

Étude exploratoire sur la pratique de l'évaluation du climat organisationnel au sein des grandes entreprises au Maroc

An Exploratory study on the practice of organizational climate assessment within large companies in Morocco

Ayoub BOURHCHOUGH, (*Chercheur en sciences de gestion*)
Chercheur indépendant, Maroc

Adresse de correspondance :	ayoubourchouch@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BOURHCHOUGH, A. (2023). Étude exploratoire sur la pratique de l'évaluation du climat organisationnel au sein des grandes entreprises au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2-2), 94-109. https://doi.org/10.5281/zenodo.7786117
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: February 09, 2023

Accepted: March 30, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
 ISSN: 2658-8455
 Volume 4, Issue 2-2 (2023)

Étude exploratoire sur la pratique de l'évaluation du climat organisationnel au sein des grandes entreprises au Maroc

Résumé :

Tout comme le climat météorologique, le climat organisationnel connaît des périodes de perturbation et des périodes sereines, il peut avoir un impact sur le bien-être ou le mal-être des collaborateurs et par conséquent, sur la performance de l'organisation. C'est un concept perceptible et multidimensionnel dont les définitions sont foisonnantes et qui est devenu connu de plus en plus dans le monde des affaires. Pourtant, au Maroc, rares sont les entreprises qui pratiquent l'évaluation du climat organisationnel. Les études empiriques antérieures se sont concentrées principalement sur le lien de causalité entre le climat organisationnel avec d'autres variables managériales ou organisationnelles, à travers des études quantitatives. Dans cet article, nous allons tenter de l'aborder sous un angle différent en mettant sous la loupe un échantillon des grandes entreprises au Maroc qui pratiquent l'évaluation du climat organisationnel dans le but de voir comment ces dernières évaluent-elles le climat organisationnel qui y règne, à travers une étude qualitative descriptive de type exploratoire à l'aide d'une analyse de contenu issue de 14 entretiens semi-directifs avec des managers/RH, des consultants/RH et des salariés. Malgré ses limites qui tiennent essentiellement dans l'hétérogénéité des secteurs d'activité des entreprises interrogées et au manque de validité externe, les résultats de cette étude démontrent une divergence des enjeux et des démarches d'évaluation du climat organisationnel ainsi qu'un immense écart entre les travaux théoriques et les pratiques du terrain.

Mots clés : Climat organisationnel, Évaluation, Ressources Humaines.

Classification JEL : O15

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract:

Just like the weather, organizational climate has periods of disruption and periods of calm, and can have an impact on the well-being or malaise of employees and, consequently, on the performance of the organization. It is a perceptible and multi-dimensional concept whose definitions are abundant and which has become more and more known in the business world. Yet, in Morocco, few companies practice organizational climate assessment. Previous empirical studies have focused mainly on the causal link between organizational climate and other managerial or organizational variables, through quantitative studies. In this article, we will try to approach it from a different angle by putting under the microscope a sample of large companies in Morocco that practice organizational climate assessment in order to see how they evaluate the organizational climate that prevails, through a descriptive qualitative study of exploratory types using a content analysis from 14 semi-structured interviews with HR managers, HR consultants and employees. Despite its limitations, which are essentially due to the heterogeneity of the sectors of activity of the companies interviewed, and the lack of external validity, the results of this study show a divergence of the issues and approaches to evaluating organizational climate as well as a huge gap between theoretical work and field practices.

Keywords: Organizational climate, assessment, human resources.

JEL Classification: O15

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Il n'est plus à démontrer qu'un climat de travail favorable permet à l'entreprise d'attirer et de retenir les meilleurs employés, renforcer son image et assurer sa pérennité sociale et économique (Brunet et Savoie, 1999). Le climat organisationnel est donc au cœur de la performance de toute entreprise. Pour améliorer ce climat organisationnel, il est nécessaire de le connaître d'abord. Or de nombreux managers enfermés dans leur bureau ignorent totalement le vrai climat qui règne au sein de leurs entreprises.

Souvent les entreprises réalisent des enquêtes de satisfaction des clients, et oublient la satisfaction de leurs clients internes qui sont les collaborateurs qui ne vont pas satisfaire les clients s'ils ne sont pas eux-mêmes satisfaits dans leurs entreprises. Certes, le climat organisationnel est un levier de performance qu'il faut mesurer au même titre que la satisfaction des autres partenaires de l'organisation. En effet, les problèmes d'ordre social constituent un obstacle au développement de l'entreprise par rapport à ses concurrents, les conséquences en sont donc importantes et peuvent conduire une entreprise en situation de crise, si celle-ci ne réagit pas à temps. Néanmoins, ce n'est pas si simple de comprendre les perceptions des collaborateurs et tout ce qui relève de l'humain d'où l'importance d'une évaluation régulière et rigoureuse du climat organisationnel afin d'identifier les dysfonctionnements et y remédier avant qu'il soit trop tard.

L'une des problématiques majeures de l'évaluation du climat organisationnel est le choix des outils à mettre en œuvre pour collecter l'information sur les ressources humaines. Plusieurs outils sont utilisés par les entreprises comme instrument de mesure du climat organisationnel tels que le bilan social, les tableaux de bord sociaux, et les ratios, notamment le taux d'absentéisme, le turn-over, le taux des accidents au travail, toutefois, ces outils ne sont pas forcément significatifs de l'état du climat organisationnel qui règne au sein de l'entreprise. Un autre outil qui est l'évaluation du climat organisationnel via les enquêtes d'opinions est devenu de plus en plus utilisé par les entreprises, c'est un outil nécessaire pour faire remonter l'information en toute objectivité du salarié à la direction des ressources humaines. Cependant, malgré une littérature abondante et un réel intérêt de plusieurs disciplines et recherches universitaires, dont la gestion des ressources humaines, la sociologie et la psychologie, rares sont les entreprises au Maroc qui évaluent le climat organisationnel.

D'après nos recherches, la littérature sur le sujet est variée et témoigne un véritable engouement pour l'étude de ce concept, les études théoriques ont démontré que le climat organisationnel n'est pas un construit unidimensionnel, mais plutôt multidimensionnel. Ainsi, les dimensions du climat organisationnel diffèrent d'un auteur à un autre. Plusieurs auteurs ont essayé de proposer des typologies des dimensions du climat organisationnel (Collins et Smith, 2006 ; Shulte et al., 2006 ; Biswas et Varma, 2007).

Quant aux études empiriques, comme celles de (Lorrain et Brunet, 1984; Samassekou et Fane, 2022 ;Mwenzi et al., 2022), nous avons constaté que la plupart d'entre eux ont abordé la thématique à travers la réalisation des études quantitatives dans une ou plusieurs organisations par le biais des questionnaires en montrant le lien de causalité entre le climat et d'autres variables. Ces études ont montré que le climat organisationnel peut avoir des impacts significatifs sur les attitudes et comportements des employés, ainsi que sur, entre autres, la performance organisationnelle, la satisfaction au travail, la motivation, l'engagement et les risques psychosociaux. Pour ce qui est de notre étude, nous voulons apporter notre pierre de contribution sur cette thématique, en abordant de manière plus approfondie le processus et la manière dont le climat organisationnel est évalué au sein des grandes entreprises au Maroc.

Dans cet article, en présentant les principaux résultats de notre étude exploratoire qualitative, on vise à répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure se pratique l'évaluation du climat organisationnel au sein des grandes entreprises au Maroc ? ».

Pour répondre à notre question de recherche, notre article sera structuré de la façon suivante : nous mettons d'abord l'accent sur la revue de littérature pour mieux comprendre le concept du climat organisationnel, ensuite, nous présenterons la méthodologie choisie, l'analyse des résultats et la discussion des résultats obtenus, ainsi que quelques recommandations. En dernier lieu, nous discuterons les limites de notre étude exploratoire, et nous proposerons quelques voies futures de recherche pour ouvrir la piste à d'autres chercheurs afin d'investir dans ce sujet de recherche.

2. Revue de littérature

2.1 Définitions et théories sur le climat organisationnel

Plusieurs définitions ont été rédigées par les auteurs sur le climat organisationnel, l'une des définitions les plus récentes est celle proposée par (Glisson, 2007) qui la définit comme les perceptions subjectives des employés sur la façon dont leur environnement de travail les affecte en tant qu'individus. Dans le même sens, une autre définition délivrée par Charest et Charuest (2003) dans leur article « diagnostiquer le climat organisationnel en dix étapes », définit le climat organisationnel comme suit « constitue à un moment donné, une synthèse des émotions collectives dominantes, la perception qu'on les employés de leur situation de travail et alimentée par les conversations ». On constate que malgré la divergence des définitions données sur le climat organisationnel, il existe une certaine similitude entre eux, presque la totalité des auteurs s'accorde sur la nature perceptive et subjective du climat organisationnel et l'influence qu'il exerce sur le comportement individuel et la performance de l'organisation.

Plusieurs théories ont été développées autour de notre sujet de recherche, nous présentons ci-après celles que nous trouverons plus pertinentes :

La théorie de Lewin (1951) postule que le comportement (C) des individus est influencé par leur personnalité (P) et l'environnement (E) qui les entoure, à travers la formule $C=f(P \times E)$. Selon cette théorie, les variables organisationnelles interagissent avec la personnalité des individus pour produire les perceptions des attributs organisationnels.

Lewin note également que l'atmosphère psychologique est une réalité empirique qui offre des faits scientifiquement descriptibles et que l'environnement d'un groupe de travail influence fortement les résultats obtenus par ce dernier. Il souligne également que le climat est influencé par le leadership du groupe. Cependant, il rappelle que le climat est un phénomène subjectif qui doit être validé par des mesures externes et objectives pour en mesurer la précision.

Une autre théorie a été développée par Halpin et Crofts (1963), elle se base sur la façon dont les membres d'un groupe perçoivent le comportement d'un leader pour évaluer le climat organisationnel. Ils ont créé un questionnaire qui mesure les perceptions des individus sur le comportement des enseignants et des directeurs d'école en regroupant 64 énoncés sous huit dimensions. Selon cette théorie, le comportement des individus est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail, qui est déterminé par le comportement des cadres de l'entreprise.

Ce questionnaire permet de classer les écoles sur un continuum de six climats (ouvert, autonome, contrôlé, familial, paternel et fermé), qui varie en fonction des perceptions des individus. Un climat "ouvert" caractérise les organisations qui se dirigent de façon dynamique vers l'atteinte de leurs objectifs, avec des individus satisfaits des relations humaines et de l'accent mis sur la tâche et la production. À l'inverse, un climat "fermé" révèle un degré d'apathie chez tous les membres de l'organisation.

Quant à la théorie de Likert (1974) il a identifié deux types de climat organisationnel : autoritaire et participatif. Le système autoritaire se divise en deux sous-types : l'autoritarisme exploiteur, caractérisé par une absence de confiance de la direction envers les enseignants et une prise de

décisions centralisée, et l'autoritarisme paternaliste, où la direction a une confiance condescendante envers les enseignants, prend la plupart des décisions et utilise des récompenses et des punitions pour motiver les enseignants.

Le système participatif se divise en deux sous-types : le système consultatif, où la direction a une confiance moyenne envers les enseignants, les décisions sont prises à tous les niveaux et le processus de contrôle est délégué, et le système de participation de groupe, où la direction a une confiance complète envers les enseignants, ils travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation, les décisions sont prises à tous les niveaux, la communication est bidirectionnelle et le processus de contrôle est délégué à tous les niveaux.

2.2 Les démarches de l'évaluation du climat organisationnel :

Fourgous et Iturralde (1991) décrivent cinq étapes pour diagnostiquer le climat organisationnel : la phase de pré-diagnostic où le consultant comprend la demande des dirigeants de l'entreprise et met en place un comité conjoint de supervision de l'enquête; la phase de préparation de l'enquête où le questionnaire est conçu en collaboration avec le comité conjoint; la phase de terrain ou passation des instruments de mesure, où les questionnaires sont remis aux employés tout en gardant la confidentialité ; la phase de dépouillement, d'analyse et de restitution des résultats où l'auditeur peut être aidé par les responsables hiérarchiques pour proposer des solutions aux problèmes rencontrés. Les résultats sont ensuite discutés avec les employés pour améliorer le climat organisationnel.

De leur part, Charest et Charuest (2003) décrivent une méthodologie de diagnostic du climat organisationnel en 10 étapes, qui comprend la définition des objectifs, la constitution d'un comité de pilotage, la sélection d'un échantillon de personnes à sonder, la sélection des moyens de collecte de données, la détermination des dimensions du climat à mesurer, la construction des instruments de diagnostic, la collecte et l'analyse des données, la présentation des résultats, l'élaboration de plans d'action et la mise en œuvre des actions.

2.3 Les instruments de mesure du climat organisationnel

Likert (1967) a développé un questionnaire, appelé "Le profil des caractéristiques organisationnelles", c'est le plus utilisé pour évaluer le climat organisationnel dans les organisations francophones et qui mesure la perception du climat en fonction de huit dimensions, notamment les méthodes de commandement, les caractéristiques des forces motivationnelles, de communication, d'influence, de planification, de contrôle et de rendement. Il existe une version originale de 51 questions et une version abrégée de 18 questions.

Bowers et Taylor (1970) quant à eux, ont conçu un instrument pour mesurer les caractéristiques globales d'une organisation. Il utilise le leadership, le climat organisationnel et la satisfaction comme variables de mesure et comporte 22 questions à réponse sur une échelle Likert de 5 points. Il se concentre sur cinq dimensions : l'ouverture aux changements technologiques, les ressources humaines, la communication, la motivation et la prise de décision. Il évalue la perception de l'ouverture de la direction aux nouveaux équipements, l'attention portée au bien-être des employés, les réseaux de communication, les conditions qui encouragent les employés à travailler plus ou moins fort et les informations utilisées dans la prise de décision et le rôle des employés dans ce processus. Un autre questionnaire appelé le questionnaire du climat de travail (QCT) a été conçu par Roy (1989) pour mesurer le climat de travail dans une organisation. Il est composé de 34 énoncés regroupés en 5 dimensions : autonomie, considération, environnement et contraintes imposées par l'organisation, relations intergroupes et incitation au travail. Les échelles de réponse sont de type Likert en 5 points. Il est conçu pour être simple à utiliser tout en préservant sa validité et sa fiabilité.

3. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons cherché à comprendre en profondeur le processus et la manière d'évaluation du climat organisationnel au sein des grandes entreprises au Maroc. Pour cela, nous avons opté pour une étude qualitative à travers 14 entretiens semi-directifs, le recours à la méthode qualitative se justifie par la nature exploratoire de notre étude.

Les objectifs de notre étude exploratoire se déclinent comme suit :

- Mesurer la perception et des professionnels/RH et des salariés sur l'évaluation du climat organisationnel au sein des entreprises au Maroc.
- Délimiter les enjeux des entreprises à travers l'évaluation du climat organisationnel.
- Prendre connaissance de la démarche et les outils utilisés par les entreprises afin de porter une appréciation sur le climat organisationnel.

Pour conduire les entretiens semi-directifs lors de notre étude, nous avons bâti un guide d'entretien de quatre axes principaux, chaque axe contient un ensemble des questions ouvertes qui permettent aux interviewés de répondre de manière plus approfondie sur les différents points à traiter.

Les axes de notre guide d'entretien sont détaillés comme suit :

Axe 1 : La perception du climat organisationnel.

- L'explication du concept du climat organisationnel.
- La perception du climat organisationnel qui règne au sein de l'entreprise.
- La rareté de la pratique d'évaluation du climat organisationnel au Maroc.

Axe 2 : Les enjeux de l'évaluation du climat organisationnel.

- Les objectifs de l'évaluation du climat organisationnel.
- Les contraintes de l'évaluation du climat organisationnel.
- L'impulsion du législateur en matière d'évaluation du climat organisationnel.

Axe 3 : La démarche de l'évaluation du climat organisationnel.

- Les outils de l'évaluation du climat organisationnel.
- L'intervention des cabinets de consulting dans l'évaluation du CO.
- Le choix entre les questionnaires standardisés et les questionnaires contextualisés.
- La périodicité de l'évaluation du climat organisationnel.
- La perception sur l'efficacité des questionnaires d'évaluation du CO.
- Les thèmes abordés lors de l'évaluation du CO.

Axe 4 : Post-évaluation du climat organisationnel.

- L'accès aux résultats de l'évaluation du climat organisationnel.
- La mise en place des plans d'action après l'évaluation du CO.

Les questions posées aux trois catégories lors des entretiens sont quasiment identiques, à part quelques questions spécifiques pour chaque cible. Pour l'exploitation des données recueillies lors des entretiens de notre étude exploratoire, nous avons utilisé la technique de l'analyse de contenu thématique (Thiétart, 2014) afin d'analyser les propos de nos interviewées que nous avons illustrés par des verbatims dûment choisis.

Il est important de signaler que notre périmètre d'étude a été limité à un échantillon varié de grandes entreprises nationales et multinationales au Maroc relevant de différents secteurs d'activité notamment, le secteur bancaire, la restauration d'entreprise et les centres d'appels, ainsi que des cabinets de consulting RH.

Dans le but d'avoir une diversité d'opinions et de voir la convergence ou la divergence des perceptions lors de notre enquête, nous avons ciblé trois catégories d'acteurs qui sont concernés par l'évaluation du climat organisationnel dont notamment :

- Quatre (4) consultant/RH qui font des prestations d'évaluation du climat organisationnel au profit des entreprises au Maroc ;

- Cinq (5) Manager/RH qui pratique l'évaluation du climat organisationnel au sein de leurs entreprises ;
- Cinq (5) salariés qui ont déjà participé à des enquêtes sur l'évaluation du climat organisationnel organisées par leurs entreprises.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de notre échantillon en détail :

Tableau 1 : récapitulatif des interviewés ayant participé à l'étude qualitative.

Catégories	Nombre	CPS	Genre	Age	Expérience	Durée
Consultants RH	4	Consultant A	M	55	21 ans	60 min
		Consultant B	M	43	12 ans	40 min
		Consultant C	M	45	15 ans	60 min
		Consultant D	M	38	10 ans	35 min
Managers RH	5	Manager RH A	M	48	14 ans	60 min
		Manager RH B	F	35	11 ans	30 min
		Manager RH C	F	26	3 ans	45 min
		Manager RH D	F	27	2 ans	40 min
		Manager RH E	M	30	5 ans	30 min
Salariés	5	Salarié A	M	30	6 ans	30 min
		Salarié B	F	25	3 ans	25 min
		Salarié C	M	34	10 ans	20 min
		Salarié D	M	37	9 ans	35 min
		Salarié E	F	36	6 ans	30 min
Total	14					

Source : Auteur

4. Résultats et discussions

Dans cette partie nous allons procéder à l'analyse des résultats que nous avons pu recueillir lors des entretiens semi-directifs, qui seront présentés en quatre axes, ensuite nous allons passer à la discussion des résultats obtenus suivant les objectifs de notre étude exploratoire.

4.1. Analyse des résultats

• Axe 1 : La perception du concept du climat organisationnel

➤ L'explication du concept de climat organisationnel

D'après l'analyse de contenu thématique, nous avons remarqué que le concept du climat organisationnel est méconnu par la majorité des managers/RH et des consultants/RH. Ainsi qu'une méconnaissance des définitions données par les théoriciens sur le concept du climat organisationnel. En effet, nous avons constaté que nos enquêtés font un amalgame entre le climat organisationnel et d'autres concepts voisins tels que le climat social et la culture organisationnelle.

D'après le Manager A « *Par rapport au concept, moi ce que j'entends c'est le climat social, climat organisationnel je n'ai jamais entendu parler de ça* ». Selon le consultant C « *Le climat organisationnel est expliqué par les perceptions des salariés vis-à-vis de leur environnement de travail* ».

Le Consultant/RH B a donné la définition suivante : « *Pour ma part, il s'agit de l'ensemble des attitudes et de manifestations comportementales des collaborateurs d'une organisation comme réaction aux relations humaines et sociales qu'ils tissent entre eux d'une part et à l'égard de l'organisation à laquelle ils appartiennent* ».

On a constaté que les consultants/RH ont pu définir le climat organisationnel de manières différentes, au contraire des managers/RH qui ne connaissent même pas ce concept de climat organisationnel. Selon quelques répondants la définition du concept de climat organisationnel ou de l'évaluation du climat organisationnel n'est pas importante, ce qui est important c'est le résultat apporté par cet outil. Ceci montre que les professionnels RH sont plus axés sur les résultats apportés par cette évaluation que sur le concept du climat organisationnel. Toutefois, nous n'avons pas demandé aux salariés de définir le concept du climat organisationnel vu qu'ils ne sont pas censés le savoir.

➤ **la perception du climat organisationnel qui règne au sein des entreprises.**

Les Managers/RH ont déclaré tous que le climat organisationnel au sein de leurs entreprises est favorable, selon le Manager/RH A « *À ma perception, au niveau des cadres, les choses, ça se passent très bien, la communication est très fluide, le climat est favorable* » on peut conclure qu'on peut avoir plusieurs types de climats dans une même entreprise. Cependant, nous constatons que la majorité des consultants RH déclarent que le climat dans les entreprises au Maroc est défavorable.

En effet, d'après le consultant B « *Au risque d'une généralisation abusive, je peux dire que la conflictualité reste le maître mot, qu'elle soit latente ou exprimée* ».

De leur côté, les salariés déclarent à l'unanimité que le climat est favorable au sein de leurs entreprises. Ce qui est étonnant, c'est que tous les salariés ont annoncé que le climat est favorable contrairement aux consultants RH qui ont déclaré que le climat est défavorable, voire conflictuel.

« *Je peux qualifier le climat organisationnel de stable. Une hiérarchie ouverte à l'échange et au partage. Il n'y a pas de conflit, on est comme une famille* » Salarié A.

Il est constaté qu'il y a une divergence de perception sur le climat organisationnel entre les managers/RH et les salariés qui déclarent que le climat est favorable et les consultants/RH qui annoncent que le climat est défavorable. Ceci peut être justifié par le fait que les consultants interviennent beaucoup plus dans les entreprises où le climat organisationnel est néfaste.

➤ **La rareté de la pratique d'évaluation du climat organisationnel au Maroc**

Lors de notre étude empirique, nous avons constaté que les entreprises qui pratiquent l'évaluation du climat organisationnel sont très peu. C'est pour cela que nous avons posé la question aux managers/RH et aux consultants/RH pour savoir leurs explications de ce constat. En réalité, les entreprises craignent d'organiser une enquête d'évaluation du climat organisationnel.

Pour le Manager/RH D « *C'est un bon sujet, mais, pas toutes les entreprises aiment travailler dessus parce qu'elles savent à quoi s'attendre* ».

En effet, selon le consultant/RH C « *La pratique de l'évaluation du climat organisationnel reste très limitée au Maroc, et la plupart ayant adopté la démarche l'ont faite dans un cadre purement artificiel, un effet de mode plus qu'autre chose* »

Nous avons remarqué que l'évaluation du climat organisationnel est une pratique marginalisée par les entreprises au Maroc, ceci peut être justifié par plusieurs raisons, tout d'abord la peur d'avoir un climat défavorable, le coût de l'enquête et de la mise en place des plans d'action. De

plus, il y a une absence des compétences en gestion en ressources humaines dans les entreprises, et la méfiance des entreprises à faire appel à des cabinets de consulting en RH. La prise de décision en matière d'évaluation du climat organisationnel revient à la direction générale, de ce fait malgré la volonté et la prise de conscience de l'importance d'une telle pratique par les responsables en ressources humaines, l'acceptation de la direction générale reste obligatoire. En effet, les entreprises au Maroc ne sont pas encore prêtes pour ce type d'outils, vu que c'est une nouvelle pratique qui n'a pas encore pris sa place comme outil de GRH au Maroc.

- **Axe 2 : Les enjeux de l'évaluation du climat organisationnel**

- **Les objectifs de l'évaluation du climat organisationnel.**

Après avoir considéré les réponses des interviewés, il ressort qu'il y a une divergence sur les objectifs de l'évaluation du climat organisationnel entre les Managers/RH et les Consultants/RH.

« *C'est pour mesurer les perceptions des salariés, anticiper les conflits, améliorer les dysfonctionnements, et satisfaire les besoins des salariés* » Managers/RH A.

Cependant, selon les consultants/RH déclarent que les objectifs de certaines entreprises ne sont pas toujours pour améliorer le climat organisationnel et la satisfaction du personnel. Selon le Consultant/RH A « *Certaines entreprises le font juste pour faire de la publicité parce que c'est la tendance alors qu'on va faire une enquête sur le climat au travail après, on va publier un article sur un journal pour montrer que nos salariés sont contents à 80%* ». Cela veut dire que pour certaines entreprises l'évaluation du climat organisationnel est utilisée comme moyen pour améliorer l'image de marque et la réputation de l'entreprise.

- **Les contraintes de l'évaluation du climat organisationnel.**

Lors des entretiens avec nos interviewés, nous avons été curieux de savoir les contraintes rencontrées par les managers/RH et les consultants/RH lors de l'évaluation du climat organisationnel.

Le Manager/RH B a déclaré avoir des contraintes de la vision de la société mère et des Instances Représentatives du Personnel.

« *À une époque ils (IRP) encouragent les salariés à ne pas répondre au questionnaire, pour les questions ils n'ont aucune valeur ajoutée sur ça aucune critique constitutive ou même les compétences pour l'évaluer* ». Manager/RH B

La présence des instances représentatives du personnel influence la pratique de l'évaluation du climat organisationnel, négativement par ce qu'ils poussent les salariés à ne pas participer à l'enquête de l'évaluation du climat, ce qui va réduire le taux de participation à l'enquête et va influencer la perception des salariés sur l'utilité de l'évaluation du climat organisationnel, de ce fait les instances représentatives du personnel doivent être impliquées dans cette démarche à travers le dialogue social.

Le Manager/RH A a exprimé que les contraintes sont d'ordre budgétaire dans le sens où le budget disponible ne permet pas de répondre à toutes les attentes des salariés après l'évaluation du climat organisationnel, ce qui oblige l'entreprise à prioriser les actions à mettre en œuvre.

De leur part, les consultants RH déclarent que les contraintes sont au niveau de la qualité de l'information et de l'acceptation des résultats par la DG.

D'après le Consultant/RH A « *La principale contrainte, il faut que les salariés soient mis à l'aise lors de la collecte des informations (...), il faut que les dirigeants soient d'accord sur les résultats, et en règle général il y en a qui ne sont pas d'accord surtout quand les résultats sont négatifs* ».

➤ **L'impulsion du législateur en matière d'évaluation du climat organisationnel.**

Nous avons posé la question suivante aux consultants RH et aux managers RH « est-ce que vous pensez qu'il faut imposer les grandes entreprises à réaliser des enquêtes d'évaluation du climat organisationnel. D'après les réponses de nos interviewées sur ce sujet, ils disent que l'obligation de l'évaluation du climat organisationnel ne va pas changer la donne.

En effet, selon le Consultant RH/C « *À mon avis, l'évaluation du climat organisationnel doit rester une pratique volontaire, la considérer en tant qu'outil de management et non pas pour figurer dans des rapports aménagés.* » D'après le Manager/RH A « *Je pense qu'on est encore très loin pour obliger l'évaluation du climat organisationnel, alors que maintes entreprises ne respectent même pas le SMIG* ».

Certes, l'évaluation du climat organisationnel doit être laissée à l'appréciation des dirigeants des entreprises qui doivent prendre conscience de l'intérêt que peut apporter cette pratique à l'entreprise et à sa performance. Mais malheureusement selon la perception de certains dirigeants c'est une perte de temps et d'argent.

● **Axe 3 : La démarche de l'évaluation du climat organisationnel**

➤ **Les outils de l'évaluation du climat organisationnel**

D'après les réponses de nos interviewés, nous avons remarqué que le questionnaire reste l'outil le plus utilisé dans la démarche d'évaluation du climat organisationnel. En effet, selon le Consultant/RH C « *Concernant la nature des études, les entreprises ont tendance à privilégier le quantitatif par souci de maîtrise de l'information et non pas parce qu'ils savent les vraies distinctions entre les deux* ». Pour le Consultant/ RH A « *On fait des entretiens face à face, mais pour de petites structures... c'est la taille de l'entreprise qui définit le moyen de collecte de l'information* ».

En effet, les études qualitatives ne sont pas utilisées dans les grandes entreprises vu l'importance de l'effectif, et les frais des consultants pour la réalisation des entretiens. Malgré les différentes appellations de l'évaluation du climat organisationnel d'une entreprise à l'autre (enquête de satisfaction, enquête d'engagement, baromètre social) on a constaté que le contenu et les objectifs restent les mêmes, c'est de faire un diagnostic de l'état du climat organisationnel au sein de l'organisation.

Lors de notre prospection, des interviewés et un des Managers/RH, que nous avons contactés nous a invités à faire une enquête sur le climat organisationnel au sein de son entreprise vu qu'ils ne font pas cette pratique RH ce qui n'entre pas dans le cadre de notre sujet de recherche, mais cela montre une volonté et une prise de conscience de l'importance de l'évaluation du climat organisationnel. D'après celui-ci « *Nous ne faisons pas d'enquêtes pour évaluer le climat organisationnel, si vous êtes intéressé, vous pouvez venir et faire une enquête chez nous* ».

De leur part, les Managers/RH déclarent avoir utilisé d'autres outils pour évaluer le climat organisationnel tels que les tableaux de bord RH, le bilan social, le dialogue social.

➤ **L'intervention des consultants RH dans l'évaluation du climat organisationnel.**

3 Managers/RH sur 5 ont déclaré que leurs entreprises font appel à des cabinets de consulting pour la réalisation de l'enquête d'évaluation du climat organisationnel.

D'après le Manager/RH A « *Ce n'est pas le département RH qui le fait, c'est un cabinet externe qui prépare l'outil de l'enquête, dans un premier temps les résultats sont soumis aux ressources humaines, après les managers opérationnels reçoivent les résultats* ».

Cependant, selon le Manager/RH B « *Faire appel à un cabinet de consulting, c'est bien, mais c'est très coûteux, ça demande beaucoup de moyens* ».

En effet, les moyens financiers restent toujours une nécessité pour faire appel à un cabinet de consulting.

De leur part, les consultants/RH ont déclaré tous que les entreprises doivent faire appel à des cabinets de consulting en ressources humaines pour la réalisation des enquêtes d'évaluation du climat organisationnel. En effet, c'est mieux de faire appel à quelqu'un qui a un œil externe et qui maîtrise la méthodologie et les outils de l'évaluation du climat organisationnel, et qui peut comparer le climat organisationnel de l'entreprise avec d'autres entreprises du même secteur. Selon le Consultant/RH D « *Il faut faire appel à un cabinet extérieur et il faut que les salariés le sachent. Si les salariés savent que ça se fait en interne, ils vont moins s'impliquer dans le questionnaire, et ils vont se méfier de l'anonymat des réponses et la fiabilité des résultats* ». Certes, en plus de l'expertise que va apporter le cabinet de consulting, il permet de garantir l'anonymat des résultats de l'enquête d'évaluation du climat organisationnel, ainsi que la fiabilité et crédibilité des résultats de l'enquête.

➤ **La périodicité de l'évaluation du climat organisationnel.**

À ce sujet, on a remarqué que la périodicité de l'évaluation du climat organisationnel diffère d'une entreprise à l'autre, trois périodicités d'évaluation du climat organisationnel ont été constatées : annuellement, mensuellement et une trimestriellement. « *Nous faisons l'enquête d'engagement annuellement* » Manager/RH A. « *Nous réalisons l'enquête mensuellement* » Manager/RH B, « *L'enquête se fait chaque trimestre* » Manager/RH E.

Cette diversité au niveau de la périodicité de l'évaluation du climat organisationnel peut être justifiée par l'hétérogénéité des secteurs d'activités et la spécificité de chaque entreprise.

Il nous semble que la périodicité de l'évaluation du climat organisationnel dépend du secteur d'activité de l'entreprise, il convient de signaler que les deux entreprises qui réalisent l'enquête d'évaluation du climat organisationnel de manière mensuelle et trimestrielle sont des centres d'appels, et le choix de cette périodicité peut être expliqué par la particularité de ce secteur qui connaît un taux de turnover très élevé.

Selon le Consultant/RH D « *C'est un travail qui devrait être périodique et en continu. Il me semble qu'une évaluation annuelle est à adopter* ».

Selon le manager/RH C « *Souvent, c'est qu'après une nette détérioration de l'ambiance au travail que les entreprises commencent à y réfléchir. Cela dit, dès l'apparition de symptômes organisationnels indésirables et répétées, l'entreprise doit recourir à une fine analyse du climat organisationnel afin de limiter les dégâts.* »

En effet, les entreprises doivent être dans une logique proactive et préventive afin d'anticiper une détérioration de l'ambiance au travail et par conséquent une dégradation de la performance de l'entreprise.

➤ **Le choix entre les questionnaires standardisés et les questionnaires contextualisés.**

Lors de nos entretiens, la plupart des Managers/RH ont déclaré avoir utilisé des questionnaires contextualisés. Toutefois, nous avons constaté une méconnaissance totale des questionnaires d'évaluation du climat organisationnel élaborés par les théoriciens tels que Likert (1967) et Roy (1989) Les consultants/RH ont déclaré qu'ils utilisent des questionnaires adaptés au contexte de l'entreprise concernée par l'évaluation vu la particularité de chaque organisation, en matière de l'activité, de la culture et du style de management.

Selon le Consultant/RH A « *Je n'utilise pas les questionnaires standardisés, tout dépend de l'entreprise et de sa taille, parce que les secteurs d'activités sont différents, les métiers sont différents, les conditions de travail sont différentes, les cultures sont différentes* ».

De leur côté, les salariés réclament la répétition des questions, selon le Salarié B « *C'est le même questionnaire qui se répète chaque année* ». En effet, la répétitivité des questions et la longueur du questionnaire découragent les salariés à participer à l'enquête de l'évaluation du climat organisationnel.

Pour le Manager/RH B « *c'est un questionnaire qui est adapté au contexte de l'entreprise, et à chaque enquête on change les questions selon les attentes des salariés* ». En revanche, d'après

le Manager/RH A « *Dans notre multinationale c'est un cabinet de consulting qui s'occupe de la préparation du questionnaire et c'est le même questionnaire qui est distribué dans les autres pays* ».

On constate d'après la réponse du manager/RH A que cette entreprise qui est une multinationale utilise le même questionnaire d'évaluation du climat dans tous les pays, ce qui ne doit pas être fait vu la particularité et la diversité culturelle de chaque pays d'où la nécessité de personnaliser certaines questions sur le contexte marocain pour s'approcher plus de la culture marocaine, et pour avoir des résultats plus précis et plus concrets.

➤ **Les thèmes abordés lors de l'évaluation du climat organisationnel**

Nous avons demandé aux interviewés de nous signaler les thèmes abordés dans les questionnaires d'évaluation du climat organisationnel. Selon le Manager/RH A « *C'est une enquête globale qui touche plusieurs aspects et non seulement le climat organisationnel* ». Pour le Manager/RH B « *Ce sont des questions relatives aux conditions de travail, à la communication, aux relations, à la formation, à la rémunération...* ». D'après le Manager/RH D « *C'est un questionnaire de 10 questions qui porte sur l'encadrement, le management, le climat de travail, l'effet marquant, la restauration, le transport collectif...* ».

Nous avons remarqué que le manager/RH B n'a pas cité plusieurs thématiques qui doivent être traitées dans le questionnaire tel que la rémunération et d'autres éléments qui ont été cités n'existent pas dans les théories qui définissent les dimensions du climat organisationnel telles que le transport collectif et la restauration.

« *L'évaluation se fait et se programme dans la mesure où le dirigeant évalue le climat, l'esprit d'équipe, les motivations et l'engagement de tout un chacun* » Manager/RH B

Malheureusement, les managers/RH et les consultants/RH n'ont pas accepté de nous montrer les questionnaires utilisés lors de l'évaluation du climat organisationnel pour des raisons de confidentialité. Ceci peut être justifié par la sensibilité du sujet et par l'introversion des entreprises au Maroc. La problématique majeure de l'évaluation du climat organisationnel réside dans le choix des critères et des éléments qui exercent le plus d'influence sur les attitudes et les comportements des collaborateurs. Le contenu de l'enquête, les sujets abordés et les questions posées doivent s'inscrire dans le but de soulever les dysfonctionnements et essayer de les affronter au maximum pour satisfaire les salariés de l'entreprise.

• **Axe 4 : Post-évaluation du climat organisationnel**

➤ **L'accès aux résultats de l'évaluation du climat organisationnel**

Tous les managers/RH interviewés ont déclaré que les salariés ont accès aux résultats de l'évaluation du climat organisationnel. Pour le Manager/RH E « *Nous communiquons les résultats de l'enquête d'évaluation du climat organisationnel par mail aux salariés* ».

« *À travers l'encadrement, on organise des réunions pour discuter des résultats et des plans d'action à mettre en place* » Manager/RH A.

Cependant, 3 salariés sur 5 ont confirmé qu'ils n'ont pas accès aux résultats de l'enquête de l'évaluation du climat organisationnel. D'après le Salarié A « *Je n'ai jamais reçu les résultats de l'enquête d'évaluation du climat organisationnel* ».

En revanche, le Salarié B et le salarié E déclarent que leurs entreprises communiquent les résultats de l'enquête d'évaluation du climat organisationnel. Pour le Salarié B « *Nous sommes informés sur les résultats de l'évaluation du climat organisationnel durant une réunion de management* ». Selon le Salarié D « *Après la réalisation du baromètre social, notre entreprise organise un séminaire pour chaque région pour présenter les résultats aux salariés et discuter sur les plans d'action à mettre en œuvre* ». Ceci sous-entend que des efforts doivent être déployés de la part des Managers/RH pour tenir au compte les salariés des résultats de l'enquête

d'évaluation du climat organisationnel. De leur part, les consultants/RH insistent sur l'importance de la communication des résultats de l'évaluation du climat organisationnel. En effet, la non-communication des résultats de l'évaluation du climat organisationnel est une source de démotivation des salariés et influence le taux de participation de la prochaine enquête.

➤ La mise en place des plans d'action après l'évaluation du climat organisationnel.

À l'unanimité les managers RH déclarent qu'ils font des plans d'action après l'évaluation du climat organisationnel. Le manager/RH A, nous a donné des exemples, des plans d'action réalisés après l'évaluation du climat organisationnel. D'après ce dernier « *On fait des plans d'action, par exemple du team building, des formations, installation d'un distributeur automatique de café...* ».

Cependant juste 3 sur 5 des salariés annoncent leurs insatisfactions par rapport aux plans d'action mis en œuvre après l'évaluation du climat organisationnel.

« *Peut-être qu'ils font des plans d'action, moi, personnellement je ne vois pas un changement après l'enquête d'évaluation du climat* » Salarié D.

En effet, selon le consultant/RH C « *Le plan d'action doit être mis en œuvre de manière concrète. Si vous réalisez une enquête et qu'il n'y a pas un retour, vous êtes grillé auprès des salariés, et la prochaine enquête ils ne vont même pas répondre, parce qu'il n'y a pas eu de suivi et de changement* ». Pour le Consultant/RH A « *Il faut que les dirigeants fassent attention à ce qu'il y ait un retour minimal de manière à ce que la prochaine fois ils obtiennent l'adhésion des salariés* ».

D'après le Manager/RH A « *Une enquête s'il est fait et puis il n'y a pas un plan d'action derrière je ne vois pas l'utilité de la faire* ».

Il y a lieu de constater que les salariés n'ont rien ressenti de concert à propos des actions mises en œuvre par la DRH après la réalisation de l'enquête d'évaluation du climat organisationnel. On peut conclure que, le fait d'organiser une enquête d'évaluation du climat organisationnel, c'est bien, mais l'exploiter et mettre en place des plans d'actions concertés, c'est encore mieux afin de voir l'impact de cette pratique RH.

4.2. Discussion des résultats

Notre étude exploratoire constitue malgré ses limites un essai pour connaître de près comment se fait la pratique de l'évaluation du climat organisationnel au sein des entreprises au Maroc, elle nous a permis de tirer un ensemble de conclusions sur différents aspects amont-aval liés à la perception, à la démarche et aux enjeux de cette pratique, ainsi qu'aux outils utilisés et les actions mises en œuvre à la fin de ce processus RH.

La difficulté au cours de cette étude exploratoire a été d'amener les personnes interrogées à délivrer leurs perceptions sur le climat organisationnel qui est un concept peu connu et qui fait nuance avec d'autres concepts voisins, mais aussi à décrire la démarche de mise en œuvre d'une pratique RH conçue avec beaucoup de confidentialité et selon les spécificités et les enjeux de chaque entreprise.

Les résultats obtenus ont montré tout d'abord que le concept du climat organisationnel n'est pas connu dans le monde professionnel au Maroc, et qu'une minorité des entreprises qui évaluent le climat organisationnel, la plupart de ces entreprises sont des entreprises multinationales étrangères, ce qui montre que la culture de l'évaluation du climat organisationnel n'est pas encore vulgarisée chez les entreprises marocaines.

Ce faible nombre d'entreprises qui pratiquent l'évaluation du climat organisationnel au Maroc peut s'expliquer par le fait que les entreprises craignent de confronter une perception négative des collaborateurs à l'égard des conditions de travail et de la façon dont ils sont gérés.

De façon générale, on a constaté que le climat organisationnel qui règne reste favorable selon les managers/RH ainsi que la majorité des salariés qui voient d'un œil positif le climat

organisationnel qui règne au sein de leurs entreprises, cependant les consultants RH à l'unanimité déclarent que le climat organisationnel au sein des entreprises est défavorable, voire toxique et conflictuel. En effet, un climat organisationnel malsain est capable d'infecter et empoisonner les relations professionnelles avec les collaborateurs. Et cela va engendrer un mauvais service et une baisse de productivité (Brunet, 2016). D'où l'importance de l'évaluation du climat organisationnel comme dispositif pour assurer la bonne marche de l'entreprise.

Les objectifs des managers/RH à travers cette pratique est de comprendre le ressenti des collaborateurs, avoir une idée sur la perception des salariés sur le climat organisationnel qui règne au sein de l'entreprise et anticiper les conflits, de leur part les consultants RH estiment que ce n'est pas toujours le cas et que certaines entreprises utilisent cette pratique uniquement à des fins d'image de marque et de réputation.

Par rapport aux outils utilisés, le questionnaire reste le moyen le plus utilisé par les entreprises au vu de ces avantages sur le plan de la collecte des données, et de l'analyse des résultats. Quant aux items abordés dans ces enquêtes, ils diffèrent d'une entreprise à l'autre et ne s'inspirent d'aucun questionnaire standardisé cité dans la revue de littérature, Likert (1967); Bowers et Taylor (1970) et Roy (1989), ce qui reste tout à fait logique, en raison de la différence des secteurs d'activités, des enjeux, et des équipes de conception.

Les thématiques les plus récurrentes dans ces questionnaires sont les conditions de travail, la communication, le style de management, la formation et la rémunération. Toutefois, cette divergence au niveau des items a été constatée également au niveau de la revue de littérature, Brunet et Savoie (1999) ont proposé six dimensions pour mesurer le climat organisationnel au contraire du questionnaire de Likert (1967) qui comporte huit dimensions et de Pritchard et Karasick (1973) qui comprend onze dimensions.

En ce qui concerne la périodicité de l'évaluation, elle est différente d'une entreprise à l'autre, mais on a constaté que dans la grande majorité elle est pratiquée de façon annuelle ce qui reste très favorable par rapport à la recommandation de Charest et Charuest (2003) qui est de dix-huit mois environ pour suivre l'évolution du climat et évaluer les progrès accomplis.

Concernant la mise en place des plans d'action par les entreprises après chaque évaluation du climat organisationnel, les managers RH affirment la réalisation des plans d'action ce qui concorde avec les travaux de Fourgous et Iturralde (1991) qui insistent sur l'importance de cette dernière étape du processus d'évaluation du climat organisationnel. Toutefois, et d'après notre étude, ces actions réalisées ne correspondent pas toujours aux attentes des salariés.

En effet, la mise en place des plans d'action est la meilleure assurance pour les collaborateurs que leurs opinions et remarques ont été prises en compte, cela les éclaire sur l'utilité réelle de l'évaluation du climat organisationnel.

Nous proposons quelques recommandations qui nous semblent réalisables par les responsables RH afin d'améliorer cette pratique au sein des grandes entreprises au Maroc :

- L'organisation des formations au profit des dirigeants et des Managers/RH pour la sensibilisation sur l'importance du climat organisationnel dans les entreprises.
- L'organisation des réunions régulières pour discuter sur les résultats de l'enquête d'évaluation du climat organisationnel et la mise en place des plans d'action.
- Impliquer les instances représentatives du personnel dans la démarche d'évaluation du climat organisationnel.
- La communication des plans d'action mis en œuvre après chaque évaluation du climat organisationnel et les enveloppes budgétaires allouées à ce titre afin de gagner la confiance des collaborateurs.

5. Conclusion :

Dans cet article nous avons essayé de comprendre en profondeur comment se pratique l'évaluation du climat organisationnel au sein des entreprises au Maroc. Les résultats de notre

travail montrent un très grand écart entre le cadre théorique de l'évaluation du climat organisationnel tel que défini par les théoriciens et les pratiques des professionnels de la gestion des ressources humaines qui évaluent le climat organisationnel dans les entreprises au Maroc. Le climat organisationnel est une expression qui n'est pas assez utilisée dans les entreprises au Maroc. Elle est assez communément admise aussi bien dans les milieux scientifiques que professionnels. La pratique de l'évaluation du climat organisationnel n'en est encore qu'à ses débuts au Maroc. Elle n'est pas encore vulgarisée, elle a beaucoup plus de difficultés à s'imposer et reste encore fort peu utilisée au Maroc, d'où la nécessité de promouvoir une culture d'évaluation du climat organisationnel au sein des entreprises au Maroc.

Notre étude permettrait de mettre en lumière la pratique de l'évaluation du climat organisationnel au sein des grandes entreprises au Maroc, ainsi que ses enjeux et ses démarches d'application.

D'autre part, elle permettrait d'inciter les entreprises à penser à intégrer cette pratique comme l'un des outils de gestion des ressources humaines, et de repenser sa mise en œuvre pour celles qui la pratiquent déjà. En outre, les résultats de cette étude apportent un complément à la littérature peu nombreuse, précisément, en ce qui concerne la démarche et l'évaluation du climat organisationnel et révèlent la nécessité de poursuivre les recherches sur cette thématique.

Par ailleurs, rien n'est parfait et le présent travail n'en fait pas l'exception. Sans pour autant impacter la validité des résultats, il souffre principalement de trois limites. Premièrement, la taille réduite de notre échantillon qui se justifie du fait de la rareté des entreprises qui pratiquent cette évaluation, et le refus de celles qui la pratiquent pour des raisons de confidentialité et de sensibilité du sujet par rapport à la réputation des entreprises. Deuxièmement, et vu la difficulté de cibler des entreprises qui appartiennent à un même secteur, l'hétérogénéité des entreprises qui ont participé à notre étude ne permet pas de faire un benchmarking sectoriel des résultats de l'étude. Enfin, notre recherche manque de validité externe, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus à d'autres entreprises.

Comme perspective de recherche, il nous semble intéressant de mesurer l'impact que peut avoir le climat organisationnel sur plusieurs phénomènes auxquels les entreprises sont confrontées aujourd'hui, notamment, la résilience organisationnelle, le quiet quitting, la rétention des talents et la créativité organisationnelle dans le contexte marocain afin de mieux appréhender son rôle au sein de l'entreprise et en connaître l'importance. Également, une autre piste de recherche s'avère très enrichissante à travers la réalisation des entrevues avec une autre catégorie des interviewés que nous n'avons pas ciblées dans notre étude à savoir, les dirigeants des entreprises qui jouent un rôle décisif dans la mise en œuvre de cette pratique RH, afin d'identifier les perceptions et les enjeux de cette partie prenante en matière d'évaluation du climat organisationnel.

Pour conclure, l'évaluation du climat organisationnel est fondamentale, voire indispensable pour une entreprise qui veut assurer sa pérennité et renforcer sa compétitivité, elle doit être intégrée en tant que culture et technique moderne de gestion surtout pour les entreprises de grande taille, elle est également un moyen de participation des collaborateurs aux décisions, c'est une nécessité démocratique relevant des principes phares de la gouvernance.

Références :

- (1). Brunet, L. (2001), « Climat organisationnel et efficacité scolaire », Université de Montréal, Département d'études en éducation.
- (2). Brunet, L. & Savoie, A. (2016). Chapitre 1. Mais qu'est-ce que le climat ?. Dans : , L. Brunet & A. Savoie (Dir), Le climat de travail: Au cœur de la dynamique organisationnelle (pp. 16-47). Caen: EMS Editions.

- (3). Brunet, L. & Savoie, A. (2016). Chapitre 3. Constituantes et mesures du climat. Dans , L. Brunet & A. Savoie (Dir), *Le climat de travail: Au cœur de la dynamique organisationnelle* (pp. 112-131). Caen: EMS Editions.
- (4). Bentein, K. (2019). Climat de travail. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 97-100). Paris: Dunod.
- (5). Blanc, A., Drucker-Godard, C. & Ehlinger, S. (2014). Chapitre 17. Exploitation des données textuelles. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 551-573). Paris: Dunod.
- (6). CHAREST, J.P. et CHARUEST, J. Diagnostiquer le climat organisationnel en dix étapes. *Ordre des conseillers en ressources et en relations industrielles agréés du Québec. Effectif*, Vol. 6, No 3, juin – juillet – août 2003. pp.26-29.
- (7). Corriveau, L. & Brunet, L. (1993). Climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain. *Revue des sciences de l'éducation*, 19(3), 483–499.
- (8). Fourgous, J.M., Iturralde, B. (1991), *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- (9). Goupil, G., Brunet, L. & Archambault, J. (1985). L'influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, 11(3), 477–487.
- (10). Glisson, C. (2007). Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services. *Research on Social Work Practice*, 17, 736 - 747.
- (11). Hussainy, S. S.(2022). Organizational Climate: From Literature Review to Agenda Ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44-62.
- (12). JAMES, L.R. et JONES, A.P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- (13). Khedhaouria, A., Belbaly, N. & Benbya, H. (2014). Exploring the impact of organizational climate factors on organizational creativity within a centralized IS. *Systèmes d'information & management*, 19, 7-30.
- (14). Landier H. (2008), *Evaluer le climat social de votre entreprise : Mesurer le désengagement et y remédier*, Éditions d'Organisation.
- (15). Likert, R. (1967). *The human Organization*. New York, McGraw- Hill.
- (16). Lorrain, J. & Brunet, L. (1984). Climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 39(4), 668–679.
- (17). MWENZI, J.E., AMBA, A-C.N., NDIBEYENG, J.B (2022). Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés : Cas de l'Institut Nationale de Préparation Professionnelle à Kinshasa», *Revue "Repères et Perspectives Economiques"* , Vol. 6, N° 2 / septembre 2022.
- (18). SAMASSEKOU, S., & FANE, A. (2022). Climat organisationnel et engagement au travail dans le secteur public : Cas des agents de la DRH du ministère de la Santé et des Affaires sociales au Mali. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-2), 627-641.