

Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés : Cas de l'Institut National de Préparation Professionnelle à Kinshasa

Jonathan Enguta MWENZI, Université de Kinshasa, RDC

André-Cliff Ngoy AMBA, Université de Kinshasa, RDC

Joel Bayenga NDIBEYENG, Université de Kinshasa, RDC

ISSN : 2509-0399

Reçu le : 06 juin 2022

Date de mise en ligne : 11 octobre 2022

Évalué le : 07 octobre 2022

Pagination : 267-288

Accepté le : 11 octobre 2022

Référence

MWENZI, J.E., AMBA, A-C.N., NDIBEYENG, J.B., «Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés : Cas de l'Institut Nationale de Préparation Professionnelle à Kinshasa», *Revue "Repères et Perspectives Économiques"* [En ligne], Vol. 6, N° 2 / septembre 2022, mis en ligne le 11 octobre 2022.

Organizational climate and individual performance at work of employees: Case of the National Institute of Professional Preparation in Kinshasa

Abstract

The purpose of this article was to relate the organizational climate to the work performance of employees in a Congolese public institution (in this case, the National Institute of Professional Preparation) in order to identify the dimension of the climate that has a particular influence on this performance. This study is in line with previous studies that have demonstrated the positive influence of organizational climate on workers' commitment, satisfaction, creativity and performance.

Of all these effects, studies have shown that only its influence on work performance is more emphasized by researchers in human resources management because it coincides with the objective of any company to maximize profit and reduce costs. It is in this context that most studies have proposed to relate it directly to the performance of the organization (and/or of the workers) or to highlight the moderating role of certain variables (motivation, commitment, satisfaction, work involvement) in this relationship.

In the Congolese context, the studies carried out in a few companies in the State's portfolio support the conclusions of foreign studies. The limitation of all these studies, both national and foreign, is that they have only focused on one dimension of the organizational climate (leadership), neglecting the other dimensions. Therefore, the present study proposes to fill this gap by relating several dimensions of organizational climate to the work performance of employees in a public institution (National Institute of Professional Preparation).

The present study is based on the following two hypotheses: (1) There would be a positive and significant relationship between organizational climate and individual job performance of INPP employees. In other words, subjects with a positive perception of the organizational climate would also perform well at work; (2) Organizational support would be the dimension of organizational climate that specifically influences individual work performance of INPP employees.

To test these hypotheses, we used the survey method supported by the organizational climate and job performance scales that we administered to a simple random sample of 118 employees (trainers) of the Institute's provincial branch. The results of the study indicate, with respect to organizational climate, that the study subjects have a mixed (neutral) perception of work autonomy, workload, autocratic management, democratic management, and work

incentive. The results also indicate that the subjects of the study have a positive perception of organizational support, vertical recognition and horizontal recognition.

In terms of job performance, the results indicate that the subjects of the study perform well at work. In other words, the subjects of the study are creative at work. They are reactive to emergencies and unexpected events. They demonstrate interpersonal adaptability and put effort into learning activities. They know how to manage the different professional stresses.

Finally, the existence of a positive and significant relationship (.42) between organizational climate and work performance was established. In other words, subjects with a positive perception of different factors of the work environment perform well at work. In addition, recognition at work is the dimension that has the strongest correlation with job performance. These results lead us to confirm our first hypothesis and to refute the second hypothesis.

Keywords: organizational climate; job performance; job recognition; National Institute of Professional Preparation; Kinshasa...

JEL Classification : J81 ; J24 ; G41 ; L32 ; 055

Résumé

Cet article a eu pour objectif de mettre en relation le climat organisationnel et la performance au travail des salariés d'un établissement public congolais (en l'occurrence l'Institut National de Préparation Professionnelle) afin d'identifier la dimension du climat qui influe de manière particulière sur cette performance. Pour ce faire, deux échelles évaluant les deux construits de l'étude ont été administrées à un échantillon au hasard simple de 118 salariés de la direction provinciale de l'Institut. Les résultats de l'étude indiquent, globalement, l'existence d'une relation positive et significative entre les deux construits de l'étude. En plus, la reconnaissance au travail est la dimension qui a la plus forte corrélation avec la performance au travail.

Mots-clés : climat organisationnel ; performance au travail ; reconnaissance au travail ; Institut National de Préparation Professionnelle ; Kinshasa...

Introduction

De nos jours, le climat organisationnel est considéré comme un déterminant de l'efficacité tant des organisations que des employés. En effet, il est considéré par certains chercheurs comme le thermomètre de la « santé organisationnelle ». A ce titre, il est un déterminant de la santé psychologique des salariés puisqu'il est démontré que c'est lorsque le climat est à son meilleur niveau que les employés et les gestionnaires sont plus performants et créatifs (Clercq et Rius, 2007). Ouellet (2013) abonde dans le même sens en affirmant qu'un climat organisationnel positif permet à l'entreprise de conserver et d'attirer les meilleurs collaborateurs, de renforcer son image et d'assurer sa pérennité sociale et économique.

Concrètement, le climat organisationnel influe positivement sur l'engagement, la satisfaction, la créativité et la performance des travailleurs... (Litwin et Stringer, 1968). De tous ces effets, les études ont démontré que seule son influence sur la performance au travail est plus mise en exergue par les chercheurs en gestion des ressources humaines car elle coïncide avec l'objectif de toute entreprise de maximiser le profit et de réduire les coûts (Mayala, 2018 ; Remo et al., 2022 ; Enguta et Remo, 2022). C'est dans ce contexte que la plupart d'études se sont proposées de le mettre en relation directement avec la performance de l'organisation (et/ou des travailleurs) ou de mettre en exergue le rôle modérateur de certaines variables (motivation, engagement, satisfaction, implication au travail) dans cette relation.

Partant des relations entre l'engagement des employés et la performance au travail, Delobbe et al. (2009) ont démontré qu'un climat organisationnel positif serait également prédictif d'un bon rendement professionnel des salariés. En République Démocratique du Congo, les études réalisées dans quelques entreprises (Mandiangu, 2016 ; Mayala, 2018 ; Kasiama, 2019) réconfortent les conclusions des études étrangères. Toutes ces études, tant nationales qu'étrangères, ont comme limite le fait de n'avoir privilégié qu'une seule dimension du climat organisationnel (leadership) en négligeant les autres dimensions.

Samassekou et Fane (2022) pensent que la prise en compte d'autres dimensions du climat organisationnel dans l'analyse psychosociologique d'une organisation permet de mieux identifier les facteurs susceptibles d'augmenter la motivation des travailleurs à partir desquels les managers peuvent agir pour rendre l'organisation plus performante.

Dans la liste de ces dimensions, Brunet et Savoie (2016) ciblent en première position les conditions du travail, les relations personnelles, l'autonomie, la charge du travail, la reconnaissance au travail, le soutien organisationnel et l'incitation au travail. Plusieurs études

scientifiques révèlent que ces différentes dimensions influent d'une manière particulière sur la performance au travail des salariés de plusieurs organisations (Deci et al., 2001 ; Ruiller, 2010 ; Kakenza, 2016 ; Remo et al., 2022 ; Mikobi, 2022). Toutes ces études ont pour inconvénient de n'avoir pris en considération de façon parcellaire les dimensions du climat organisationnel.

Une telle prise en compte ne permet pas d'identifier les facteurs organisationnels les plus déterminants de la productivité de l'organisation sur lesquels il faut agir pour améliorer rapidement la qualité de vie au travail. La présente étude se propose ainsi de palier ce déficit en mettant en relation plusieurs dimensions du climat organisationnel avec la performance au travail afin de repérer de manière précise les axes d'intervention sur lesquels il faut agir rapidement pour améliorer la qualité de vie au travail. Elle permet ainsi de documenter la relation entre le climat organisationnel et la performance des salariés dans le contexte congolais afin de contribuer positivement à la rentabilité, à la compétitivité et à l'efficacité des organisations.

Eu égard à tout ce qui précède, la présente étude se propose d'évaluer la nature de l'impact du climat organisationnel sur la performance individuelle au travail des employés de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP en sigle). Cette préoccupation donne lieu à deux questions suivantes :

- (1) Quelle relation existe-t-elle entre le climat organisationnel et la performance au travail des employés de l'INPP ?
- (2) Quelle est la dimension du climat organisationnel qui influence de manière particulière la performance au travail des employés de l'INPP.

Face à ces questions, deux hypothèses suivantes ont été émises sous forme des fils conducteurs à la présente étude :

- (1) Il existerait une relation positive et significative entre le climat organisationnel et la performance individuelle au travail des employés de l'INPP. En d'autres termes, les sujets ayant une perception positive du climat organisationnel seraient également très performants au travail ;
- (2) Le soutien organisationnel serait la dimension du climat organisationnel qui influence de manière particulière la performance individuelle au travail des employés de l'INPP.

Pour éprouver ces deux hypothèses, nous avons recouru à la méthode d'enquête appuyée par les échelles du climat organisationnel et de la performance que nous avons administrées aux

salariés de l'INPP. Cet article est subdivisé en trois parties : (1) cadre théorique, (2) méthodologie et (3) résultats.

1. Cadre théorique

Le cadre théorique de la présente étude se rapporte aux notions de climat organisationnel et de performance individuelle au travail qui sont explicitées dans les lignes qui suivent. Enfin, nous établissons, à partir de la littérature scientifique, la relation entre le climat organisationnel et la performance au travail.

1.1. Climat organisationnel

Aujourd'hui, il est généralement admis que le climat renvoie à la perception que les employés ont de leur environnement de travail, alors que la satisfaction réfère aux évaluations qu'ils font de ces perceptions (James et Jones, 1980). Il s'agit, donc, de la perception entretenue par les membres de l'organisation concernant les pratiques organisationnelles (gestion des ressources humaines, politiques d'entreprises, etc.) (Brunet, 2001). C'est donc un phénomène perceptuel qui varie en fonction des dimensions organisationnelles susceptibles de l'influencer.

Les études ont démontré que le climat organisationnel n'est pas un construit unidimensionnel mais plutôt un construit multidimensionnel. Ainsi, les dimensions du climat organisationnel varient 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).

En ce qui nous concerne, nous nous référons à James et Jones (1980) qui ont distingué 5 dimensions du climat organisationnel, à savoir : la perception de la tâche, la perception du rôle, la perception du leadership, la perception de l'équipe de travail et la perception de l'organisation dans son ensemble. La tâche renvoie à l'importance du travail, au défi et à l'autonomie. Le rôle, quant à lui, se rapporte à la clarté, à l'absence de conflit de rôles et à l'équilibre de la charge de travail. Le leadership se réfère à l'importance donnée aux buts, à la confiance ou au soutien du supérieur et à la facilitation du travail (accompagnement du supérieur). Au niveau de l'équipe de travail, l'évaluation porte sur la coopération, la fierté et la chaleur entre les pairs. Enfin, la dimension organisation évalue l'innovation, la justice (équité) et le soutien organisationnel.

1.2. Performance individuelle au travail

La performance au travail renvoie à la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. Cette définition conceptuelle sous-tend plusieurs propositions importantes selon (Charles-Pauvers et al., 2007 ; Rubina, 2008). En premier lieu, la performance individuelle représente un ensemble agrégé de comportements discrets que l'individu déploie sur différentes périodes de temps : les épisodes de comportement (réalisation d'objectifs fixés, habileté dans les tâches, etc.).

En second lieu, la performance individuelle se réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Ainsi, cette définition sous-tend que l'individu peut être très performant sur certaines actions et moins sur d'autres, mais également, que sa performance peut fluctuer au cours du temps. Mais à tout moment, on pourra évaluer l'ensemble de ces comportements, afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu (Griffin et al., 2007 ; Volmer, 2008 ; Koopmans, 2011).

On peut distinguer, à cet effet, quatre grandes dimensions de cette performance : performance dans la tâche, performance contextuelle, performance adaptative et comportements contre-productifs. De ces quatre dimensions, c'est la dimension de la performance adaptative qui est prise en compte dans notre étude (Motowildo, 2003). Pour l'évaluer, nous avons recouru au modèle de Charbonnier-Voirin et Roussel (2012) qui, en partant du modèle de Pulakos et al. (2000) distingue cinq dimensions de la performance adaptative : créativité, réactivité face aux urgences et aux imprévus, Adaptabilité interpersonnelle, efforts d'apprentissage et gestion du stress.

1.3. Relation entre climat organisationnel et performance au travail

La nature de la relation entre le climat organisationnel et la performance au travail varie en fonction des dimensions du climat considérées. Généralement, la littérature scientifique met en exergue sept dimensions du climat organisationnel : (1) conditions du travail, (2) relations personnelles, (3) autonomie, (4) charge du travail, (5) reconnaissance au travail, (6) soutien organisationnel et (7) incitation au travail.

Kakenza (2016) a démontré que les travailleurs, qui se retrouvent dans de mauvaises conditions du travail, ne parviennent pas à participer à l'atteinte des objectifs de l'organisation à partir de leur performance au travail. Sidi et Terrahi cités par Mayala (2018), en mettant relation les relations personnelles avec la productivité de l'organisation, constatent qu'une

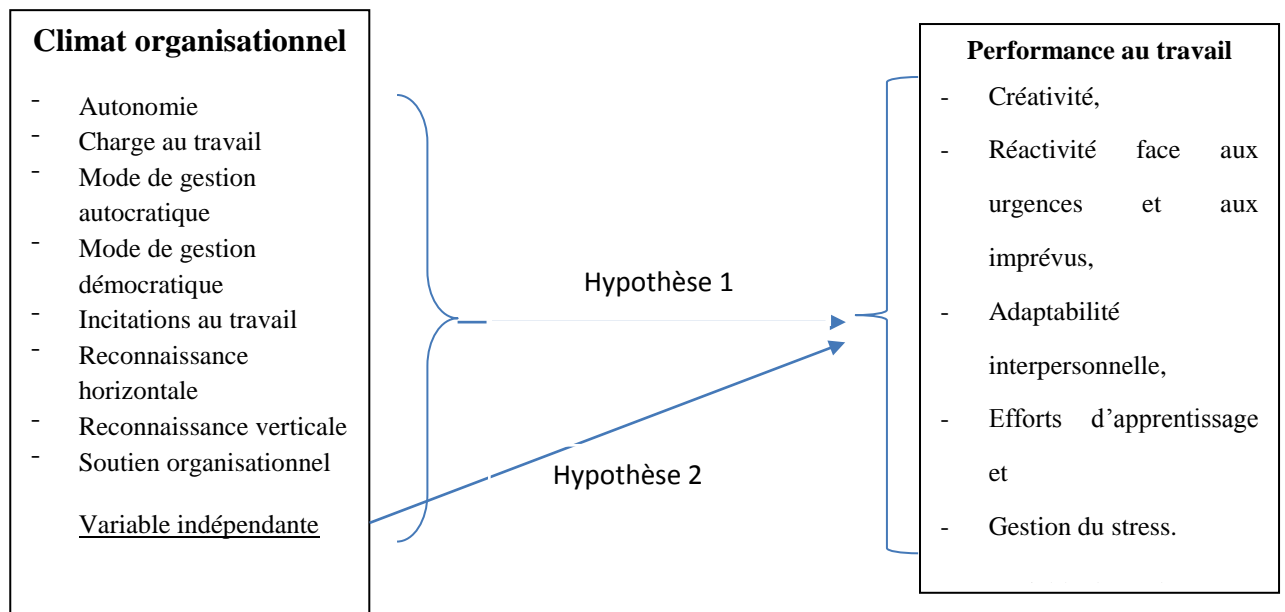
mauvaise perception des relations interpersonnelles au travail influe négativement sur le bien-être au travail, qui du reste impacte négativement la productivité de l'organisation.

Les études mettant en relation l'autonomie avec la productivité au travail ont démontré que les sujets ayant une autonomie au travail sont plus motivés et font preuve d'un bon rendement que les autres sujets. D'ailleurs, Deci (2001) considère l'autonomie comme l'un des besoins psychologiques à la base de tout processus motivationnel.

En ce qui concerne la charge du travail, Amabile (1998) pense que la productivité sous l'angle de la créativité et de l'innovation est plus stimulée dans une organisation où la charge de travail des employés est équilibrée. S'agissant de la relation entre la reconnaissance au travail et la productivité, les études ont démontré que la reconnaissance est un besoin indispensable à l'estime de soi, qui du reste est un pilier de la motivation au travail et par ricochet de la productivité au travail (Remo et al., 2022). Mikobi (2022) a révélé, à ce sujet, que le fait de se sentir valorisé est un indicateur clé de la performance au travail. Ainsi, les employés qui se sentent valorisés sont plus susceptibles de s'investir dans leur travail, puisqu'ils se sentent satisfaits et motivés. Enfin, en ce qui concerne le soutien professionnel ou l'incitation au travail, les études ont montré qu'il influence de manière significative la motivation des travailleurs et indirectement leur productivité au travail (Ruiller, 2010).

Dans la liste de ces dimensions, nous avons ciblé six dimensions (l'autonomie, la charge du travail, le soutien organisationnel, la reconnaissance au travail, l'incitation au travail et le style de direction). Le choix de ces dimensions se justifie par le fait qu'elles influencent de manière significative et particulière certains comportements organisationnels (créativité et innovation au travail) qui, à leur tour, influent significativement sur la performance des travailleurs (Mayala, 2018). La relation entre ces dimensions du climat et la performance au travail est schématisée dans le cadre conceptuel suivant.

Figure n° 1 : Cadre conceptuel de l'étude conçu par les auteurs



2. Méthodologie

2.1. Cadre physique

L'Institut National de Préparation Professionnelle est le champ d'investigation de la présente étude. Il est un établissement public ayant pour missions principales de : (1) collaborer à la promotion, à la création et à la mise en application des moyens existants ou nouveaux, nécessaires pour la qualification professionnelle de la population active et (2) assurer le perfectionnement, l'employabilité, l'amélioration des compétences professionnelles des demandeurs d'emploi. Dans le cadre de la présente étude, nous avons obtenu les données de l'étude à la direction provinciale de Kinshasa de l'INPP qui est située au n° 3 de la 11^{ème} rue, quartier industriel dans la commune de Limete.

2.2. Participants à l'étude

La population de l'étude est constituée de tous les formateurs œuvrant dans les différents services de la direction provinciale de l'Institut National de Préparation Professionnelle dont l'effectif total s'élève à 256 sujets. De cette population, un échantillon aléatoire simple de 118 formateurs a été extrait. Cet échantillon varie selon cinq variables sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté au travail, niveau d'études et catégorie socio-professionnelle).

S'agissant du sexe, l'échantillon est constitué de 77 hommes contre 41 femmes. Au niveau de l'âge, il y a 16 sujets âgés de moins de 30 ans, 58 de 30-39 ans, 31 de 40-49 ans et 13 de 50 ans et plus. En ce qui concerne le niveau d'études, l'échantillon est constitué de 7 sujets

diplômés d'état (équivalent du baccalauréat), 44 sujets gradués (bac+3) et 67 sujets licenciés (bac+5). Au niveau de l'ancienneté, l'échantillon est constitué de 83 sujets ayant 0-9 ans d'ancienneté, 30 de 10-19 ans, 2 de 20-29 ans et 3 de 30 ans et plus. Enfin, s'agissant de la catégorie socioprofessionnelle, l'échantillon est constitué de 26 agents d'exécution, de 85 cadres de collaboration et de 7 cadres de direction.

2.3. Instrument de récolte des données

Pour récolter les données de l'étude, nous avons recouru à deux échelles évaluant les deux dimensions de l'étude. L'échelle du climat organisationnel a été conçue par nous en nous référant aux items de plusieurs échelles des études antérieures. Elle est constituée de cinq dimensions (autonomie, charge du travail, soutien organisationnel, mode ou système de gestion et reconnaissance au travail).

Les items évaluant l'autonomie, la charge du travail et le soutien organisationnel ont été tirés du questionnaire du climat organisationnel de Parker (2003). Les items évaluant les deux dimensions de mode de gestion ont été tirés de l'échelle de climat organisationnel de Mayala (2018). Enfin, les items évaluant la reconnaissance au travail ont été tirés de l'échelle de reconnaissance au travail de Fall (2015).

Les items de l'échelle de la performance individuelle au travail ont été tirés de l'adaptation de Charbonier et Roussel (2012) de l'échelle d'évaluation de la performance individuelle au travail (dans sa dimension adaptative) de Pulakos (2000). Cette adaptation est constituée de 21 items évaluant cinq dimensions de la performance adaptative au travail : créativité, réactions face aux urgences et imprévus, adaptabilité interpersonnelle, efforts d'apprentissage et gestion du stress. Les sujets sont invités à exprimer leurs points de vue en spécifiant s'ils sont totalement en désaccord (TD), en désaccord (D), (N) neutres, en accord (A) et totalement en accord (TA.) avec les différents énoncés des échelles. Pour éprouver la qualité métrologique de ces échelles, nous avons recouru au coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient permet d'évaluer l'homogénéité interne de l'échelle et renseigne indirectement sur sa validité.

Les différentes valeurs de l'alpha de Cronbach obtenues au niveau du climat organisationnel (autonomie : .71 ; charge du travail : .72 ; soutien organisationnel : .74 ; mode de gestion autocratique : .75 ; mode de gestion démocratique : .70 ; incitations au travail : .72 ; reconnaissance verticale : .71 ; reconnaissance horizontale : .75) sont supérieures au seuil d'acceptabilité (.70). Le même constat a été fait au niveau de la performance au travail

(créativité : .79 ; réactivité face aux urgences et imprévus : .82 ; adaptabilité interpersonnelle : .79 ; efforts d'apprentissage : .83 ; gestion du stress : .77). Ces résultats nous permettent de conclure que les différents items des échelles de climat organisationnel et de la performance au travail évaluent bel et bien les différentes dimensions de ces deux construits.

Nos deux échelles ont été administrées durant tout le mois de janvier 2021. Comme notre échantillon était aléatoire, on a fait plusieurs tours pour administrer les échelles aux salariés tirés au sort à partir de la liste des agents.

3. Résultats de l'étude

3.1. Résultats globaux

Les tableaux suivants présentent les résultats de notre étude de manière globale en tenant compte de certains indices statistiques de tendance centrale et de dispersion. Ces résultats sont présentés dans deux tableaux en fonction des thématiques de notre recherche.

Tableau n°1 : Résultats au climat organisationnel (N=118)

Notes	Aut	CT	SO	GA	GD	IT	RV	RH	NGCO
Indices statistiques									
Moyenne (M)	3,31	2,98	3,51	3,44	3,44	3,37	3,67	3,81	3,45
Ecart type (σ)	0,92	0,89	0,93	1,00	1,03	1,03	1,06	1,03	0,53
Variance(σ^2)	0,85	0,80	0,88	1,00	1,08	1,08	1,07	1,07	0,29

Source : tableau généré à partir de nos données de terrain.

Légende : Aut : Autonomie, CT : Charge au travail ; SO : Soutien organisationnel ; GA : Gestion autocratique ; GD : Gestion démocratique ; IT : incitation au travail ; RV : Reconnaissance verticale ; RH : Reconnaissance horizontale ; NGCO : Note globale climat organisationnel

Pour faciliter l'interprétation des résultats de l'étude, nous avons recouru à une échelle d'interprétation qui permet de situer la moyenne des résultats de sujets afin de prendre position. Cette comprend cinq niveaux suivants : (1) 1-1,4 : perception très négative ou très faible performance ; (2) 1,5-2,4 : perception négative ou faible performance ; (3) 2,5-3,4 : perception mitigée ou performance moyenne ; (4) 3,5-4,4 : perception positive ou forte performance et (5) 4,5-5 : perception très positive ou très forte performance.

De la lecture du tableau n°1, deux constats peuvent être faits. Le premier constat se rapporte aux moyennes de l'autonomie, de la charge du travail, de la gestion autocratique, de la gestion démocratique et de l'incitation au travail qui se situent dans l'intervalle de 2,5-3,4 (zone

neutre) correspondant à une perception mitigée du climat organisationnel. En ce qui concerne l'autonomie, les sujets de notre étude pensent jouir d'une certaine autonomie dans certaines situations professionnelles. Par contre, dans d'autres circonstances professionnelles, ils ne bénéficient pas de cette autonomie. L'autonomie décisionnelle dépend, dans ce contexte, de la nature des tâches professionnelles à exécuter.

S'agissant de la charge au travail, la position mitigée signifie que pour les sujets de notre étude la nature et l'intensité de la charge du travail varient en fonction des périodes ou des activités qu'ils réalisent. Les activités de formation font partie des activités qui chargent d'une manière particulière les sujets de l'étude. Ainsi, pendant cette période, la charge du travail n'est pas équilibrée et arrive même à déborder à cause de différentes formations qu'il faut assurer tant au niveau interne qu'externe. Après cette période, les formateurs sont plus ou moins dégagés et la charge du travail semble être équilibrée et moins contraignante.

Au niveau du système de gestion, la position mitigée signifie que dans certaines circonstances, les managers de l'INPP privilégient le recours au système autoritaire ou autocratique alors que dans d'autres circonstances ils sollicitent la participation des formateurs à la prise des décisions en recourant à un mode de gestion démocratique. La même interprétation peut être faite pour l'incitation au travail qui varie également en fonction des périodes et des activités de l'organisation.

Le deuxième constat se rapporte aux moyennes du soutien organisationnel, de la reconnaissance verticale et de la reconnaissance horizontale qui se situent dans l'intervalle de 3,5-4,4 correspondant à une perception positive. En ce qui concerne le soutien organisationnel, les sujets de l'étude reconnaissent la présence de l'aide et du soutien de leur organisation en cas des difficultés particulières dans l'exécution de certaines tâches professionnelles.

S'agissant de la reconnaissance au travail, les résultats de notre étude révèlent que les pratiques de reconnaissance au travail ou de valorisation de la personne humaine sont bien présentes à l'INPP. En d'autres termes, les sujets de notre étude sont bénéficiaires de plusieurs marques de reconnaissance de la part tant de leurs chefs que de leurs collègues. Dans la liste de ces pratiques de reconnaissance, on peut citer : les salutations, la considération (ou le respect de la dignité humaine), l'attention, la reconnaissance des efforts fournis dans l'atteinte des objectifs organisationnels ...

Tableau n° 2 : Résultats relatifs à la performance individuelle au travail (N=118)

Notes	CR	RI	AI	EA	GS	NGPT
Indices statistiques						
Moyenne (M)	3,66	3,80	3,98	3,71	3,83	3,80
Ecart type (σ)	0,90	0,86	0,84	0,95	0,87	0,65
Variance(σ^2)	0,81	0,75	0,72	0,90	0,76	0,42

Source : tableau généré à partir de nos données de terrain.

Légende : CR : Créativité ; RI : Réactivité face aux urgences et imprévus ; GI : Adaptabilité interpersonnelle ; EA : Efforts d'apprentissage ; GS : Gestion du stress ; NGPT : Note globale performance au travail

La lecture du tableau n° 2 révèle que les notes moyennes des sujets de l'étude aux différentes dimensions de la performance au travail (3,66 ; 3,80 ; 3,98 ; 3,71 et 3,83) tombent dans l'intervalle de 3,5-4,4 correspondant à une forte performance individuelle au travail. En d'autres termes, les sujets de notre étude s'estiment performants dans toutes les activités professionnelles.

En ce qui concerne la créativité, il ressort clairement que les sujets de notre étude ont une aptitude prononcée à trouver des solutions ou des approches nouvelles pour résoudre des problèmes complexes ou inédits. S'agissant de la réactivité face aux urgences et imprévus, on constate clairement que les sujets de l'étude ont des capacités personnelles à gérer les priorités et à s'adapter à de nouveaux contextes de travail.

Au niveau de l'adaptabilité interpersonnelle, on se rend compte que les sujets de l'étude sont capables d'ajuster leur style interpersonnel pour travailler efficacement avec différents collaborateurs qui peuvent se trouver au sein de leur entreprise ou dans des organisations partenaires. En ce qui concerne les efforts d'apprentissage, les sujets de notre étude sont capables de démontrer une attitude volontaire et proactive vis-à-vis de leur développement personnel. Ils se forment régulièrement, dans ou en dehors de leur entreprise, pour être à jour en ce qui concerne les innovations de leurs domaines. Enfin, en ce qui concerne la gestion de stress, il ressort que les sujets de l'étude sont capables de conserver leur calme et de canaliser le stress de leur équipe.

3.2. Relation entre le climat organisationnel et la performance au travail

Pour établir les relations entre les différentes dimensions du climat organisationnel et celles de la performance au travail, nous avons recouru au coefficient de corrélation r de Bravais Pearson car les distributions de l'étude sont normales.

Tableau n° 3 : Relation entre climat organisationnel et performance individuelle au travail

Notes	Ind. Stat.	CR	RI	AI	EA	GS	NGPT
AUT	<i>r</i>	.23*	.24**	.13	.19*	.20*	.27**
	Sig.	0,01	0,00	0,14	0,03	0,02	0,00
CT	<i>r</i>	.02	.05	.10	.09	.15	.11
	Sig.	0,82	0,56	0,24	0,29	0,09	0,20
SO	<i>r</i>	.19	.11	.09	.15	.31**	.23**
	Sig.	0,03	0,21	0,31	0,08	0,00	0,01
GA	<i>r</i>	-.00	.13	.02	-.08	.10	.04
	Sig.	0,97	0,15	0,76	0,38	0,28	0,62
GD	<i>r</i>	.15	.17	.10	.13	.16	.19*
	Sig.	0,10	0,06	0,25	0,15	0,06	0,03
IT	<i>r</i>	.21*	.26**	.10	.29**	.28**	.31**
	Sig.	0,18	0,00	0,27	0,00	0,00	0,00
RV	<i>r</i>	.34**	.21*	.25**	.42**	.28**	.41**
	Sig.	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
RH	<i>r</i>	.35**	.21*	.25**	.35**	.34**	.41**
	Sig.	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
NGCO	<i>r</i>	.35**	.32**	.25**	.37**	.42**	.42**
	Sig.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Source : tableau généré à partir de nos données de terrain.

Légende : *r* : coefficient de corrélation de Bravais Pearson, r^2 : coefficient de détermination, sig : probabilité associée, ** : significatif au niveau de probabilité (0,01), * : significatif au niveau de probabilité (0,05)

De la lecture du tableau n° 3, les constats suivants peuvent être faits :

- l'autonomie au travail corrèle positivement et significativement avec toutes les dimensions de la performance au travail à l'exception de l'adaptabilité interpersonnelle.

De toutes ces corrélations, seule la corrélation entre l'autonomie au travail et la note globale de la performance au travail est très prononcée.

- le soutien organisationnel ne corrèle positivement et significativement qu'avec la gestion de stress et la note globale de la performance au travail. De ces deux corrélations, seule la corrélation entre le soutien organisationnel et la gestion de stress est plus prononcée.
- le système de gestion démocratique ne corrèle positivement et significativement qu'avec la note globale de la performance au travail.
- l'incitation au travail corrèle positivement et significativement avec toutes les dimensions de la performance au travail à l'exception de l'adaptabilité interpersonnelle. De toutes ses corrélations, seule sa relation avec la note globale de la performance au travail est très prononcée.
- la reconnaissance verticale corrèle positivement et significativement avec toutes les dimensions de la performance au travail. De toutes ses relations, seule sa corrélation avec l'effort d'apprentissage est très prononcée.
- la reconnaissance horizontale corrèle positivement et significativement avec toutes les dimensions de la performance au travail. De toutes ses corrélations, seule sa relation avec la note globale de la performance au travail est plus prononcée.
- la note globale du climat organisationnel corrèle positivement et significativement avec toutes les dimensions de la performance au travail. Seules les relations de cette note avec la gestion du stress et/ ou la note globale de la performance au travail sont très prononcées.

3.3. Discussion des résultats

Les résultats de l'étude indiquent que trois dimensions du climat (soutien organisationnel, reconnaissance verticale et reconnaissance horizontale) sont perçues positivement. En d'autres termes, les sujets de l'étude affirment bénéficier du soutien de leur organisation, de la reconnaissance de leurs chefs et de leurs collègues. Les cinq autres dimensions (autonomie, charge du travail, gestion autoritaire, gestion démocratique, incitation au travail) sont perçues de manière mitigée. Cette perception mitigée indique que dans certaines circonstances ces dimensions sont perçues positivement alors que dans d'autres circonstances, elles sont perçues négativement.

De manière globale, on peut conclure que le climat organisationnel est perçu de manière mitigée. Cette situation traduit l'existence d'une flexibilité des pratiques de gestion des ressources consistant à une variation des pratiques managériales en fonction de situations

professionnelles. A titre illustratif, les managers de l'INPP recourent dans certains contextes à un système de gestion autoritaire. Par contre, ils recourent à un système de gestion démocratique lorsque la situation l'exige.

On peut ainsi lire un certain équilibre dans les pratiques de gestion de ressources humaines. Cet équilibre est un indicateur de la bonne santé organisationnelle de cette institution, ce qui signifie que l'INPP est une organisation saine pour les individus. Cette conclusion se fonde sur le fait que la santé renvoie à un état d'équilibre entre les différentes dimensions de la vie. Les résultats de notre étude démontrent que les managers se montrent à même de choisir des pratiques de gestion de ressources humaines adaptées aux contextes professionnels. D'ailleurs, il est de nos jours admis qu'un leadership approprié (DeJoy et Wilson, 2003 ; Lyden et Klingele, 2000), un climat de travail sain (Anttonen et Räsänen, 2008) ou une culture organisationnelle adéquate (Danna et Griffin, 1999) sont des exemples de processus à même de créer des milieux de travail sains.

Nos résultats au niveau de l'autonomie et du soutien organisationnel vont de pair avec les conclusions de plusieurs chercheurs démontrant l'importance de ces deux dimensions pour le bien-être des travailleurs. D'ailleurs, il est admis que les travailleurs ont à la fois besoin de pensée autonome (Clot, 1995) et de soutien social (Karasek et Theorell, 1990). Sans liberté d'interprétation, l'activité professionnelle perd de son intérêt. Sans soutien, on voit surgir de la frustration et une tendance à l'épuisement (Davezies, 1992). De ces résultats, on peut aussi conclure que les pratiques managériales à l'INPP permettent simultanément d'offrir du soutien relationnel aux salariés et leur donnent de la parole pour s'exprimer sur certaines questions organisationnelles. Ce qui est tout à fait logique car les sujets de l'étude sont dans la plupart de cas des cadres qui ont droit à la parole dans certaines réunions stratégiques où les problèmes de l'atteinte des objectifs organisationnels sont abordés.

La situation de nos sujets au niveau de la performance individuelle au travail révèle qu'ils savent choisir les réactions appropriées face aux urgences et imprévus. Ils font preuve d'une forte adaptabilité interpersonnelle et fournissent des efforts d'apprendre de certaines situations professionnelles et savent gérer leur stress ou frustration.

Cette forte performance individuelle ne peut que donner lieu à une performance organisationnelle qui, selon la littérature consacrée, est constituée des performances individuelles des travailleurs. Ces résultats peuvent être dus aux efforts d'amélioration des conditions de travail dans ses différents aspects fournis par les autorités actuelles de l'Institut.

Ces efforts ayant apporté des changements dans les conditions de travail de chaque jour, il est tout à fait normal que les travailleurs puissent être performants car les études ont démontré que les conditions de travail impactent de manière considérable la performance au travail.

S'agissant de la relation entre le climat organisationnel et la performance au travail, les résultats de notre étude indiquent l'existence d'une relation positive et significative entre note globale du climat et celle de la performance au travail (.42). Ces résultats nous permettent de confirmer notre première hypothèse de l'étude indiquant l'existence d'une relation positive et significative entre le climat organisationnel et la performance au travail. Ces résultats vont de pair avec les conclusions de plusieurs études (citées par Parker, 2003) où il a été démontré qu'une perception positive du climat de travail favoriserait l'engagement organisationnel, la motivation, la satisfaction et la productivité au travail.

Nos résultats vont de pair aussi avec ceux de l'étude de Biswas et Varma (2007) où il a été constaté que le climat organisationnel est corrélé positivement et significativement avec le rendement au travail des cadres des entreprises indiennes. On peut ainsi conclure que cette relation positive et significative entre les deux dimensions est établie dans la plupart d'entreprises du monde. Il ne s'agit donc pas d'une relation dépendante des contextes professionnels spécifiques aux entreprises et aux nations. La même relation est établie dans les organisations marocaines (Ahlaffou et al., 2017).

Lorsqu'on regarde le poids de chaque dimension du climat organisationnel sur la note globale de la performance au travail, on se rend compte que la reconnaissance au travail (sous ses deux formes) est la dimension la plus explicative de la performance au travail. En d'autres termes, elle est le facteur sur lequel les managers de l'INPP peuvent agir pour booster la performance au travail des formateurs. Ces résultats nous poussent à infirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle le soutien organisationnel serait la dimension du climat organisationnel qui influence de manière particulière la performance individuelle au travail des employés de l'INPP. Ces résultats nous paraissent logiques car la reconnaissance au travail influe positivement sur la santé psychologique, la motivation et la satisfaction au travail, l'identité et le sens du travail (Brun et al., 2003).

Ainsi, en influençant ces dimensions psychologiques, il est tout à fait normal qu'elle puisse impacter de manière considérable la performance au travail des individus. D'ailleurs, aucun individu ne peut être performant au travail s'il ne bénéficie d'une considération au niveau de son organisation.

Conclusion

La présente étude avait pour objectif de mettre en relation le climat organisationnel avec la performance au travail des salariés de l'Institut National de Préparation Professionnelle. Deux hypothèses ont servi des fils conducteurs de la présente étude :

- (1) Il existerait une relation positive et significative entre le climat organisationnel et la performance individuelle au travail des employés de l'INPP. En d'autres termes, les sujets ayant une perception positive du climat organisationnel seraient également très performants au travail ;
- (2) Le soutien organisationnel serait la dimension du climat organisationnel qui influence de manière particulière la performance individuelle au travail des employés de l'INPP.

Pour vérifier ces hypothèses, deux échelles évaluant les deux construits de l'étude ont été administré à un échantillon aléatoire simple de 118 formateurs de la direction provinciale de Kinshasa de l'INPP. Les résultats de l'étude indiquent globalement l'existence d'une corrélation positive et significative entre le climat organisationnel et la performance au travail. De toutes les dimensions du climat organisationnel, la reconnaissance au travail est la dimension qui a une forte relation avec la performance au travail. Les résultats de l'étude ont permis de confirmer la première hypothèse et d'infirmer la deuxième.

Ainsi, on peut présumer que la mise en place des pratiques de reconnaissance au travail peut contribuer positivement à la performance individuelle au travail des salariés de l'INPP, qui du reste, est très déterminante pour la productivité de cette organisation.

Bibliographie

- Akhlaffou M., El wazani. Y. et Souaf. M. (2017). Etude de l'impact du climat éthique sur la performance individuelle au travail au sein des EPP Marocains : L'effet médiateur de la confiance organisationnelle. *Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales*, 5, 13-45.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*. (pp. 123-167). Greenwich Ct: Jai Press.
- Anttonen, H. et Räsänen, T. (2008). *Well-being at Work: New Innovations and Good Practices*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health. En ligne sur le site : <<http://osha.europa.eu>.
- Biswas, S. et Varma, A. (2007). Psychological Climate and Individual Performance in India: Test of a Mediated Model. *Employees Relation*. 29 (6), 664-676.
- Brun, J.-P. et al. (2003). *L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Document de travail. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Brunet, L. (2001). *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences*. Montréal : Agences d'Arc.
- Brunet, L. et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*. Paris : EMS Editions
- Charbonnier-Voirin, A. et Roussel, P. (2012). La performance adaptative : Une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations. *Revue Canadienne des sciences de l'administration*. 29,280–293.
- Charles-Pauvers, et al. (2007). *La performance au travail et ses déterminants psychologiques*. Bruxelles: De Boeck.
- Clercq, D. et Rius, I. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*. 45(4), 467.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme*. Paris : La découverte.

- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*. 49(3). 544–560.
- Danna, K. et Griffin, K. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*. 25 (3), 357-384.
- Davezies P. (1992). Travailler face au public. Entre consigne et idéal et L'épuisement professionnel : le burn out. *Santé et travail*. 3, 45-56.
- Deci, E. L. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 27(8). 930-942.
- Deci, E. L. et al. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 27(8), 930-942.
- DeJoy, D. et Wilson, M. (2003). Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion. *American Journal of Health Promotion*. 17 (5), 337-341.
- Delobbe, N. Van, L. Berck, P. et Wattiaux, F. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation*. Document de recherche. Université catholique de Louvain. Louvain.
- Enguta Mwenzi, J. et Remo Yossa, M. (2022). Evaluation of the entrepreneurial motivations of entrepreneurs in the city of Kinshasa. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. 36 (2), 335–346.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : Validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue européenne de psychologie appliquée*. 65, 189-203.
- Griffin, M.A.; Neal, A. et Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2). 327-347.
- James, L. R. et Jones, A. P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction: an examination of reciprocal causation. *Personnel Psychology*. 33, 97-135.
- Kakenza Kitumba, G. (2016). La précarité des conditions de travail et inhibition de la créativité scientifique du corps scientifique. R. Ngub'usim Mpey-Nka (dir). *La*

- psychologie au Congo et la psychologie Congolaise : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Kanga K.V. : Premier Docteur Psychologue Congolais Lovanium, 1969(pp.283-291). Kinshasa: U-Psycom.*
- Karasek, R.A. et Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York : Basic Book.
- Kasiama Munanga, T. (2019). Perception du climat de travail participatif et de l'efficacité au travail par les enseignants des écoles secondaires du district de Mont-Amba. *Education et développement*. 22. 34-54.
- Koopmans, L. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 53(8). 856-866.
- Litwin, G.H. et Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
- Lyden, J. et Klingele, W. (2000). Supervising Organizational Health. *SuperVision*. 61 (12).3-6.
- Mandiangu Mbumba, B. (2016). Leadership féminin et masculin dans les écoles de la division urbaine de Kinshasa Est. In R. Ngub'usim Mpey-Nka (dir). *La psychologie au Congo et la psychologie Congolaise : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Kanga K.V. : Premier Docteur Psychologue Congolais Lovanium, 1969(pp.236-244)*. Kinshasa : U-Psycom
- Mayala Basinsa, L. (2018). Influence du climat organisationnel sur la créativité au travail chez les employés de l'institut national de préparation professionnelle. *Education et développement*. 18. 55-70.
- Mikobi Mikobi, E. (2022). Évaluation des pratiques de reconnaissance au travail chez les salariés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie. *Akofena*. n°005. Vol.1. 181-198.
- Motowidlo S.J. (2003). Job performance. in W.C. Borman et al. (Eds.). *Handbook of psychology, Vol. 12. Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ouellet, M. (2013). *La santé psychologique au travail*. Québec: APSSAP.

- Parker, C. P. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Pulakos, E. D. (2000). Adaptability in the work- place: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Remo Yossa, M., Enguta Mwenzi, J. et Mayala Basinsa, L. (2022). Perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les salariés des entreprises congolaises et son impact sur la productivité des organisations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 36. (2), 361–376.
- Rubina, K. (2008). Occupational stress and its effect on job performance a case study of medical house officers of district Abbottabad. *Journal of Ayub. Medical College Abbottabad*, Vol. 20(3). 135-139.
- Ruiller, C. (2010). *Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel, la motivation et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Rennes. Rennes.
- Samassekou, S. et 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.
- Schulte, M., Ostroff, C. & Kinicki, A.J. (2006). Organizational Climate Systems and Psychological Climate Perceptions: A Cross-Level Study of Climate-Satisfaction Relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Volmer, J. (2008). Job Performance. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 1. 427–447