinente
- 40- L'organisation a instauré un système de travail d'équipe
- 42- On organise des rencontres sociales périodiques où tous sont invités (Party de Noël, fêtes annuelles)
- 43- Vous savez à qui appartient la responsabilité de prendre les décisions.
- 50- Vous êtes informés des règles et procédures.
- 53- Vous vous sentez traité différemment des autres
- 60- Les méthodes utilisées pour vous pousser à travailler suscitent chez vous de la crainte
- 66- Les pratiques suivantes vous incitent à travailler: La politique salariale.
- 73- Vous vous sentez inutile dans le processus de prise de décision

- 75- Vous connaissez le niveau de performance (production, rendement) que l'on attend de vous.
- 80- Vous êtes réceptif à l'information venant de vos supérieurs immédiats
- 92- Vous transmettez à votre supérieur immédiat l'information utile dont vous disposez.
- 110- Dans votre unité comment pouvez-vous qualifier la relation entre votre groupe (unité, département) et les autres groupes de l'organisation; esprit d'équipe à individualiste
- 111- Dans votre unité comment pouvez-vous qualifier la relation entre le groupe des employés (syndicat, association s'il y a lieu) et la direction; confiante à méfiante

Remerciements

L'auteure désire exprimer sa reconnaissance à son directeur de mémoire, Monsieur André Savoie, D.Ps., professeur agrégé et à M. Luc Brunet D.Ps., professeur agrégé. Des commentaires pertinents et un appui constant ont permis de mener à terme ce travail de recherche.

Références

- Ansari, M.A., Baumgartel, H., Sullivan, G., (1982), The personal orientation organizational climate fit and managerial success, *Human Relations*, 35, No.12, 1159-1177.
- Bergeron, J.L., Côté-Léger, N., Jacques, J., Bélanger, L., (1979) *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin ed.
- Bordeleau, Y., Talarmin, J.-P., (1982), Élaboration d'un questionnaire sur le conflit individus-organisations, *Revue internationale de psychologie appliquée*, Tome XXXI, 351-368.
- Borgen, F.H., Barnett, D.C., (1987), Applying cluster analysis in counselling psychology Research, *Journal of counselling psychology*, 34, No.4, 456-468.
- Bowers, D.G., Taylor, J.C. (1972) *Survey of organisations: A machine scored standardized questionnaire instrument*, Michigan
- Brunet, L. (1983), *Le climat de travail dans les organisations*, Montréal, Editions Agence d'Arc.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., Weick, K.E. (1970) *Managerial behavior performance and effectiveness*, Mc Graw Hill, New York.
- Evan W.M., A systems model of organizational climate, in R. Tagiuri, G. Litwin (Ed.) (1968). *Organizational climate: exploration of concept*, (pp.107-124). Ann Arbor, Michigan, University microfilms international Harvard.
- Forehand, G.A., (1968). On the interaction of persons and organizations, in R. Tagiuri, G. Litwin (Ed.) (1968). *Organizational*

- climate: exploration of concept*, (pp.65-82). Ann Arbor, Michigan, University microfilms international Harvard.
- Gellerman, S.W., (1968), *Management by motivation*, New York, American Management Association.
- Greiner, L.E., Leitch, D.P., Barnes, L.B. (1968). The simple complexity of organizational climate in a governmental agency, in R.Tagiuri, G.Litwin(Ed.)(1968). *Organizational climate: exploration of concept*, (pp.195-221). Ann Arbor, Michigan, University microfilms international Harvard.
- Guion, R.M., (1973), A note on organizational climate. *Organizational behavior and human performance*, 9, 120-125.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (1974) Organizational climate:measure, research and contingencies, *Academy of management journal*, 17, 255-280.
- Johannesson, R.E. (1973) Some problems in the measurement of organizational climate, *Organizational behavior and human performance*, 10, 118-144.
- Kets De Vries, M.F.R., (1985), *L'entreprise névrosée*, Paris, Mc Graw Hill.
- Kurosawa, K., (1988), Influences of organizational climate on knowledge intensive staff member's productivity; a system of diagnostic survey and an empirical study., Montréal, *Acte du sixième congrès mondial de la productivité.*, 486-506.
- Likert, R., (1974) *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Collection Hommes et organisations.
- Litwin, G.H., Stringer, R. (1968) *Motivation and organizational climate*, Boston, Harvard Business school.
- Litwin, G.H. (1968). Climate and behavior theory, Climate and motivation:an experimental study, in R.Tagiuri,

- G.Litwin(Ed.)(1968). *Organizational climate: exploration of concept*, (pp.35-61, 169-190). Ann Arbor, Michigan, University microfilms international Harvard.
- Mack, H., (1974) Evaluating the organization development effort, *Training and development journal*, March
- Meyer, H.H. (1968). Achievement motivation and industrial climates, in R.Tagiuri, G.Litwin(Ed.)(1968). *Organizational climate: exploration of concept*, (pp.151-166). Ann Arbor, Michigan, University microfilms international Harvard.
- Moos, R., (1976) *The human context: environmental determinants of behavior*, New York, Wiley.
- Moos, R.H., Insel, (1974) *The work environment scale*. Palo Alto, California, Consulting psychologist press.
- Nave, J.L., (1986) Gauging organizational climate, *Management solutions*, 31, No.6, 14-18.
- Nil, N.H., Hull, C.H., Jenkins, J.G., Steinbrenner, K., Bent, D.H. (1970, 1975) *Statistical package for the social sciences*, 2è ed., New York, Mc Graw Hill.
- Nord, W., (1972) *Concepts and controversy in organizational behavior*, California, Goodyear publishing company.
- Pace, C.R. (1968). The measurement of college environments, in R.Tagiuri, G.Litwin(Ed.)(1968). *Organizational climate: exploration of concept*, (pp.129-147). Ann Arbor, Michigan, University microfilms international Harvard.
- Pond, S.B., Armenakis, A.A., Green, S.V. (1984) The importance of employee expectations in organizational diagnostics, *The journal of applied behavioral science*. North Carolina States University Raleigh N.C., 20, No.2, 167-180.

- Pritchard, R.P., Karasick, B.B.W., (1973) The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9, 126-146.
- Rahim, A., (1982) Reliability and validity of Likert's profile of organizational characteristics, *Journal of psychology*, 112, 153-157.
- Reuchlin, M. (1974) *Histoire de la psychologie*, Paris, Presse universitaire de France.
- Robert, J.M., (1976) Revue critique de la documentation sur le climat organisationnel. Mémoire de maîtrise en psychologie. Université de Montréal.
- Rousseau, D.M., (1988) The construction of climate in organizational research, *International review of industrial and organizational psychology*, Illinois, Wiley.
- Schnake, M.E. (1983), An empirical assessment of effects of affective response in the measurement of organizational climate, *Personnel psychology*, 16, No.4, 791-804.
- Schneider, J., (1976), The greener grass phenomenon: differential effects of a work context alternative on organizational participation and withdrawal intentions, *Organizational behavior and human performance*, 16, 308-333.
- Schneider, B., Bartlett, C.J. (1968, 1970) Individual differences and organizational climate. Measurement of organizational climate by multi-trait, multi rater matrix, *Personnel psychology*, 21, 323-332., 23, 493-512.
- Sells, S.B. (1968). An approach to the nature of organizational climate, in R. Tagiuri, G. Litwin (Ed.) (1968). *Organizational climate: exploration of concept*, (pp.85-103). Ann Arbor, Michigan, University microfilms international Harvard.

Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate, Executive climate in R. Tagiuri, G. Litwin (Ed.) (1968).

Organizational climate: exploration of concept, (pp. 11-32, 225-241). Ann Arbor, Michigan, University microfilms international Harvard.

Tagiuri, R., Litwin, G. (Ed.) (1968). *Organizational climate: exploration of concept*, Ann Arbor, Michigan, University microfilms international Harvard.