

# Projet de recherche Coll-âges

## Fiche Climat de travail

UQÀM



Dans le cadre du projet  
“Innover pour continuer”



## Climat de travail : conditions ou résultante du renouvellement de la main d'oeuvre

### Le climat est une pierre angulaire du processus d'accueil et d'insertion professionnelle dans les milieux communautaires

Le climat de travail est jugé essentiel au maintien en emploi pour plusieurs travailleuses et travailleurs qui ont choisi le monde communautaire comme lieu de réalisation professionnelle parce qu'ils y vivent en harmonie les uns avec les autres, y reconnaissent une place pour le plaisir et pour l'écoute mutuelle.

*On est passé par beaucoup de conflits et il est vrai que présentement, avec les nouvelles qui sont arrivées, le climat est merveilleux. C'est ma priorité, parce que pour moi, tout le reste va suivre. Quand ça ne va pas bien avec l'équipe, tout le reste ne va pas bien. (E17, 40-44 ans)*



Les atteintes au climat ou la perception des conflits latents sont, en conséquence, ce qui déstabilise le plus, atteignant la santé des personnes, leur engagement au travail, leur motivation.

*Le climat de travail, c'est tout récent-là que les conflits ont augmenté (...), donc c'est sûr que ça me déçoit. (...) Y a beaucoup de choses qui se passent sans que je sois au courant (...) alors, ça, des fois, j'ai comme l'impression que je n'ai peut-être pas ma place. (R08, 25-29 ans)*

*Lorsque l'on rentre dans un nouveau travail et que le climat de travail qui tranquillement au début on voit que «oh, c'est beau, c'est beau, c'est cool», mais que tranquillement, on s'aperçoit qu'il y a des failles et qu'il y a des problèmes plus ancrés (...) Je trouve que ça fait très démotivant pour une nouvelle travailleuse. (E03, 50-54 ans)*

La qualité du climat a été évoquée comme critère de recrutement : prévenant l'embauche de personnes qui, pour des raisons souvent obscures rappelaient celles ou ceux qui avaient été identifiés, dans l'histoire du groupe, comme des agents perturbateurs et, a contrario, favorisant l'embauche lorsqu'un trait de caractère décelé durant l'entretien évoquait plutôt des personnes contribuant ou ayant contribué de façon positive au climat.

## Entre les vilaines cliques et les heureux regroupements naturels, la ligne est mince

Un des éléments récurrents dans le discours relatif au climat de travail tient à la présence de cliques ou de clans. Si a priori les mots eux-mêmes sont connotés négativement, plusieurs témoignages portaient sur le renforcement du sentiment d'appartenance, la contribution à l'assouplissement des conditions de travail et au transfert des connaissances lorsque des liens étroits, dépassant souvent les frontières professionnelles, unissaient les membres de l'équipe.

*Ces clans ou cliques, je trouve ça un peu difficile. Il y a tout le temps des regroupements de gens qui s'entendent mieux que d'autres ou à un moment donné ce que j'appelle moi, chez moi, du méméragé là et que je dénonce à haute voix. Mais, en même temps c'est bien qu'il y ait quelque chose, je ne trouve pas ça nécessairement péjoratif qu'il y ait des regroupements parce que des fois ça peut être constructif. (E07, 55-59, H)*

## Des conflits qui s'enlissent quand amitié et collégialité se confondent

L'ambiguïté entre collégialité et amitié peut aller jusqu'au paradoxe, quand les situations de travail sont difficiles, voire conflictuelles mais que les activités sociales, en dehors du travail, sont maintenues. Les tensions professionnelles menacent les amitiés; les amitiés empêchent parfois de nommer les irritants professionnels...Encore une fois, c'est la fragilité de l'équilibre entre les avantages et les risques associés à des liens forts qui apparaît lorsqu'on réfléchit au climat de travail et aux moyens de le préserver.

*Il y a différentes personnes qui se fréquentent et qui se voient, il y a beaucoup de plaisir, de collaboration, il y a beaucoup d'échanges. Mais pour une raison ou pour une autre, dans le contexte du travail, il va y avoir une difficulté de se rencontrer parce qu'on est pris dans des conflits ou des visions du partage du pouvoir qui sont différentes. (E06, 35-39 ans)*

## Les mauvaises graines ne donnent pas toutes de mauvaises herbes : clans, cliques et conflits

L'apparition de ces clans ou cliques sont perçus par certains comme inévitables compte tenu de la promiscuité caractéristique de plusieurs milieux de travail communautaires. Toutefois, les liens serrés et exclusifs, tout comme les conflits, ne portent pas nécessairement atteinte au climat de travail. Comme ils sont inévitables, voire bénéfiques lorsque certaines conditions sont réunies, il faut surtout être attentif à ne pas les laisser dégénérer.

*(Clans et cliques) Parfois on n'en a même pas conscience. Parce que moi-même, quand t'es là depuis longtemps, parfois je ne réalise pas que je peux donner cette impression là parce que je travaille avec ma collègue qui est également là depuis 30 ans. (E02, 50-54 ans)*

*C'est impossible pour moi, dans un groupe qui fait vraiment des choses, qui bouge, qui innove, de ne pas avoir de conflit par moments et de les voir comme un conflit créatif et de ne pas le voir un conflit une a raison et l'autre a tort. (E02, 50-54 ans)*

*Les conflits qui sont, qui devraient être créateurs, et qui peuvent être parfois très très destructeurs, la violence qui émerge des conflits. Et j'ai mis un autre petit collant c'est les conséquences de tout ça. Les clans, les conflits, la violence, la fatigue, la démotivation et les départs. (E03, 50-54 ans)*

## L'expérience ou l'âge auraient une incidence sur le climat de travail

Il faut noter, par ailleurs, que ce sont surtout des travailleuses, travailleurs expérimentés qui savent se montrer magnanimes devant ces risques d'atteinte au climat. Ce sont elles et eux qui, les premiers, perçoivent des différences dans la contribution des personnes expérimentées ou nouvelles dans la construction ou le maintien d'un climat favorable au travail. Ainsi, associant le plaisir et les conditions de travail à la qualité du climat, certaines personnes expérimentées perçoivent des différences en fonction de l'âge ou de l'expérience.

*Si je le regarde avec l'optique anciennes, nouvelles, moins jeunes, plus jeunes, je perçois que le plaisir, l'engagement n'est pas le même. (...) Le plaisir d'être au travail, je l'ai mis au même niveau que l'engagement. Parce que si t'es à la bonne place, c'est que tu aimes ce que tu fais et que tu as du plaisir à être là, à faire ton travail, à être avec l'équipe, que c'est le fun d'arriver au travail (E05, 45-49 ans)*

*Moi ce que j'ai vu dans mon groupe, ce qui s'est passé, c'est que les nouvelles qui arrivaient étaient beaucoup plus exigeantes par rapport aux heures de travail. On est supposé finir de travailler à 5h. Si on finit à 5h10, oui on veut le mettre ou on veut se faire payer la demi-heure de plus même si on sait que le lendemain on va finir une demi-heure plus tôt. Mais on ne veut pas se faire enlever la demi-heure la veille. C'était difficile ... Moi, j'ai eu l'impression que tranquillement tout ça a créé des conflits au sein du travail et a fait en sorte qu'il y a eu une perte de générosité là-dedans, de toute l'équipe de travail. Je trouve ça triste, et je trouve que ça joue sur le climat. Parce que pour moi le communautaire, il a cette dimension là d'une certaine générosité d'être là. Et ça fait partie du climat de travail. (E06, 35-39 ans)*

À la lumière des discussions entre personnes expérimentées, il semble que l'engagement soit un des thèmes de controverse dans les relations entre les personnes de la relève et expérimentées. L'engagement, pour certaines plus anciennes, est une condition *sine qua non* de la qualité du climat, mais on ne peut l'exiger des nouvelles travailleuses et il est difficile d'aborder le sujet sans susciter de malentendus...

*Comment demander à des nouvelles d'avoir ce plaisir et cet engagement-là? Et cette empathie? Ce regard avec des collègues aussi, qui n'est pas juste de faire ta tâche. C'est gênant, parce que je me sens maman. Ce n'est pas de l'ordre de la description de tâches. Le climat de travail, être*

*complètement avec nous. Donc, je ne sais pas... À la limite, ça ne se dit pas, parce que c'est vexant pour l'autre personne. Mais pour moi, si tu es dans ce milieu-là, c'est parce que tu veux travailler dans un environnement communautaire. Donc qui fonctionne d'une certaine façon. Il y a des humains qui sont prioritaires. Même tes collègues de travail. (E05, 45-49 ans)*

*Tu sais, quand nous on a commencé il n'y avait pas ce salaire, il n'y avait pas de vacances, il y avait une chaise parce que je l'ai apportée de chez moi. Donc ce n'était pas la même appartenance, c'est clair, et ce que j'exigeais des nouvelles c'est sûr qu'elles n'arrivent pas dans la même chose. (E02, 50-54 ans)*

## **Des attentes consciemment difficiles à combler pour la relève**

Par ailleurs, la contribution au climat et l'engagement passent aussi par la liberté de parole, par le respect mutuel des avis différents. Si l'ensemble des participantes et participants reconnaît le fondement de ce principe et sa contribution à un climat favorable à l'engagement, certains ont conscience de leurs propres limites dans l'ouverture aux nouvelles personnes ou admettent que la différence est souvent difficile à apprécier.

*Mon expérience au niveau du communautaire était qu'il n'y avait pas beaucoup de place pour les divergences d'opinions surtout que l'on veut avoir une certaine.. pas « conformité », parce qu'en même temps on est loin souvent en travaillant dans le communautaire de la conformité, du conformisme, mais on veut que tous soient pareils, pensent de la même façon, aient les mêmes objectifs, la même vision du travail, la même implication. (E06, 35-39 ans)*

*Qu'est-ce qui peut miner le climat de travail? J'ai parlé de l'expression des opinions parce qu'on n'a pas toutes la liberté de s'exprimer comme on veut. Ça peut être au niveau de « on coupe l'autre quand elle parle » ou bien quand on dit à l'autre : « Ah! Tu finis jamais tes phrases! » La personne n'est jamais à l'aise de le faire parce qu'elle a une pression. (...) Je pense que quand on n'est pas libre de totalement s'exprimer, ça mine le climat. J'ai mis également « hiérarchie » (...) parce qu'il y a souvent une hiérarchie informelle qui mine l'expression des opinions. » (R06, 18-24 ans)*

*Venant d'un autre pays aussi, ce n'était pas toujours le fun, il y a quinze ans, de faire sa place. Ce n'était pas très ouvert à la diversité d'opinions. Surtout lorsque tu viens avec un autre background, on te dit - «non, non, tu ne connais pas ici». Et peut-être que cela peut jouer aussi dans la dynamique expérimentées versus non-expérimentées. Mais ce n'est pas nécessairement les expérimentées qui sont les fautives. Je veux dire, le jugement vient de l'autre côté aussi. (E05, 45-49)*

Ce n'est donc pas seulement la différence d'âge ou d'expérience, mais aussi la différence ethnoculturelle qui semble parfois difficile à accueillir de façon à favoriser l'intégration. Qui plus est, la difficulté, le jugement sur les différences et l'écoute déficiente ne se font pas à sens unique, la relève peut aussi avoir du mal à reconnaître la valeur de ce qui est en place, concevoir la nécessité de changer des choses pour faire sa place. Ces difficultés sont aussi à nuancer. Parfois ce sont les idées qui sont différentes, mais parfois aussi, c'est essentiellement dans la manière de les énoncer que s'expriment les différences... Une sensibilité particulière est à développer dans les équipes culturellement diversifiées. Cette sensibilité, si elle est présente, peut contribuer à la qualité du climat, mais son insuffisance peut avoir d'importants effets délétères, car l'impossibilité de s'exprimer, ou de le faire sans être jugé, a été évoquée comme un manque de reconnaissance, une source de conflits, voire une forme de violence (négation d'autrui).

## Le soutien et la solidarité, des conditions favorables à un bon climat et disponibles dans les milieux

Le soutien particulièrement dans les tâches complexes est apprécié comme un élément contributif d'un bon climat. L'organisation du travail peut favoriser ce soutien, notamment en s'assurant de la coprésence des intervenantes, intervenants ou de la composition d'équipes.

*Ce qui est bien dans le climat de travail, bien moi, j'ai une bonne confiance avec les nouvelles personnes qui viennent d'entrer. (...) Pis quand j'ai besoin de ventiler, je peux aller en voir une pis parler un peu, pis même chose pour elles. Donc on communique beaucoup. (R10, 25-29 ans)*

*Oui, deux intervenants, exactement. Donc, je crois que ça aide beaucoup le climat de travail, on ne sent pas seul, on a toujours une comparse qui est là pour nous soutenir aussi. Alors, je pense que ça peut beaucoup influencer sur le climat de travail. (E10, 25-29 ans)*

*Le climat de travail, c'est super important. Moi, il y a une grande partie de mon travail où je suis seule, donc pour moi, le travail d'équipe c'est différent et ça m'allume plus. Parce que travailler toute seule, c'est plate! (E19, 25-29 ans)*

## Le climat : des regards intérieurs et extérieurs qui ne se croisent pas

Les échanges ont aussi mis en lumière l'étrange sentiment ressenti par les travailleuses lorsqu'elles ont l'impression que les personnes qui fréquentent le groupe sans y être à demeure (membres, bénévoles, visiteurs...) sont convaincues que tout va pour le mieux alors qu'elles-mêmes sentent que le groupe est déchiré par des conflits. La capacité de maintenir une image favorable pour ceux qui regardent depuis l'extérieur préserve le sens du travail (le sentiment que l'on fait bien son travail), mais il rend encore plus difficile le traitement des conflits.

*Le climat de travail perçu de l'extérieur. Comment on est perçu de l'extérieur et comment on est perçu de l'intérieur. Je sais que nous (...) habituellement, les femmes viennent nous voir, les femmes qui viennent nous dire «vous êtes une belle équipe, vous semblez bien vous entendre, on aimerait ça travailler avec vous». Je fais comme : « Ah! Si elles savaient les conflits et les couches de tensions qu'il y a à l'intérieur, elles ne voudraient plus venir travailler! ». Et je trouve qu'il y a vraiment une différence à la fois aidante et à la fois non. (E06, 35-39 ans)*

Le contraire est aussi vrai, c'est-à-dire qu'au sein du groupe, le climat peut être bon, mais des tensions avec d'autres groupes ou partenaires peut également miner le climat de travail.

*Des fois, ça va bien dans l'équipe de travail, mais tu es en conflit avec des organismes environnants. (...) Ça cause de la frustration dans l'équipe et ça change le climat de travail. (E22, 55-59 ans)*

## Climat et vision partagée : une alliance forte

Si le plaisir et l'engagement sont nommés comme des éléments contributifs à un bon climat de travail, il semble qu'ils relèvent davantage de postures individuelles. Par contre, la capacité de développer une vision commune de

la mission, du mandat, de la clientèle- le cas échéant, voir des modalités de gestion de l'organisme relèvent pour leur part d'efforts collectifs susceptibles de générer un fort sentiment de cohésion. L'entente fondatrice ou renouvelée sur le sens du travail est un ancrage fort d'un bon climat de travail.

*Quand tous et toutes nous sommes d'accord sur le travail parce que pour nous c'est un travail militant, c'est un travail de changement social. (...) Ça aide au niveau du consensus, aux stratégies qu'on emploie, ça aide au niveau de l'analyse qui s'applique autant pour la finalité de notre travail que pour notre façon de nous gérer. (E02, 50-54 ans)*



Le recul permet parfois de mieux cibler ce qui constitue le cœur de la raison « d'être ensemble ». Par exemple, un groupe qui sent l'urgence d'un renouvellement, mais où les écarts d'âges entre les anciennes (fondatrices) et les nouvelles sont importants, a mis le militantisme comme clé de voûte pour assurer la cohésion, la base du dialogue où les différences redeviennent admissibles.

*On a fait le choix de demeurer militantes. Que c'est notre premier raison d'être. C'est de la transformation sociale et on le dit maintenant quand on engage de nouvelles personnes. Si vous ne voulez pas mettre 10min de plus, vous n'êtes pas au bon endroit et c'est très correct que vous vouliez ça et c'est tout à fait légitime que l'on fasse chacune nos choix, mais ce n'est pas ici. Alors je crois que ça nous a obligées à être claires par rapport à notre façon de faire. (E02, 50-54 ans)*

## **Le climat étroitement lié à la structure et au fonctionnement organisationnel**

Si la vision partagée doit s'incarner jusque dans la manière de gérer l'organisme, cet aspect structurant n'est pas aussi facile à maintenir du côté positif. En effet, comme le souligne certaines participantes, la taille de l'organisation agit sur le climat, soit en facilitant l'entente cordiale sur les manières de faire et en renforçant le sentiment d'appartenance, soit en donnant des proportions énormes à tout conflit tout en privant le groupe d'une personne plus clairement mandatée pour intervenir quand un conflit survient ou prend des proportions nuisibles au fonctionnement du groupe. C'est en quelque sorte la question de la hiérarchie qui est ici mise en relation avec la consistance de la cohésion du groupe et le climat de travail.

*On a une organisation non hiérarchique aussi, et une prise de décision par consensus, et ça parfois, ça peut poser problème parce qu'on n'a pas nécessairement toujours la même vision du consensus ou de c'est quoi prendre une décision par consensus, ça ne veut pas dire que l'on se rallie nécessairement. (E01, 35-39 ans)*



## Les changements organisationnels fragilisent le climat de travail

Pour une participante, la structure plus aplatée du communautaire a été un facteur attractif. Toutefois, cette idéalisation d'un mode de gestion non hiérarchique a du mal à tenir dans les transformations récentes de l'organisme où elle travaille. Bien que les conflits aient été présents de tout temps, il lui semble que les changements organisationnels récents viennent atteindre à plusieurs éléments centraux dans le maintien d'un bon climat.

*Moi, c'est la raison pour laquelle j'ai choisi de travailler dans le communautaire, c'est vraiment cet aspect-là qui me donnait l'impression de collaboration, d'engagement, de hiérarchie plus aplatée, ou du moins il y avait plus de partage des pouvoirs. (...) Dans une période de changement, par rapport à la hiérarchie, je trouve que c'est quelque chose qui vient vraiment jouer sur la question du plaisir au travail, énormément. Ça apporte également aussi de nouvelles questions au niveau de l'expression des opinions, de la place de chacun, du partage, du pouvoir. (E06, 35-39 ans)*

## Comment pourrait-on agir?

Comme plusieurs travailleuses et travailleurs ont eu à œuvrer au rétablissement de climats propices à la réalisation du travail ou ont eu l'expérience de milieux où le climat était moins bon avant d'arriver dans leur groupe actuel, quelques idées ont été avancées pour assurer le maintien ou rétablir un bon climat. De façon récurrente la mise en place de moments d'échange et d'expression libre est évoquée comme nécessaire, qu'il s'agisse (1) de réunions où l'on peut parler du fonctionnement de l'équipe, prendre le temps de faire un tour de table, le temps de rire aussi; (2) des supervisions régulières qui facilitent l'expression de tensions qui autrement sont plus souvent gardées sous silence ou; (3) des journées d'étude ou de ressourcement qui favorisent la réaffirmation de son engagement dans le groupe. Il s'agit, en somme, de développer des compétences et une habitude de rétroaction pour encourager certains comportements, discuter de ceux qui génèrent des malaises et trouver des manières d'agir mutuellement plus satisfaisantes.

Par ailleurs, il semble que le recrutement soit souvent un mécanisme de reconstruction du climat de travail, parfois associé au départ de collègues en contexte de conflits sévères. Dans ces conditions, le processus de sélection devient une activité sensible, car il faut tenter d'associer à l'équipe des personnes dont on pense qu'elles contribueront favorablement au climat : soit en partageant la vision de celles et ceux qui restent, soit en témoignant d'une ouverture aux autres qui participe à la déconstruction des cliques ou des clans. C'est toutefois un pari difficile, d'une part parce que le recrutement doit aussi se faire pour alléger la charge de travail, donc dans un temps et avec un nombre de candidatures limités, mais aussi parce que le choix doit reposer sur les compétences relatives aux activités du groupe auprès de ses membres, pas seulement sur des affinités interpersonnelles présumées. Enfin, si ce mandat implicite de contribuer au redressement du climat est perçu par la relève, il peut alourdir considérablement la charge émotive du travail alors que le processus d'insertion professionnelle est déjà exigeant.



Enfin, la polyvalence et l'autonomie, en ce qu'elles réduisent la dépendance à certaines expertises, a aussi suggérée durant les panels, comme une manière de se prémunir contre des conflits pouvant nuire au climat de travail. Ce moyen particulier touche la clarté des structures, les zones de chevauchement dans la tâche et les enjeux de pouvoir qui y sont associés. Il s'agit, là encore, d'un moyen sans doute pertinent de favoriser l'engagement et la collégialité, mais qui n'est pas sans soulever certains risques. Laisser de la place aux initiatives et minimiser la co-dépendance peut aussi réduire les occasions de travail en équipe et les manifestations de soutien dans le travail, voire renforcer certaines relations de pouvoir informelles. Pour que ces moyens contribuent à la qualité du climat, sans doute faut-il les associer aux multiples occasions d'échange évoquées plus haut.

Par ailleurs, plusieurs questions issues de la recherche pourraient se poser au sein des groupes afin d'approfondir la réflexion sur le climat de travail :

- Comment expliquer que ce soient surtout les travailleuses plus expérimentées qui nourrissent la réflexion sur le climat de travail, pourtant tout aussi important pour les personnes de la relève?
- Il semble, à la lueur des résultats de la recherche, que les changements organisationnels, de personnes ou de structures, augmentent la perception du risque d'une dérive au niveau du climat de travail... Qu'en pensez-vous? Précisez le sens que pourrait avoir cette idée dans votre organisme.
- Comment croyez-vous que la taille de l'équipe, le mandat du groupe et sa clientèle, sa structure organisationnelle, incluant la participation du conseil d'administration, s'il y a lieu, contribuent au renforcement ou à la détérioration du climat de travail?
- Comment baliser les relations intimes qui se développent par affinités afin qu'elles ne paraissent pas, aux yeux de celles qui en sont exclues, comme des cliques et des clans?
- Comment éviter que les conflits n'atteignent profondément ou durablement le climat de travail?
- Comment éviter que la peur de nuire au climat ne conduisent à un conformisme réducteur où les différences : dans les manières de faire ou de penser, selon l'âge ou l'origine socioculturelle, sont masquées, minimisées, rejetées ou niées?
- La priorité accordée au climat de travail a été associée aux facteurs les plus déterminants pour y travailler. Si la qualité du climat est un avantage important du milieu communautaire, comment se fait-il que cet attrait soit si peu connu ou qu'il ne contribue pas davantage au recrutement d'une jeune relève?

# Qu'en disent les autres?

Dans la littérature francophone ou québécoise, il semble que depuis les années 80 ce soit le concept de climat organisationnel qui soit le plus souvent retenu, davantage que le climat psychologique, le climat social ou que le climat de travail. Il existe un bon nombre d'études empiriques résumant des recherches qui ont eu cours dans différents milieux de travail, en particulier dans le milieu de l'éducation et de la santé. Plus récemment, soit depuis le début des années 2000, c'est le lien entre le climat organisationnel et la santé psychologique au travail qui apparaît dans les travaux de recherche. Le concept de climat organisationnel (ou climat de travail), y est souvent évoqué parce qu'il est généralement perçu comme plus légitime dans les milieux de travail que les notions de bien-être ou de qualité de vie, habituellement privilégiés dans la littérature sur la santé psychologique au travail. Nous suggérons ici quelques lectures complémentaires.

**Brun, Jean-Pierre (2008). Les 7 pièces manquantes du management. Montréal : Éditions Transcontinental.**

Ouvrage destiné au grand public, ce guide de gestion regroupe sept bonnes pratiques de gestion, visant le maintien ou l'amélioration du bien-être au travail (prévention des risques psychosociaux) qui ont d'abord été répertoriées à l'aide des travaux de recherche de l'auteur et de différents collaborateurs. Les sept pratiques ou principes sont :

- témoigner de la reconnaissance,
- clarifier et valoriser les rôles de chacun,
- soutenir ses employé(e)s,
- développer une culture de respect,
- faciliter la conciliation travail - vie personnelle,
- contrôler la charge de travail,
- favoriser l'autonomie et la participation aux décisions.

**Charest, Jean-Pierre et Jacques Charuest. « Diagnostiquer le climat organisationnel en dix étapes ». Revue Effectif, vol. 28 (juin, juillet, août, 2003), p. 26-29.**

<http://www.jpcharest.com/ArticleDiagnosticClimat.pdf>

Il s'agit d'une publication professionnelle qui précise une démarche d'intervention a priori destinée à des organisations plus grandes que la majorité des groupes communautaires. Cependant, les principes qui y sont énoncés, tout comme les définitions ou descriptions fondées sur l'expérience permettent un tour d'horizon rapide. Ainsi, en quelques pages d'une lecture accessible on situe : ce qui est généralement compris par la notion de climat organisationnel, l'importance d'en prendre soin et les risques qui sont associés à un mauvais climat de travail.

**Tremblay, Michel et Gilles Simard. “La mobilization du personnel: l’art d’établir un climat d’échanges favorable base sur la réciprocité”, *Gestion* 2/2005 (Vol. 30), p. 60-68.**

La revue *Gestion* vise notamment un lectorat de gestionnaires qui ont peu de temps pour lire mais veulent accéder rapidement aux bonnes pratiques de gestion telles qu’établies par des chercheuses ou chercheurs. Il faut donc y présenter un message clair et celui avancé par Tremblay et Simard tient en quelques mots : les organisations performantes sont celles qui « ont su mettre en place un climat organisationnel mobilisateur » (p.60). Les auteurs veulent aussi pallier au manque d’apports conceptuels pour soutenir les deux idées maîtresses de leur article : mobilisation et climat organisationnel. Sans surprise, ils arrivent eux aussi au constat du flou entourant le concept de climat organisationnel et pour s’en déprendre un peu, en limitent les contours en parlant des « dimensions propices au développement d’un climat organisationnel favorable à la mobilisation » (p. 61. A l’instar des auteurs auxquels ils se réfèrent, Tremblay et Simard affirment « qu’une mobilisation réussie et stable requiert l’établissement et le maintien d’un climat collectif constitué de cinq états psychologiques, à savoir la confiance, le soutien, la justice, le pouvoir d’agir (empowerment) et la reconnaissance. » (p. 63). L’article développe bien ces idées et fournit, de plus, des références pertinentes.