

# L'organisation, le climat, et les conduites professionnelles

## Une étude en entreprise

Dominique Martin\* et Xavier Croisille

*E.C.C.H.A.T., Université de Picardie Jules Verne, Faculté de Philosophie, Sciences-Humaines et Sociales, Campus, 80025 Amiens cedex 1, France*

### Résumé

L'objectif de la recherche était d'illustrer la notion de climat social à travers l'étude de deux filiales d'une entreprise multinationale du bâtiment. Des interviews ont été effectuées auprès des ouvriers et de leurs contremaîtres, et 246 questionnaires ont été remplis, dont 188 traités par A.F.C. Le climat varie selon les ateliers et relève d'un équilibre assez fragile résultant de l'interaction de plusieurs variables : niveau de la production et par suite des primes, sentiment d'équité, style du leadership, vécu des tâches et des responsabilités, historique des groupes de travail, projets de vie (ouvriers à tradition industrielle vs ouvriers d'origine agricole).

Mots clés : Climat social ; Ouvriers ; Communications ; Equité

Keywords : Organizational climate; Blue-collar-workers; Communication; Equity

Les ressources humaines, et en particulier les mesures du climat social, ont vu leur importance s'accroître depuis que les entreprises sont entrées dans une logique où l'homme interchangeable du modèle industriel classique est remplacé par un homme qui s'engage dans son travail, qui décide et qui, à travers les événements de productions considérés comme des opportunités d'apprentissage, se doit d'être en perpétuelle recherche individuelle et collective de nouvelles compétences (Crozier, 1994 ; Argyris & Schön, 2002).

### 1. Le climat organisationnel

Lawler, Hall, & Oldham (1974) définissent le climat comme étant le vécu de l'environnement de travail : la dimension subjective est donc inhérente à la notion de climat. Méthodologiquement, ces auteurs donnent au climat le statut de variable intermédiaire : il est sous l'emprise de l'organisation et a des retombées sur la performance et surtout la satisfaction. Joyce, Slocum et von Glinow (1982) insistent sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat, les tâches et d'autres dimensions telles que le leadership et l'organisation du travail.

La situation médiane de cette entité subjective, insérée entre le réel organisationnel et les variables comportementales, réapparaît dans les lignes écrites par Fourgous & Iturralde (1991) à propos du climat social qui est pour eux « *un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres.* » A travers le terme « personnalité », un peu surprenant dans ce contexte, on comprend que le climat est indissociable de l'identité de l'entreprise qui renvoie à sa culture. Et ces auteurs ajoutent, en accord avec Lawler & col., que « *L'évaluation que les individus vont faire du climat,*

---

\* Auteur correspondant ([dominique.martin@u-picardie.fr](mailto:dominique.martin@u-picardie.fr)).

*en fonction de leurs attentes et de leurs besoins, va déterminer leur niveau de satisfaction. »*

Le climat est vécu par chaque individu, mais renvoie à une représentation collective ; c'est ce que souligne *L'évaluation du climat de l'entreprise* (1984) avec la notion de « perception globale » : « *Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun.* »

Cézard, Malan & Zouary (1996), faisant référence à l'analyse stratégique, montrent qu'il est impossible de dissocier le climat des fins propres à chaque acteur.

La culture d'entreprise serait l'un des déterminants du climat social si l'on suit la définition qu'en donne Hierlé (1995) pour qui c'est : « *un capital de traditions qui crée un climat et des manières de faire.* »

La notion de climat social ne pourra être opérationnalisée qu'à travers une série de dimensions qui constitueront l'ossature de questionnaires prétendant l'appréhender quantitativement.

## **2. Présentation des entreprises**

Notre objectif était de concrétiser culture et surtout climat organisationnel à travers l'étude de deux filiales d'une entreprise multinationale, secteur du bâtiment, qui fabrique des éléments de second œuvre. La première, qui emploie près de 250 salariés, est constituée de sept immeubles répondant chacun à une fonction précise dans le processus de production, de cinq autres consacrés au stockage et enfin d'un bâtiment administratif ; ces unités architecturales sont entourées d'espaces verts. L'autre filiale est supervisée par la première ; plus petite, elle est réduite à un immeuble de production et deux de stockage.

L'organigramme n'a pas la forme habituelle du râteau, mais de onze cercles représentant onze « systèmes » englobant d'autres cercles (« sous-systèmes ») et ainsi de suite telles des poupées gigognes (structure pluricellulaire). En l'absence d'un réseau centralisateur, les communications entre les cellules sont directes. Le rejet de la structure pyramidale exprime le choix de la décentralisation et prétend gommer la hiérarchie. Les « coordinateurs », c'est-à-dire les responsables des systèmes, gèrent leur unité de façon autonome. Les « animateurs » (agents de maîtrise) ont l'entière responsabilité de leur atelier : ils s'assurent du bon déroulement de la production, gèrent leur budget, s'occupent des achats et ont en charge les ressources humaines. Dans la plupart des bâtiments les opérateurs occupent toujours le même poste de travail, astreints à des activités parcellisées et répétitives. Quoique d'inspiration taylorienne, l'organisation propose un certain élargissement des tâches, variable selon les ateliers et les opérateurs (maintenance et/ou réglage de sa machine, autocontrôle de la qualité). Le bâtiment B3 se singularise par une organisation qui relève du groupe semi-autonome, solution qui a été imposée par sa situation. Les opérateurs, jeunes (moyenne d'âge : 28 ans), sont répartis en deux équipes postées qui sont au total présentes seize heures alors que le chef d'atelier n'est là que pendant les huit heures centrales. La raison d'être de cet atelier est une machine qui nécessite une surveillance constante ; les opérateurs, à égalité de

compétences, l'alimentent, la règlent et l'entretiennent. En outre, ils manutentionnent, conditionnent et stockent les produits. Quatre personnes pour chacune des deux équipes postées ont été chargées par leurs pairs d'assurer le planning de la production en fonction des disponibilités de l'atelier client situé en aval.

La fixation du montant des salaires (« système de reconnaissance ») est plus traditionnelle. En fonction de l'emploi qu'il occupe, chaque opérateur est classé dans l'une de sept catégories, ce qui détermine une partie de sa rémunération. Au salaire s'ajoutent diverses primes (prime d'efficacité liée à la performance non de l'individu mais de l'atelier, prime de qualité, prime d'assiduité, participation aux bénéfices). D'après le D.R.H., cette entreprise serait celle de la région qui rémunérerait le mieux ses ouvriers. Il existe aussi une caisse susceptible d'aider financièrement les membres du personnel en difficulté. Dans son discours, la Direction se veut soucieuse du bien-être de ses salariés : « *Il est important pour nous que les opérateurs arrivent le matin sans avoir envie d'être déjà le soir.* » Une amélioration est à l'étude : retenir comme critère essentiel de la rémunération non plus l'emploi, mais les compétences. Mais un problème majeur reste insoluble : les possibilités de promotion interne sont très limitées, ce qui est un facteur démotivant, surtout pour les jeunes.

### 3. L'enquête

#### 3.1 La demande de la Direction

La Direction souhaitait recueillir des données quantitatives sur les attentes et les préoccupations des opérateurs de production à propos de leur travail et de la politique générale de l'entreprise, et ce en relation avec leur degré de motivation et de satisfaction<sup>1</sup>. Il s'agissait de prévenir une éventuelle démotivation des opérateurs dont le coût pourrait être élevé en termes d'absentéisme, d'accident du travail et de qualité produit.

#### 3.2 La pré-enquête

Notre investigation a été initiée par une pré-enquête constituée d'entretiens individuels de type standardisé (« semi-directif »). Ces entretiens se faisaient, après accord du responsable de l'atelier, sur le lieu de travail, si possible dans un local calme. On a retenu trois opérateurs par bâtiment de production (N = 21 au total), soit un salarié pris au hasard, un ancien et un jeune, l'idée *a priori* étant que les années passées dans l'entreprise modifiaient la perception du climat.

#### 3.3 Les hypothèses

De l'analyse de contenu de ces entretiens ont émergées les hypothèses suivantes :

1. Le climat social est dans l'ensemble satisfaisant<sup>2</sup>, mais,

---

<sup>1</sup> Le modèle cognitif analyse le mécanisme de la motivation à travers l'élaboration propre à chaque individu d'une représentation des liens entre l'effort et ses résultats, sources de satisfaction. Celle-ci résulte de la valeur attribuée par chacun à ce qu'il reçoit en échange de son travail, sans oublier le plaisir lié à l'activité elle-même.

D'après la théorie de l'équité, la satisfaction procède d'une comparaison entre ce que le travail apporte à la personne et ce qu'elle s'attend à en tirer à partir des informations qu'elle a glanées dans l'environnement social (Voir Lévy-Leboyer, 2001).

<sup>2</sup> Certains indicateurs qui apparaissent dans le bilan social de l'entreprise ont un lien direct avec le climat ; il s'agit des taux d'absentéisme et d'accidents du travail. Ceux-ci sont faibles et en baisse

2. le système de reconnaissance est mal vécu par les opérateurs
3. et la communication est jugée défailante.

Il est vite apparu que certains propos revenaient systématiquement dans tous les ateliers alors que d'autres ne concernaient que l'un d'entre eux. On posera comme quatrième hypothèse que le climat :

- 4.1 résulte de l'interaction de l'organisation du travail, du style de management et de l'efficacité du processus de production,
- 4.2 dépend de caractéristiques individuelles comme le sexe ou l'ancienneté,
- 4.3 est soumis à la culture locale environnante<sup>3</sup>,
- 4.4 et ne peut évoluer qu'à la suite d'un changement organisationnel significatif<sup>4</sup>.

### 3.4 Le questionnaire

Pour l'élaboration du questionnaire, on s'est appuyé, outre l'analyse de contenu des entretiens, sur la plaquette *L'évaluation du climat de l'entreprise* (1984) et sur l'ouvrage de Fourgous & Iturralde (1991). Les avantages du questionnaire sont multiples puisqu'il offre la possibilité de recueillir rapidement et anonymement auprès d'une population importante des opinions qui peuvent ensuite être corrélées entre elles. Il permet de donner une signification collective à des opinions individuelles, ce qui facilite la constitution de typologies. Mais, en opérationnalisant, à travers les items, le modèle qui articule les diverses variables supposées relever du domaine étudié, le questionnaire repose sur le système de référence de son concepteur qu'il impose à chaque répondant, même si l'outil est élaboré à partir d'investigations effectuées auprès de la population cible ou de populations analogues. Et l'on peut aussi dire que l'apparente objectivité de la quantification masque la dimension subjective des items et de l'interprétation des traitements. C'est pourquoi l'information recueillie par questionnaires a été ici complétée par des interviews de groupe. Avec là encore des biais inévitables : quand par exemple un individu monopolise la parole et que les autres ne souhaitent pas s'exprimer, on peut être amené à surestimer un point de vue partial.

On a retenu, pour opérationnaliser le climat social, dix échelles inspirées des quatorze proposées par *L'évaluation du climat de l'entreprise*. Les items, 63 au total, donnent lieu à quatre possibilités de réponses, à savoir *Faux*, *Plutôt faux*, *Plutôt vrai* et *Vrai*. Les dix échelles sont les suivantes :

**1. La disponibilité et la fluidité de l'information.** Dans la mesure où les opérateurs se plaignent de blocages dans la diffusion de l'information sous ses différentes formes (ascendante, descendante, horizontale, formelle et informelle), cette dimension est particulièrement importante. (12 items)

*Ex. : Les responsables négligent de m'informer avant de prendre une décision concernant mon travail.*

**2. La cohérence de la stratégie et du fonctionnement** dont l'objectif est d'appréhender la perception que les opérateurs ont de la gestion et de la politique de

---

régulière, ce qui confirme l'impression d'un bon climat social.

<sup>3</sup> La comparaison des deux filiales, implantées dans des régions économiquement très différentes, permettra de mettre cette hypothèse à l'épreuve.

<sup>4</sup> Six ans avant celle-ci, une enquête de climat a été réalisée dans la première filiale. Le climat a-t-il évolué ? Si oui, est-ce dû à des changements organisationnels ou managériaux ?

développement. Concrètement se pose la question de la confiance accordée à la Direction. (5 items)

*Ex. : Il arrive qu'on me demande d'exécuter un travail sans que l'on me donne les moyens de le réaliser correctement.*

**3. Le confort matériel et moral** évalue la perception de l'environnement matériel (conditions de travail) et humain. (12 items)

*Ex. : Ce n'est que lorsque l'accident s'est produit que l'on s'intéresse à la sécurité sur le poste de travail.*

**4. L'implication au travail et le sentiment d'appartenance.** Dans quelle mesure les opérateurs s'investissent-ils dans leur travail et se sentent-ils concernés par la vie de l'entreprise ? (9 items)

*Ex. : Si nous n'étions pas en période de crise, je partirais d'ici et irais travailler ailleurs.*

**5. La clarté de la tâche et du rôle.** Les règles paraissent-elles claires et pertinentes ? Chacun sait-il précisément ce que l'organisation attend de lui ? (2 items)

*Ex. : Mon travail est clairement défini : je sais toujours ce que je dois faire et comment le faire.*

**6. La qualité des relations interpersonnelles.** Celles-ci sont-elles perçues positivement, qu'il s'agisse des contacts entre collègues ou avec les représentants de la hiérarchie ? (3 items)

*Ex. : Dans ce bâtiment, les gens s'entendent mal.*

**7. La qualité du leadership.** Les opérateurs trouvent-ils que la hiérarchie est à leur écoute ? (4 items)

*Ex. : L'animateur est sensible aux problèmes professionnels des opérateurs.*

**8. L'autonomie et la responsabilité.** A-t-on le sentiment de pouvoir organiser librement son travail, d'assumer des décisions ? (5 items)

*Ex. : On me laisse prendre des initiatives dans l'exécution de mon travail.*

**9. Le sentiment d'équité** qui est en relation avec les systèmes de reconnaissance mis en place par l'entreprise, en particulier le statut et le salaire. (7 items)

*Ex. : Si je compare le salaire que je reçois avec celui des opérateurs travaillant dans d'autres entreprises, je le trouve correct.*

**10. L'esprit d'équipe.** La coopération va-t-elle de soi ? (4 items)

*Ex. : Certains de mes collègues entravent le bon fonctionnement de l'entreprise.*

Le sexe, l'âge et l'ancienneté étaient demandés en fin de passation.

Le questionnaire a été mis à l'épreuve sur un groupe de travail, soit une quinzaine d'opérateurs qui l'ont rempli en un quart d'heure et l'ont trouvé adapté à l'entreprise. Il a ensuite été soumis à l'ensemble des opérateurs lors de réunions *ad hoc* prises sur le temps de travail. En fin de séance, les répondants pouvaient s'exprimer librement dans le cadre d'une discussion de groupe.

Dans la première filiale, 205 questionnaires ont été distribués dans les sept bâtiments de production, dans un local de stockage (N = 4) et dans le service « Qualité » (N = 5), mais

seulement 188 ont été jugés exploitables, le rebut étant constitué de non-réponses multiples ou de non-respect des consignes (plus d'une réponse par item) ; le nombre de questionnaires traitables s'échelonnent de 15 à 37 pour les bâtiments de production (+ 9 pour les deux groupes supplémentaires).

### 3.5 L'interview des « animateurs »

On a aussi demandé à huit responsables d'atelier dit « animateurs » de présenter leur pratique du management. Ces entretiens avaient pour objectifs de répondre aux trois questions suivantes :

- L'animateur interviewé est-il plutôt centré sur la tâche ou sur les relations ? Est-il sensible à ces deux aspects ?
- Quelle perception a-t-il du climat qui règne dans son atelier ? Cette description pourra ensuite être comparée au vécu des opérateurs.
- Son travail répond-il à ses aspirations ?

Dans la seconde filiale, l'atelier de montage accueille 37 opérateurs et celui de stockage quatre (+ l'animateur à chaque fois). Ce qui fait 41 opérateurs + 2 animateurs.

Au total 246 questionnaires ont été remplis et dix agents de maîtrise interviewés (certains ateliers ont plus d'un animateur).

## 4. Analyse du climat social de la première filiale

### 4.1 Appréhension d'ensemble de l'entreprise

On peut considérer que le climat est satisfaisant puisque les dix échelles du questionnaire sont positives, leur moyenne étant de 68,4<sup>5</sup>. Mais elles sont fort hétérogènes puisque les indices vont de 171 pour « la clarté de la tâche et du rôle » à 0,55 pour « la disponibilité et la fluidité de l'information ». Un consensus apparaît pour reconnaître que le travail à effectuer est clairement défini, chacun sachant exactement ce qu'il a à faire et ce que l'entreprise attend de lui. A l'inverse, on constate que ce sont surtout les communications ascendantes et descendantes qui posent problème, la moitié des opérateurs étant convaincus que la transmission des informations s'effectue essentiellement par bruits de couloir. 59,3 % trouvent que « les décisions prises par la direction redescendent mal dans les bâtiments », 55,4 % que « la direction prend des décisions concernant l'organisation du travail sans consulter le personnel » et 65 % considèrent que les notes de service sont affichées trop tardivement. Mais les entretiens montrent que ce n'est pas tant le contenu de la communication qui est mal perçu que sa forme, en particulier sa rapidité. L'échelle relative à la disponibilité de l'information porte aussi le poids des contacts bien trop rares avec les délégués du personnel : 82,3 % rejettent partiellement ou totalement la proposition : « Les délégués du personnel me consultent avant chacune de leurs réunions » et seulement un peu moins de la moitié ont constaté recevoir « un compte-rendu des réunions auxquelles ont participé les représentants du personnel ».

---

<sup>5</sup> Lors du traitement du questionnaire, le système de pondération suivant a été arbitrairement retenu :

- 200 pour une réponse positive en faveur d'un bon climat social
- 100 pour une réponse plutôt positive
- 100 pour une réponse plutôt négative
- 200 pour une réponse négative.

Le sentiment d'équité obtient également un score faible (2). En dépit d'avis partagés, c'est le système de primes et de classement qui est plutôt mal vécu (par environ 55 % des répondants).

Mentionnons aussi les assez bons scores des échelles « implication au travail et sentiment d'appartenance » (109), « esprit d'équipe » (98,6) et « qualité des relations interpersonnelles » (89,3). Par contre « la qualité du leadership » s'approche du bas de la liste (24,7).

En fait l'analyse globale de l'entreprise est en partie trompeuse puisqu'elle cache de fortes disparités entre ses unités : une étude comparative des bâtiments sera plus instructive.

#### *4.2 Étude comparative des bâtiments à partir de chaque thème*

Les scores globaux des bâtiments se répartissent clairement en trois catégories : les bons scores pour B2, B3 et B7 (de 94,7 à 116), les scores moyens pour B4, B5 et B6 (de 47,6 à 71) et enfin un score relativement faible pour B1 (34,3).

##### 1. Disponibilité et fluidité de l'information (score global : 0,55)

C'est cette échelle qui recueille le score le plus faible. Et les résultats par bâtiment sont inégaux, allant de -24,3 (B1) à 53,5 (B2) ; quatre ont un score négatif. Comment rendre compte d'une telle divergence dans la perception de la communication au sein d'une même entreprise ? Cet état de fait est d'abord rendu possible par l'autonomie de chaque bâtiment. On constate ensuite que les trois bâtiments « positifs » (B2, B3, B7) sont ceux qui ont les effectifs les plus faibles (de 17 à 20) et les quatre bâtiments « négatifs » les effectifs les plus élevés (de 29 à 42). Mais l'explication ultime semble se trouver dans l'organisation même du travail : là où le score est médiocre, des sous-groupes se focalisent sur les opérations qu'ils ont à effectuer, oubliant l'objectif commun et par suite communiquant peu avec les autres groupes du bâtiment. Comme les items de cette échelle concernent essentiellement les échanges avec la hiérarchie, on s'aperçoit qu'une mauvaise communication horizontale a des répercussions sur la perception de la communication verticale.

##### 2. Cohérence de la stratégie et du fonctionnement (score global : 53,5)

Tous les bâtiments sont cotés positivement. C'est à nouveau le B2 qui se distingue avec 126, le score le plus faible étant le fait du B6 (20,8). L'ensemble des opérateurs manifeste une réelle confiance dans la politique économique de l'entreprise puisque 95,6 % répondent favorablement (« vrai » ou « plutôt vrai ») à l'item : « *J'ai une confiance totale dans la direction pour maintenir et imposer l'entreprise sur le marché* ». Toutefois, on souhaiterait un peu plus de cohérence dans les propos des responsables et davantage de moyens en période de haute production (65,4 % des répondants du B6 approuvent : « *Il arrive qu'on me demande d'exécuter un travail sans qu'on me donne les moyens de le réaliser correctement* »).

##### 3. Confort matériel et moral (score global : 70,9)

Là encore, tous les bâtiments se placent du côté positif, de 32,9 pour B1 à 115 pour B2. Les horaires sont satisfaisants, l'environnement agréable. Toutefois, 65,9 % des opérateurs approuvent la proposition : « *Ce n'est que lorsque l'accident s'est produit qu'on s'intéresse à la sécurité sur le poste de travail* » ; ils reconnaissent que des efforts

ont été faits en matière de sécurité, mais il serait bon de les poursuivre. Lors de la discussion qui a suivi la passation du questionnaire, les opérateurs du B1 (le score le plus faible) ont été unanimes pour affirmer que l'organisation de leur environnement de travail était à revoir, notamment en matière d'espace et de luminosité.

#### 4. Implication au travail et sentiment d'appartenance (score global : 109)

Les résultats sont tous positifs et assez homogènes. Le moral est bon puisque 90,5 % répondent favorablement à « *Je suis fier du travail que j'effectue ici* ».

#### 5. Clarté de la tâche et du rôle (score global : 171)

Les scores sont proches, avec le résultat le plus faible à 153 (B4). 97,8 % jugent vrai ou plutôt vrai : « *Mon travail est clairement défini : je sais toujours ce que je dois faire et comment le faire* ».

Ivancevich & Donnelly (1974), ont trouvé sur des salariés d'une usine d'électronique un lien significatif entre la clarté du rôle et l'intérêt manifesté pour le poste, l'absence de stress et de projet de démission. Le besoin de clarté joue un rôle médiateur entre la clarté perçue et la satisfaction professionnelle.

#### 6. Qualité des relations interpersonnelles (score global : 89,3)

Les bâtiments sont tous notés positivement, mais l'homogénéité ne caractérise pas ce thème. Trois unités présentent des scores élevés, de 138 à 196 (B2, B3 et B7), trois s'approchent de la moyenne générale, B4, B5 et B6 (de 63,3 à 82,7) et B1 dévie à 11,3. Ces résultats sont à rapprocher de ceux obtenus pour « la disponibilité et la fluidité de l'information ». On retrouve en tête les mêmes trois bâtiments à faibles effectifs : les entretiens décrivent pour chacun un groupe uni autour d'un même objectif avec une organisation du travail qui rend nécessaire les communications. Les membres du B2 ont en outre insisté sur une formation qui a amélioré les relations : « Nous avons appris à travailler ensemble ». Par contre, dans les autres bâtiments, les gens sont insérés dans des groupes de travail ; par exemple, les opérateurs de la ligne 1 du B4 n'ont pratiquement aucun contact verbal avec ceux de la ligne 2. L'entente est bonne au sein d'une même équipe, mais les relations sont froides, voire parfois agressives entre certains groupes.

Comme le soutien social (des pairs et de la hiérarchie) répond au besoin d'affiliation et réduit le stress, ses retombées sur la satisfaction sont à souligner (Ilstad, 1980).

#### 7. Qualité du leadership (score global : 24,7)

Une dichotomie déjà constatée réapparaît : d'une part B2, B3 et B7 (de 55 à 76,7) et d'autre part B1, B4, B5, B6 (de -8,1 à 16,6). C'est le B6 qui présente un score négatif, avec le plus fort pourcentage de réponses favorables (57,7 %) à la proposition : « *Je suis d'accord avec ceux qui disent que cette entreprise ressemble à un régime dictatorial* ». Certains opérateurs ont l'impression qu'un fossé se creuse entre la Direction et la production depuis que l'usine grandit ; on a entendu des propos du genre : « On voit de moins en moins les cadres. Comment pourraient-ils connaître nos problèmes ? »

McKnight, Ahmad & Schroeder (2001) ont constaté qu'une relation étroite entre les salariés et l'encadrement avait un fort impact positif sur le climat, ce qui favorisait une perception favorable du travail en équipe. Et cette proximité était nécessaire pour que le feedback, les contrôles stimulants et l'autonomie aient des retombées sur le moral.

La perception du climat semble dépendre en partie de la satisfaction globale : une même réalité organisationnelle sera vécue comme autocratique ou démocratique selon

que le salarié se sent ou non gratifié par sa vie professionnelle (Punjab & Chandigarh, 1979).

#### 8. Autonomie et responsabilité (score global : 64,2)

Les moyennes par bâtiment ne sont pas très éloignées, de 39,4 à 84,6. La plupart des opérateurs ne sont pas mécontents de l'autonomie qui leur est accordée, mais certains, notamment les plus jeunes, qui sont aussi les plus diplômés, souhaiteraient voir leurs responsabilités s'accroître.

La moindre satisfaction des jeunes ouvriers comparés aux plus anciens dans la même situation n'a rien d'exceptionnel (Rai & Piyush, 1993 ; Wright, Bengtsson & Frankenberg, 1994). Shepard & Panko (1974) ont observé, en particulier sur de jeunes ouvriers, qu'ils éprouvaient le sentiment d'être capables d'exercer des responsabilités supérieures à celles qui leur étaient accordées ; ce « déficit de pouvoir » entraînait une conception instrumentale du travail et un retrait par rapport aux objectifs de l'organisation. En réponse à ce type d'aspiration, Hillau (1990) pense que le développement des qualifications peut relever d'une stratégie managériale dont le but serait de conforter l'organisation en intégrant les projets de carrière des ouvriers.

#### 9. Sentiment d'équité (score global : 2)

C'est sur ce thème que les divergences d'opinion atteignent un maximum. B2 et B3 sont positifs (58,4 et 63,8), B4 et B5 proches de zéro (3,11 et 13,2), enfin B1, B6 et B7 négatifs (de -25,5 pour B6 à -48,8 pour B1). Les systèmes de prime et de classification se heurtent à l'opposition de la majorité ; 55,9 % rejettent « *Toutes les conditions sont mises en place pour que la prime soit équitable pour tous* » et 52,3 % sont en désaccord avec « *Le système de classes de cette entreprise rend vraiment compte de mes compétences et de ma qualification* ». Les membres des bâtiments à score négatif, outre les critiques qui viennent d'être mentionnées, estiment que leur salaire est insuffisant pour la quantité de travail fourni. Les scores positifs les plus forts (B2 et B3) sont le fait de jeunes ouvriers qui trouvent que leur rémunération est correcte quand il la confronte à celle versée à des gens de leur âge par d'autres organisations. Par exemple, 68,4 % des opérateurs du B3 rejoignent l'affirmation : « *Si je compare le salaire que je reçois avec celui des opérateurs travaillant dans une autre entreprise, alors je le trouve correct* ».

Mais le niveau du salaire n'est que l'une des variables à prendre en considération puisque B4 et B5, peu éloignés de zéro, rassemblent les opérateurs qui bénéficient des revenus les plus élevés.

#### 10. Esprit d'équipe (score global : 98,6)

La répartition rejoint logiquement celle observée pour « la qualité des relations interpersonnelles » : B2, B3 et B7 (de 148 à 161), B4, B5 et B6 (de 70,1 à 91,3), puis B1 à 26,2. Si l'ambiance est bonne au sein d'un même groupe de travail, les groupes s'accusent mutuellement de détériorer les relations et au B1 d'être à l'origine des problèmes de production.

### 5. L'A.F.C.

Les 188 questionnaires exploitables ont été soumis à l'Analyse Factorielle des Correspondances multiples avec le logiciel SPAD (Système Portable pour l'Analyse des

Données)<sup>6</sup>. Les 63 items ont été retenus comme variables actives avec six modalités : les quatre réponses proposées + non-réponse + réponse non valide. On avait prévu d'ajouter quatre variables supplémentaires : l'âge, le sexe, l'ancienneté et l'atelier mais, malgré l'assurance du respect de l'anonymat, le taux des non-réponses relatives à l'âge et à l'ancienneté n'a pas permis l'utilisation de ces données.

Trois facteurs méritent d'être pris en considération : le premier explique 55 % de la variance, le deuxième 15 % et le troisième 10 %, ce qui nous donne au total 80 %.

### 5.1 Les trois premiers axes

#### 5.1.1. Premier axe

Tous les items contribuent significativement au premier facteur. On constate qu'il existe une opposition systématique sur un même item entre les modalités qui génèrent une *valeur test* positive et celles qui génèrent une *valeur test* négative<sup>7</sup> : on voit par exemple d'un côté de l'axe la modalité FAUX à l'item « *Si nous n'étions pas en période de crise, je partirais de cette entreprise* » avec une *valeur test* de -6,88 et de l'autre côté de l'axe la modalité VRAI au même item avec une *valeur test* de 8,03. Cette opposition se retrouve sur la presque totalité des items du questionnaire : on repère d'un côté des répondants satisfaits des relations qui existent dans cette entreprise, du travail qui leur est confié, de la qualité de la communication, etc. Donc, sur un pôle la satisfaction est presque totale sur les divers points relatifs au climat social ; et le phénomène est inverse sur l'autre pôle. Cet axe est tout simplement l'axe du climat social.

Méthodologiquement, que l'ensemble des items soit représenté sur l'axe 1 parle en faveur de l'homogénéité du questionnaire.

#### 5.1.2. Deuxième axe

L'examen des items contribuant significativement au deuxième axe montre que la différence entre les deux pôles se situe au niveau de la fluidité et de la disponibilité de l'information. On trouve en effet de part et d'autre des réponses similaires en matière de responsabilité, d'autonomie, d'équité, etc., mais des réponses opposées en matière de communication. Ce type d'opposition se rencontre à propos de la communication des opérateurs aussi bien avec l'animateur qu'avec la Direction, mais la communication horizontale n'est pas concernée. Appelons donc le deuxième axe : « bonne vs mauvaise fluidité de la communication verticale ». On peut conclure de l'existence de cet axe que le fait de recevoir des informations sur le fonctionnement de l'entreprise, sur les décisions de la Direction, de pouvoir s'exprimer et obtenir les renseignements demandés contribue fortement à la qualité du climat.

#### 5.1.3. Troisième axe

L'un des pôles est caractérisé par des modalités exprimant un sentiment d'équité : par exemple, la réponse « plutôt vrai » à l'item « *La classe où je suis correspond à mes compétences et à mes qualifications* » présente une contribution de -2,93. Symétriquement, on observe des modalités inverses.

---

<sup>6</sup> Nous remercions Mohamed Melyani, maître de conférences à l'Université de Picardie, pour l'aide précieuse qu'il nous a apportée dans le traitement des données.

<sup>7</sup> La *valeur-test* exprime la contribution de la modalité à la constitution du facteur : plus cette valeur est grande, plus la modalité contribue à orienter l'axe. Le seuil de significativité est situé à 2 en valeur absolue.

Sur ce facteur, on trouve également une opposition dans la perception des responsabilités octroyées. Les uns se jugent satisfaits de leurs responsabilités, les autres non. On peut rapprocher ce degré de satisfaction du sentiment d'équité puisque ne pas disposer des responsabilités que l'on se croit capable d'assumer est vécu comme une non-reconnaissance de ses compétences, voire comme une injustice.

Cet axe a donc trait au système de reconnaissance de l'entreprise, perçu comme équitable ou non.

## 5.2 *Projection de variables supplémentaires* (voir Figure 1)

### 5.2.1. Les bâtiments

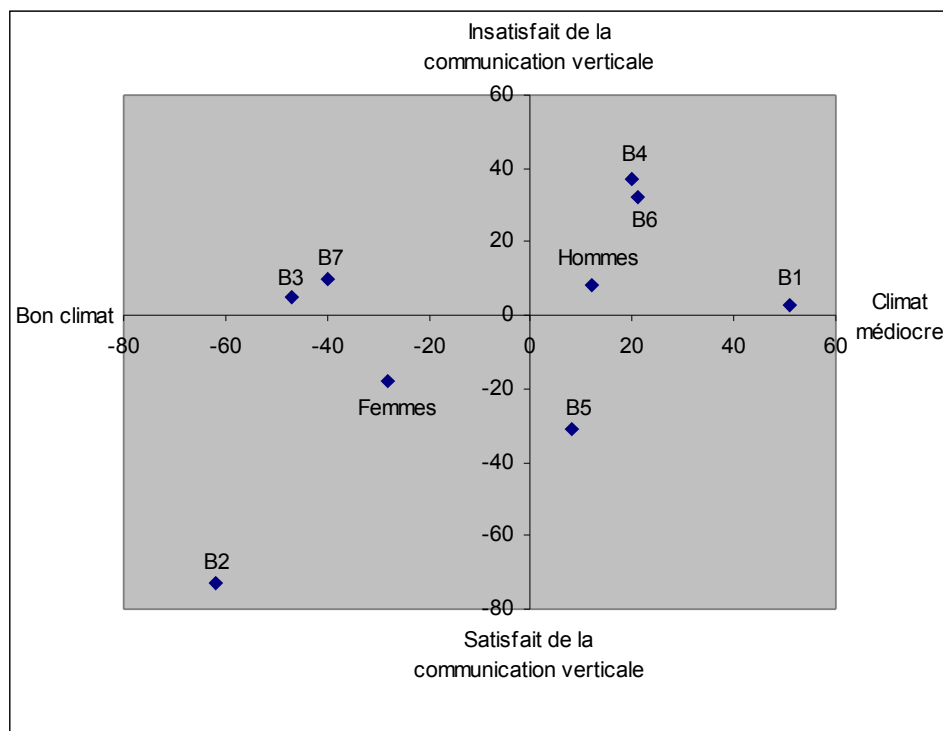
B2 est idéalement placé sur les pôles favorables des deux premiers axes (bon climat-satisfait de la communication verticale). La production de cet atelier est citée en exemple : la qualité est excellente et les délais respectés. Alors qu'officiellement ce bâtiment relève de l'O.S.T., l'animateur réunit régulièrement ses collaborateurs pour réfléchir à l'amélioration des processus de production ou de communication ; c'est également en commun que le planning hebdomadaire est élaboré. Les performances étant affichées, chaque opérateur a la possibilité de calculer lui-même sa prime mensuelle. L'animateur est satisfait de son emploi et le succès l'incite à persévérer, mais il regrette comme ses subordonnés la lenteur de la communication descendante.

B3 et B7 bénéficient également d'un bon climat, mais ils passent dans le quadrant où règne l'insatisfaction quant à la communication verticale, encore qu'ils restent proches de l'origine de l'axe. Au B3, le score assez faible de la « disponibilité de l'information » (20,7) semble surtout dû à l'inexpérience de l'animateur, nouveau dans l'entreprise : 73,7 % trouvent en effet que celui-ci ne communique pas assez avec eux, ce qui génère des problèmes, notamment d'approvisionnement en raison de carences dans la communication ascendante. Au B7, c'est plutôt la communication descendante qui est montrée du doigt, les opérateurs ayant l'impression de ne jamais être mis au courant des décisions concernant leur travail, ce qui a d'ailleurs été confirmé par l'animateur : « Les notes de service ont un mal fou à arriver à l'heure. »

Les quatre autres bâtiments basculent dans les quadrants à « climat médiocre ». Le B5 est le seul à se montrer relativement satisfait de la communication verticale tout en obtenant un score mitigé sur le climat, ce qui est surtout provoqué par les réponses de l'un des groupes de travail qui attend avec appréhension un transfert décidé autoritairement par la Direction. B4 et B6 dévient sensiblement vers l'insatisfaction relative à la communication, leurs animateurs se désintéressant de l'ambiance relationnelle. Au B4, l'un des quatre groupes, en raison de ses tâches, dispose d'une prime qui lui est propre, inférieure à celle des autres, d'où un mécontentement qui engendrent des tensions avec les « privilégiés » ; ces ouvriers restent entre eux, y compris lors des pauses, et éprouvent le sentiment d'être délaissés par la hiérarchie, en particulier par l'animateur avec qui les relations sont loin d'être au beau fixe ; sans compter qu'un leader informel démotivé entretient un découragement qui se traduit par le plus fort taux d'absentéisme des groupes de travail de l'usine. Au B6 un groupe de jeunes entretient une relation conflictuelle avec l'animateur ; ce groupe exprime des attentes, notamment en termes de responsabilité, auxquelles ne répond pas l'entreprise.

Le B1 est sur le pôle « climat médiocre », mais proche de l'origine de l'axe 2 : la communication verticale ne peut à elle seule rendre compte de ce positionnement. La production est médiocre, les groupes de travail sont repliés sur eux-mêmes, les opérateurs convaincus qu'ils ne parviendront jamais à « faire de la prime » en raison d'un système de calcul injuste (un temps trop important, non pris en compte, est consacré au tri des

matières premières). L'animateur, prend seul en charge toute l'organisation du travail et rejette les problèmes de son atelier sur la Direction. Notons qu'il est déçu par ses fonctions qu'il juge inférieures à ses qualifications (c'est le seul animateur titulaire d'un diplôme d'ingénieur).



**Figure 1**

Projection des bâtiments et du sexe des opérateurs sur les deux premiers axes

Les bâtiments ne s'éloignent pas sensiblement de l'origine de l'axe 3, relatif au système de reconnaissance. B2 (bon climat) est le plus satisfait, suivi du B3 où le « sentiment d'équité » (63,8) est ambivalent car si les opérateurs estiment que leur classement ne correspond pas à leurs compétences réelles, ils ne contestent pas les modalités de calcul des salaires (il faut dire qu'une production élevée leur procure une prime d'efficacité substantielle). Les moins satisfaits sont B1 (mauvais climat) et B7 : le climat y est satisfaisant avec pour seul point négatif le « sentiment d'équité » (-35,5) ; aussi bien le système des primes que le classement sont rejetés, les opérateurs ne pouvant atteindre les niveaux de production qui leur permettraient de maximiser leur prime en raison de la médiocre qualité des matières premières qui leur fait perdre beaucoup de temps.

### 5.2.2. Le sexe

130 hommes et 58 femmes ont fourni un questionnaire exploitable.

Les femmes vivent le climat d'une façon plus positive que les hommes puisque leur valeur-test au facteur 1 est de -2,6 (résultat significatif vers le pôle « bon climat ») alors qu'elle est de 2,6 pour les hommes (résultat significatif symétrique). De même les femmes auraient une meilleure perception de la communication verticale, quoique les résultats n'atteignent pas le seuil de significativité (-1,7 et 1,7). La différenciation sur la perception du système de reconnaissance est négligeable (3° axe).

Ces différences peuvent être rapportées au fait qu'hommes et femmes n'effectuent pas les mêmes tâches, ce partage procédant de la représentation que la Direction se fait de ce que doit être un travail masculin ou féminin. Les femmes doivent faire des réparations délicates, détecter des éléments de mauvaise qualité, manipuler des matériaux fragiles ou encore fixer des petites pièces avec précision. Les hommes sont aux postes machines et ont en charge les positionnements et manipulations des pièces lourdes. A travers leur discours, on constate que les femmes sont attachées à leur travail et ne souhaitent pas en changer. On peut alors supposer qu'occuper un poste qui demande méticulosité et surtout qualité dans le travail répond aux besoins de ces femmes en matière de responsabilité, d'où une perception du climat meilleure que celle des hommes. Mais elles les rejoignent pour ce qui est du système de reconnaissance : leurs compétences ne leur paraissent pas suffisamment prises en compte par la classification et les primes.

Le vécu des tâches et la perception du climat sont donc bien en relation.

## **6. Confrontation avec l'étude sur le climat de l'entreprise effectuée six ans auparavant**

Le questionnaire utilisé était comme le nôtre inspiré de celui commercialisé par les ECPA. Un même constat est fait : le climat général est bon, mais il existe des différences entre les bâtiments.

Deux ateliers n'ont pas changé : même organisation, même animateur, à peu près les mêmes opérateurs : le B2 et le B4. La description du B2 se rapproche de la nôtre : les opérateurs sont satisfaits, en particulier de la communication, et impliqués, se montrant particulièrement fiers d'appartenir à cette entreprise qui « leur apparaît comme étant une bonne référence. Ils s'y sentent reconnus par l'organisation et le responsable hiérarchique ». Au B4, le climat passé était assez mitigé : la coopération entre les différents groupes qui composaient l'atelier laissait à désirer, l'information verticale était bloquée et l'implication insuffisante : « On s'intéresse aux résultats, mais on n'en fait pas un intérêt central ». Au B2 et au B4 les années n'ont provoqué aucune évolution spontanée.

L'intervenant donne du B1 une description positive. Il parle d' « une satisfaction d'ensemble qui prédomine avec une bonne perception de l'esprit d'entreprise ». Il ajoute que l'implication est assez forte et l'entente entre les différents groupes plutôt bonne. Mais les communications entre les opérateurs et le responsable présentent des ratées : la base manque d'informations précises et le feed-back est presque nul. On retrouve maintenant les difficultés liées à la communication, mais on assiste à une dégradation de l'ambiance au niveau des relations intergroupes. En outre, le système de salaire est actuellement ressenti comme injuste quand les gains sont comparés à ceux obtenus par les salariés des autres bâtiments ; ce ressentiment n'est pas mentionné dans la première étude. Un fait important mérité d'être mentionné : le transfert d'une partie du personnel vers un bâtiment neuf, le B7. Le D.R.H. n'a pas pu satisfaire toutes les demandes de mutation et l'entretien collectif a montré que les partants étaient considérés comme des privilégiés. Les opérateurs du B7 sont satisfaits de leur sort alors qu'au B1 la situation a empiré. Au B1, un changement structurel (le départ d'une partie de l'effectif) et la persistance des problèmes organisationnels a conduit à une démotivation des opérateurs.

Si l'on en croit le premier rapport, le climat était jadis excellent au B5. On y apprend que la satisfaction prédomine grâce à des conditions de travail correctes, à une organisation efficace et à la variété des tâches. Les performances sont élevées et « leur reconnaissance par la Direction semble être le principal moteur de la motivation ». Les opérateurs bénéficient d'une certaine autonomie, l'animateur se présentant comme un défenseur de la participation. Depuis, l'ambiance s'est dégradée, ce dont les animateurs ont conscience. On regrette là aussi que le développement de l'entreprise se soit accompagnée de l'éloignement de la Direction. La « cohérence de la stratégie » (28,6) pourrait être meilleure ; en particulier, 69 % se reconnaissent dans l'affirmation : « *Les promesses que nous font les responsables se concrétisent rarement* ». 54 % approuvent même : « *Je suis d'accord avec ceux qui disent que cette entreprise ressemble à une dictature* » ; l'un des groupes, qui doit être transféré au B6, s'est distingué sur cet item : les intéressés attendent ce déménagement avec appréhension car leur représentation du B6 est négative. A vrai dire, ni l'organisation du travail, ni le mode de management n'ont changé, les responsabilités de chacun n'ayant pas été réduites. Un nouvel animateur est présent, mais il coopère avec l'ancien et a adopté son style. L'évolution défavorable du vécu organisationnel serait due à un projet directorial mal accueilli et au sentiment que les cadres se retranchent de plus en plus dans leur tour d'ivoire, ce qui suggère que le climat est une dimension relativement fragile.

### **7. Comparaison du climat de cette entreprise (E1) avec celui d'une sous-filiale (E2)**

La même méthode a été utilisée (sans AFC) sur un établissement analogue avec l'idée que la culture locale pouvait avoir un impact sur le climat.

La sous-filiale E2 est essentiellement constituée d'un atelier de montage (analogue au B4).

Le climat n'y est que moyen (15,3). Il faut dire que les opérateurs effectuent un travail strictement taylorisé : leurs tâches sont très planifiées et le contrôle de la qualité leur échappe. Au cours de l'entretien, l'animateur s'est dit débordé par ses obligations : il est obnubilé par l'efficacité et contrôle scrupuleusement le déroulement des opérations, informant les opérateurs étape par étape ; ceux-ci doivent venir le voir lorsque la tâche à réaliser est terminée pour connaître la suite du programme. Le feed-back concernant les résultats est réduit. Il a conscience que l'ambiance de l'atelier laisse à désirer, mais affirme ne pas savoir comment résoudre ce problème dont il ignore l'origine. Le style est ici manifestation de type autocratique avec une séparation stricte de la conception et de l'exécution.

Les opérateurs se félicitent de la clarté de la tâche et du rôle (176), mais restent réservés sur la qualité des relations interpersonnelles (1,34) et l'esprit d'équipe (4,33). Et ils deviennent négatifs sur la disponibilité et la fluidité de l'information (-21,9), la qualité du leadership (-17,8), l'autonomie et la responsabilité (-63,8) et le sentiment d'équité (-63,7).

Au cours des entretiens, les employés ont réclamé plus d'autonomie dans leur travail et prétendu que leurs homologues de E1 gagnaient plus qu'eux à des postes identiques, d'où un sentiment d'injustice. 61 % trouvent que l'animateur ne communique pas assez avec eux, 55 % le trouvent incompetent et 67 % considèrent qu'il n'agit pas de façon équitable envers tout le monde.

Les similitudes de perception dans les deux entreprises de la communication verticale et du système de reconnaissance prouvent que ce point relève bien de la Direction et non du style adopté par les animateurs.

On se heurte ici à un paradoxe : ce climat peu exaltant est apparemment sans conséquences puisque le taux d'absentéisme est faible (moins de 3,8 %), on déplore peu d'accidents du travail et les résultats de la production sont satisfaisants tant au niveau de la qualité que de la quantité.

Le contexte économique est très différent pour les deux filiales. E2, seule usine d'une petite ville, est située dans une région touristique et agricole qui essaie de s'ouvrir à l'industrialisation. E1 est par contre implantée dans une région à tradition industrielle en expansion.

Il est apparu au cours des entretiens effectués avec les employés de E2 que la plupart avaient en plus de leur emploi industriel une autre activité dans l'agriculture ou l'exploitation forestière. Le double-emploi est typique d'une région en évolution. Ces personnes disent d'ailleurs que c'est par défaut qu'elles travaillent dans cette entreprise : « Mon vrai métier, c'est bûcheron [ou cultivateur] ». Ils sont devenus ouvriers tout en restant accessoirement fidèles à leur ancienne profession qui ne leur permettait plus de vivre. On comprend dans ces conditions que leur implication soit assez modeste (42,1 sur la 4<sup>e</sup> dimension contre 109 pour E1) ; 70 % approuvent même : « *Si nous n'étions pas en période de crise, je partirais d'ici et irais travailler ailleurs.* » Leur ancien métier leur apporte une autonomie et une polyvalence qu'ils ne retrouvent pas à l'usine. Et pourtant ces gens sont fiers du travail qu'ils effectuent et n'hésiteraient pas à recommander l'entreprise à quelqu'un qui cherche un emploi. Ils souhaitent en effet que cette entreprise se développe pour permettre à la petite ville de surmonter ses difficultés économiques et assurer ainsi des débouchés à leurs enfants. D'où leur souci du travail bien fait en dépit des déceptions qu'il génère : cette variable interférente relance la motivation en dépit de l'insatisfaction. On voit donc que le contexte d'une région peut avoir un impact direct sur le climat d'une entreprise. Cette observation peut être rapprochée de celle faite par Osako (1977) sur des ouvriers japonais qui avaient intériorisé deux rôles strictement séparés : celui de travailleur et celui de membre d'une communauté industrielle. Les déceptions dues aux tâches n'avaient pas de retombées négatives sur l'image qu'ils se faisaient de leur entreprise.

En E1, les employés ont pour la plupart toujours occupé un emploi dans l'industrie et n'ont pas d'autres activités professionnelles. On ne retrouve pas ici le cadre de référence valorisé du travail relevant du secteur primaire, ce qui favorise manifestement l'investissement dans son emploi.

## **8. Retour sur les hypothèses**

### *1. Le climat social est dans l'ensemble satisfaisant.*

Cette affirmation est confirmée par les entretiens, les résultats du questionnaire et des indices statistiques tels que l'absentéisme.

### *2. Le système de reconnaissance est mal vécu.*

Beaucoup d'opérateurs s'estiment effectivement défavorisés par le système de classification des qualifications et certains groupes de travail se disent handicapés dans la course aux primes. Les plus jeunes sont dans l'ensemble motivés et satisfaits, mais attendent un élargissement de leurs responsabilités.

### *3. La communication est jugée défailante.*

Ce n'est pas tant la quantité des communications verticales qui est remise en cause que la vitesse de leur transmission. La communication au sein des groupes de travail est bonne, mais devient difficile entre équipes quand celles-ci se replient sur leur objectif propre en oubliant la raison d'être de leur présence dans un même local. Enfin, les contacts avec les délégués du personnel semblent particulièrement pauvres.

### *4. Le climat :*

#### *4.1. résulte de l'interaction de l'organisation du travail, du style de management et du niveau de production*

Les deux bâtiments présentant le meilleur climat (B2 et B3) se caractérisent par une bonne performance, un accès des opérateurs à certaines responsabilités et des animateurs qui se soucient à la fois de l'efficacité, de la disponibilité de l'information et de la qualité des relations. Par contre, une forte structuration des tâches, un style de leadership autoritaire centré sur la seule production et des performances moyennes vont de pair avec un climat mitigé ; c'est le cas du B1 et du B6 qui obtiennent les indices de climat les plus faibles.

L'organisation du travail doit répondre aux attentes des salariés : les groupes semi-autonomes du B3 satisfont de jeunes opérateurs polyvalents ; par contre, au B7, les opérateurs ne réclament pas davantage d'autonomie et approuvent la planification élaborée par l'animateur.

Une performance élevée, avec les primes qui s'ensuivent, favorise le climat en dépit de sérieux problèmes par ailleurs (cas du B4). Inversement, si la performance est insuffisante, l'interférence de la qualité des relations et de l'attitude ouverte du responsable peut compenser, au niveau du climat, le manque de résultats (cas du B7). Narayanan & Venkatachalam (1982) avaient déjà remarqué que les ouvriers bons producteurs n'avaient pas du climat la même perception que les moins bons.

Un lien apparaît dans cette entreprise entre le fait pour l'animateur d'avoir partagé dans le passé le sort des opérateurs (B2, B3 et B7) et un meilleur climat dans l'atelier. Peut-être l'animateur promu adopte-t-il un comportement qu'il aurait souhaité retrouver chez son ancien supérieur, à moins que les opérateurs attribuent au chef sorti de leurs rangs une compétence qu'ils refusent de reconnaître aux diplômés.

Les animateurs qui sont impliqués dans leur travail et apprécient leur emploi bénéficient d'un meilleur climat. C'est probablement cette variable qui différencie le B6 (avant-dernier score) du B1 (dernier score) : le chef du B1 est déçu par ses fonctions alors que celui du B6 se sent plutôt bien dans son poste.

Les trois ateliers obtenant les meilleurs scores de climat, à savoir B2, B3 et B7 ont les effectifs les plus faibles : la cohésion s'instaure plus facilement dans un petit groupe.

#### *4.2 dépend de caractéristiques individuelles comme le sexe ou l'ancienneté,*

La question de l'ancienneté n'a pas pu être traitée en raison d'un trop grand nombre de non-réponses.

Les femmes ont comme les hommes l'impression de ne pas être suffisamment reconnues, mais sont plus satisfaites du climat et probablement aussi de la

communication verticale, cette divergence étant à rapporter à l'attrait éprouvé pour les tâches effectuées. Un travail jugé gratifiant peut compenser certaines déceptions.

#### *4.3 est soumis à la culture locale environnante,*

La culture locale est une autre dimension influençant le climat. Des opérateurs à tradition industrielle considèrent que leur activité correspond à un métier alors que ceux qui sont issus du monde agricole ne voient dans leur emploi qu'un « à-côté » qui leur permet de vivre de façon plus confortable et d'assurer l'avenir économique de leur ville ; ces représentations maintiennent un climat satisfaisant en dépit de frustrations liées à l'exercice des activités professionnelles.

#### *4.4 ne peut évoluer qu'à la suite d'un changement organisationnel significatif.*

Le climat semble en fait une dimension assez fragile : des changements profonds ne sont pas nécessaires pour l'altérer. Une décision autoritaire, des demandes non satisfaites, un éloignement progressif de l'équipe de direction regretté par les plus anciens, la persistance de frustrations qui dans un premier temps étaient pourtant supportées suffisent à le détériorer.

## **9. Conclusion**

Le climat est indissociable des attentes des groupes de travail et de la perception qu'ils ont de l'organisation, de sa politique salariale, de la structuration des tâches et de l'efficacité de la production. Le style de management est une variable majeure qui peut compenser certains aspects négatifs s'il est cohérent avec l'ensemble de la situation. D'autres dimensions comme le sexe des opérateurs ou le contexte culturel dans lequel baigne l'entreprise ne peuvent être négligées.

Une étude de terrain comme celle-ci doit logiquement être le point de départ d'un remaniement organisationnel ou d'un projet de formation dans lequel l'ergonome aurait sa place.

Sur le plan théorique, ces données pourraient être interprétées à partir de modèles comme l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) ou culturelle (Sainsaulieu, 1987).

## Bibliographie

- Argyris, C., Schön, D.A., 2002. *Apprentissage organisationnel*. DeBoeck, Paris.
- Bernoux, P., 1999. *La sociologie des entreprises*. Les Editions du Seuil, Paris.
- Cézard, M., Malan, A., Zouary, P., 1996. Conflit et régulation sociale dans les établissements. *Travail et Emploi* 66.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1977. *L'acteur et le système*. Editions du Seuil, Paris.
- Crozier, M., 1994. *L'entreprise à l'écoute*. Editions du Seuil, Paris.
- L'évaluation du climat de l'entreprise*, 1984. Les E.C.P.A, Paris.
- Fourgous, J.M., Iturralde, B., 1991. *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Hierlé, J.P., 1995. *Relations sociales et culture d'entreprise*. L'Harmattan, Paris.
- Hillau, B., 1990. Trajectoires professionnelles et stratégies d'acteurs dans la production automatisée. Évolution des qualifications professionnelles dans l'industrie : connaissances et travail. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle* 19 (4), 339-350.
- Ilstad, S., 1980. Social support, technology and job satisfaction. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening* 17 (7), 355-360.
- Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., 1974. A study of role clarity and need for clarity for three occupational groups. *Academy of Management Journal* 17 (1), 28-36.
- Joyce, W.F., Slocum, J.W., von Glinow, M.A., 1982. Person-situation interaction: competing models of fit. *Journal of Occupational Behaviour* 3 (4), 265-280.
- Laroche, H., 1991. Culture organisationnelle. In : Aubert, N. et al., *Management, aspects humains et organisationnels*. P.U.F., Paris, pp.549-591.
- Lawler, E.E., Hall, D.T., Oldham, G.R., 1974. Organizational climate: relationship to organizational structure process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance* 11, 139-155.
- Lévy-Leboyer, C., 2001. *La motivation dans l'entreprise*. Editions d'Organisation, Paris.
- McKnight, D.H., Ahmad, S., Schroeder, R.G., 2001. When do feedback, incentive control, and autonomy improve morale? The importance of employee-management relationship closeness. *Journal of Managerial Issues* 13 (4), 466-482.
- Narayanan, S., Venkatachalam, R., 1982. Perception of organizational climate. *Perceptual and Motor Skills* 55 (1), 15-18.
- Osako, M., 1977. Technology and social structure in a Japanese automobile factory. *Sociology of Work and Occupations* 4 (4), 397-426.
- Punjab, U., Chandigarh, I., 1979. Job-satisfaction and perceived organizational climate. *Indian Journal of Social Work* 40 (1), 23-26.
- Rai, G.C., Piyush, R., 1993. Attitudes of labourers towards management as affected by their age, sex and organisation. *Indian Journal of Behaviour* 17 (3), 5-12.
- Sainsaulieu, R., 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques et Dalloz, Paris.
- Shepard, J.M., Panko, T.R., 1974. Alienation: A discrepancy approach. *Sociological Quarterly* 15 (2), 253-263.
- Thévenet, M., 1986. *Audit de la culture d'entreprise*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Wright, I., Bengtsson, C., Frankenberg, K., 1994. Aspects of psychological work environment and health among male and female white-collar and blue-collar workers in a big Swedish industry. *Journal of Organizational Behavior* 15 (2), 177-183.