

## Relations industrielles Industrial Relations



# Climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme

Jean Lorrain and Luc Brunet

Volume 39, Number 4, 1984

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050077ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/050077ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)  
1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lorrain, J. & Brunet, L. (1984). Climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 39(4), 668–679. <https://doi.org/10.7202/050077ar>

### Article abstract

During the past decade, researchers in the field of Industrial Relations

Psychology have attempted to find a scientific explanation for the unionization of workers through the identification of psychological variables related to behaviour patterns during certification. Workers appeared to favour entry of a union into their organization, and to demonstrate their support for it, insofar as they understood the Personal advantage of unionization in its role of reducing work-related problems. Unionization can thus be seen in an instrumental perspective. Work environment constitutes an important determinant in the behaviour of the employee according to Lewin's formula (1951), which stipulates that human behaviour is based on the personality of an individual as well as on his environment. Work environment, or organizational climate, can play a role in the desire for unionism of workers who experience it, because of the structure it imposes on work and the possibility of participation it provides for employees. This is particularly so with regard to its influence on the perception of employees concerning unions as instruments for realizing demands in defense of their interests. The purpose of this article is to present the results of a research project based on the empirical verification of the relationship between organizational climate and perception of the usefulness of unions. As a result, we formulated the hypothesis that organizational climate is linked negatively to perception of the usefulness of unions. In addition, the effect of job satisfaction on the relations between these two variables is also examined. The subjects of this study are lower management personnel employed by a firm specialized in telecommunications. The sample includes 625 people. Of them, 92,5% are drawn from this specific managerial group, 64,6% are male, 73,8% have less than 15 years' experience in the firm, and 54,9% are less than 30 years of age. The questionnaires used include the Job Description Index (J.D.I.), the Likert organizational Profile (L.O.P., abridged version), and the Lorrain questionnaire (1979) on the perception of unions among management personnel. Results indicate that organizational climate correlated with perception of the usefulness of the union among management personnel in this firm. Thus, the more management personnel in this case consider the work climate as cold, rigid and bureaucratie, the more they will have a tendency to see unionism as an attractive means of voicing demands to solve the problems facing them. It is also clear that, if lower management have the impression that their superiors have little confidence in them and are not concerned with their opinions or ideas, they will tend to view very favourably the role of a union in improving their working conditions. The study also reveals that the concept of work satisfaction does not play an important role in the perception of a union as an instrument for managers in this organization, as well as that there is no significant relationship between job satisfaction and organizational climate. Finally, the present research demonstrates the pertinence of studying the influence of the characteristics of the organization on phenomena linked to the unionization.

# *Climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme*

Jean Lorrain  
et  
Luc Brunet

*Les auteurs tentent de vérifier empiriquement la relation entre le climat organisationnel et la perception de l'instrumentalité des syndicats tout en considérant l'effet de la satisfaction au travail sur la relation entre ces deux variables.*

Depuis la dernière décennie, les chercheurs dans le domaine de la psychologie des relations industrielles tentent d'apporter une explication scientifique à la syndicalisation des travailleurs par l'identification des variables psychologiques en relation avec les comportements manifestés lors de l'accréditation syndicale. À cet effet, les recherches de De Cotiis et Le Louarn (1981), de Kochan (1979) et de Lorrain (1983) mettent en évidence le rôle joué par la perception de l'instrumentalité des syndicats sur l'adhésion des travailleurs à un syndicat lors de son émergence dans leur entreprise.

En effet, les résultats de ces recherches faites auprès de différents groupes de travailleurs (i.e. infirmières, cadres) révèlent l'existence de relations significatives entre la perception de l'instrumentalité des syndicats et l'intention de vote et/ou le vote des travailleurs lors de l'accréditation de leur unité syndicale et le fait que cette perception est la variable qui prédit le mieux cette intention et ce comportement des travailleurs. De plus, Lorrain (1983) dans son étude montre le lien causal entre la perception de l'instrumentalité des syndicats et la décision des travailleurs de se syndiquer.

Ainsi, les travailleurs semblent favoriser la venue d'un syndicat dans leur entreprise et militer pour l'édification de ce regroupement d'employés dans la mesure où ils perçoivent des avantages personnels à cette syndicali-

---

\* LORRAIN, Jean, professeur, Département d'administration et d'économie, Université du Québec à Trois-Rivières.  
BRUNET, Luc, professeur, Section administration scolaire, Université de Montréal.

sation, lesquels avantages réduiront leurs problèmes de travail. La syndicalisation peut être donc vue selon une perspective instrumentale.

## RELATION ENTRE LE CLIMAT ORGANISATIONNEL ET LA SYNDICALISATION

Étant donné l'influence déterminante de la perception de l'instrumentalité des syndicats sur les comportements syndicaux des travailleurs, De Cotiis et Le Louarn (1981) de même que Lorrain (1983) soulignent la pertinence de rechercher les variables organisationnelles associées à cette perception, en particulier le climat organisationnel, afin de comprendre l'influence de cette variable sur cette perception. L'environnement de travail constitue un déterminant important du comportement d'un employé d'après la formule de Lewin (1951), selon laquelle le comportement humain est fonction de la personne impliquée et de son environnement:

$$C = f(P \times E)$$

Également, Bergeron *et al.* (1979) et Brunet (1983) affirment que le climat organisationnel exerce une influence déterminante sur les attitudes et les comportements des membres de l'organisation. Le climat organisationnel se définit comme une série de caractéristiques relativement permanentes de l'environnement interne d'une organisation et qui: a) la distingue des autres entreprises, b) résulte des comportements et des politiques des membres de l'organisation, spécialement la direction, c) est perçu par les membres de l'organisation, d) sert comme un référend pour interpréter une situation et e) agit comme un champ de force destiné à donner un aspect directionnel aux comportements des travailleurs (Pritchard et Kasasick, 1973).

Sur le plan empirique, les recherches de De Cotiis et Le Louarn (1981) et de Neumann (1980) révèlent des résultats qui supportent le lien entre le climat organisationnel et la syndicalisation des travailleurs. D'une part, De Cotiis et Le Louarn (1981), dans leur étude faite auprès d'infirmières d'un hôpital des États-Unis, mentionnent que certaines dimensions du climat telles que l'autonomie, le support au travail, la reconnaissance pour le travail bien fait et le sentiment d'équité sont en relation avec des variables syndicales, comme l'intention de vote et le vote des travailleurs lors de l'élection de leur syndicat. Néanmoins, ces dimensions du climat organisationnel ne s'avèrent pas des prédicteurs de ces variables dépendantes dans leur étude.

D'autre part, Neumann (1980) dans une recherche portant sur la tendance à la syndicalisation chez des professeurs d'université trouve qu'une

dimension du climat organisationnel, c'est-à-dire la perception de leur pouvoir dans l'entreprise, est un prédicteur significatif de leur désir de se syndiquer. Ainsi, les professeurs qui se perçoivent comme exerçant peu d'influence sur les décisions qui les concernent sont les plus intéressés à se syndiquer comparativement aux professeurs qui se perçoivent comme exerçant beaucoup d'influence sur ces décisions.

Le climat organisationnel, par la structure qu'il impose au travail et par les chances de participation qu'il donne aux employés peut jouer un rôle dans le désir de syndicalisation des travailleurs qui le subissent et ceci, en influençant la perception que les employés ont des syndicats comme instrument de revendication pour défendre leurs intérêts. L'objectif de cette recherche est de vérifier empiriquement la relation entre le climat organisationnel et la perception de l'instrumentalité des syndicats, d'où la formulation de l'hypothèse que le climat organisationnel est relié de manière négative avec la perception de l'instrumentalité des syndicats. De plus, il semble opportun d'examiner l'effet de la satisfaction au travail sur la relation entre ces deux variables, car la satisfaction au travail dans l'étude de De Cotiis et Le Louarn (1981) corrèle significativement avec la perception de l'instrumentalité des syndicats. D'autre part, certains auteurs postulent que la satisfaction au travail joue le rôle de variable intervenante entre le climat organisationnel et les attitudes et les comportements des travailleurs (Bergeron *et al.*, 1979).

## MÉTHODOLOGIE

Les sujets de cette recherche sont des cadres inférieurs travaillant pour une entreprise spécialisée dans les télécommunications. L'échantillon comprend 625 sujets. Sur ce nombre, spécifions que 92,5% sont des cadres de premier niveau, 64,6% sont de sexe masculin, 73,8% ont moins de 15 années d'ancienneté dans l'entreprise et que 54,9% ont moins de 30 ans.

Les questionnaires utilisés sont le *Job Description Index* (J.D.I.), le *Likert Organizational Profile* (L.O.P.) et le questionnaire de Lorrain (1979) sur la perception du syndicat chez les cadres d'une entreprise. Le J.D.I. fut développé par Smith *et al.* (1969) et adapté pour le personnel cadre par Warr et Routhledge (1969). La validité et la fidélité des échelles de ce questionnaire telles que présentées dans les recherches sont jugées acceptables pour les fins de la présente recherche (Smith *et al.*, 1969; Warr et Routhledge, 1969). Le J.D.I. comprend sept échelles qui évaluent la satisfaction à l'égard de l'image de l'entreprise, du salaire, de la relation avec le supérieur, les pairs et les subordonnés, de l'avancement et de la tâche. Les corrélations entre les échelles varient de 0,00 à 0,37 ( $p < 0,001$ ) confirmant ainsi l'indépendance entre les échelles.

Le L.O.P. fut élaboré par Likert (1967). Le questionnaire utilisé dans cette recherche est une version abrégée du L.O.P. et mesure le climat organisationnel. Il comprend cinq échelles: la perception des supérieurs, la prise de décision, la formulation des objectifs, la communication organisationnelle et les mécanismes de contrôle dans l'entreprise. Sur une échelle de mesure en quatre points de type Likert, les répondants indiquent leur perception du climat dans l'organisation. La consistance interne des échelles dans la présente recherche varie de 0,63 à 0,83 (alpha de Cronback), ce qui est jugé très acceptable étant donné le nombre d'énoncés par échelle (2 énoncés à 4 énoncés). Les inter-corrélations entre les échelles varient de 0,36 ( $p < 0,001$ ) à 0,56 ( $p < 0,001$ ), indiquant ainsi une interdépendance des échelles, ce qui confirme la validité de cet instrument tel que Likert (1967) l'a construit.

La perception instrumentale du syndicat de l'entreprise est mesurée par un instrument composé de quatre énoncés. Les répondants indiquent sur une échelle d'accord en six points de type Likert, dans quelle mesure leur syndicat peut améliorer leurs conditions salariales et leur tâche, régler les différends supérieur-subordonné et finalement assurer un système de promotion équitable. La fidélité interne de ce questionnaire est de 0,89 dans la présente étude.

L'analyse des données s'est faite par l'entremise du logiciel *Statistical Package for Social Science* (SPSS) de Nie *et al.* (1975). Les analyses utilisent les corrélations de Pearson et la régression multiple. De plus l'analyse de corrélation partielle sera effectuée, étant donné l'intercorrélation des dimensions du questionnaire L.O.P., pour contrôler les effets des dimensions sur les autres dimensions et la variable dépendante et ce, afin de préciser les relations entre ces variables. Cette technique est préconisée par Kerlinger et Pedhazur (1973).

## RÉSULTATS

À la lecture des résultats présentés au tableau 1, on observe une relation négative entre le climat organisationnel et la perception instrumentale du syndicat. Les indices de corrélation qui figurent dans ce tableau révèlent ( $p < 0,001$ ) que le climat organisationnel est significativement relié avec la perception instrumentale du syndicat. Par ailleurs, les six dimensions du climat organisationnel ont une relation significative avec la perception du syndicat ( $p < 0,05$ ). Parmi ces dimensions, on constate que ce sont principalement les comportements des supérieurs, les mécanismes de contrôle, la prise de décision et la communication organisationnelle qui sont en plus étroite relation avec la perception du syndicat.

Tableau 1  
Matrice de corrélations entre le climat organisationnel,  
la satisfaction au travail et la perception du syndicat

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Climat organisationnel	1,00														
2. Comportement des supérieurs	0,76***	1,00													
3. Prise de décision	0,72***	0,48**	1,00												
4. Formulation des objectifs	0,70***	0,36***	0,40***	1,00											
5. Communication organisationnelle	0,75***	0,56***	0,45***	0,43***	1,00										
6. Mécanisme de contrôle	0,72***	0,44***	0,36***	0,37***	0,39***	1,00									
7. Satisfaction au travail	0,01	0,00	0,01	0,00	0,03	-0,01	1,00								
8. Image de l'entreprise	-0,06	-0,04	-0,05	-0,04	-0,05	-0,03	0,22***	1,00							
9. Salaire	0,01	0,01	-0,01	0,05	0,04	-0,06	0,53***	-0,01	1,00						
10. Chance d'avancement	-0,03	0,01	0,00	0,00	-0,04	-0,06	0,10**	-0,01	0,17***	1,00					
11. Tâche	0,07*	0,07*	0,04	0,06*	0,05	0,04	0,10**	0,02	-0,01	-0,01	1,00				
12. Supérieur	0,04	0,03	0,01	-0,02	0,05	0,07*	0,49***	0,01	0,10**	0,01	-0,01	1,00			
13. Pairs	0,02	-0,01	0,01	0,10**	0,01	-0,05	0,18***	-0,01	0,24***	0,37***	-0,01	-0,01	1,00		
14. Subordonnés	-0,01	-0,04	0,03	0,01	0,00	-0,03	0,49***	-0,01	0,03	-0,01	-0,01	0,01	0,01	1,00	
15. Perception du syndicat	-0,26***	-0,25**	-0,21***	-0,08*	-0,20***	-0,22**	0,01	0,03	0,02	0,04	-0,02	-0,05	0,04	0,04	1,00

\* p &lt; 0,05

\*\* p &lt; 0,01

\*\*\* p &lt; 0,001

**Tableau 2**  
**Analyse de régression sur le climat**  
**organisationnel et la perception du syndicat**

<i>Variables indépendantes</i>	<i>Perception du syndicat</i>			
	<i>b</i>	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>AR</i> <sup>2</sup>
Comportement des supérieurs	-0,28**	0,25	0,06	0,06
Mécanismes de contrôle	-0,21**	0,27	0,07	0,01
Prise de décision	-0,22*	0,29	0,08	0,01
Formulation des objectifs	0,15*	0,29	0,08	0,00
Communication organisationnelle	-0,14	0,30	0,09	0,01

\*  $p < 0,05$ \*\*  $p < 0,01$ \*\*\*  $p < 0,001$ 

**Tableau 3**  
**Coefficients de corrélation partielle de deuxième ordre entre les**  
**dimensions du climat organisationnel et la perception du syndicat**

<i>Variables en relation</i>	<i>Variables contrôlées<sup>1</sup></i>	$ry(x_i, x_j, x_k)$	$ryx_i$	$\Delta r$
Perception du syndicat comportements du supérieur	Mécanisme de contrôle communication organisationnelle	-0,12*	-0,25***	-0,13
Perception du syndicat mécanisme de contrôle	Comportements du supérieur communication organisationnelle	-0,05	-0,22***	-0,17
Perception du syndicat communication organisationnelle	Comportements du supérieur mécanisme de contrôle	-0,04	-0,21***	-0,17
$R^2_{y \cdot x_1 x_2 x_3}$	0,08*			

\*  $p < 0,05$ \*\*  $p < 0,01$ \*\*\*  $p < 0,001$ 

<sup>1</sup> Contrôle de l'effet de ces variables sur la dimension du climat organisationnel et la variable dépendante.

Il ne semble pas exister de relation entre la satisfaction au travail et la perception du syndicat car le coefficient de corrélation entre ces deux variables n'est pas significatif ( $p > 0,05$ ). Par ailleurs, à la lecture de la matrice d'inter-corrélation, parmi les 48 coefficients de corrélation observés entre les variables de la satisfaction au travail et les variables du climat organisationnel, seulement 5 atteignent un seuil de probabilité de 0,05. Entre autres, la dimension tâche corrèle significativement avec le climat organisationnel et deux dimensions du climat (comportement du supérieur et la formulation des objectifs). Toutefois, l'ampleur de ces coefficients et le pourcentage d'explication sont relativement faibles. En un mot, ces résultats montrent le peu d'association entre le climat et la satisfaction au travail.

Le tableau 2 présente les résultats de la régression multiple entre les dimensions du climat organisationnel et la perception du syndicat. Les résultats de l'équation de régression révèlent que quatre dimensions du climat s'avèrent efficaces dans la prédiction de la perception instrumentale d'un syndicat pour le personnel cadre, expliquant ainsi 8% de la variance de cette variable. Toutefois, seulement trois dimensions contribuent à expliquer cette variance: ce sont les comportements des supérieurs, les mécanismes de contrôle et la prise de décision. Parmi ces variables, l'apport le plus important provient des comportements des supérieurs, car cette variable explique au-delà de 6% de cette variance.

L'analyse de corrélation partielle, dont les résultats apparaissent au tableau 3, précise davantage les liens entre les dimensions du climat organisationnel et la perception instrumentale du syndicat et ce, en contrôlant les autres dimensions du climat. Les coefficients de corrélation partielle, comparativement aux coefficients de corrélation simple, diminuent substantiellement, indiquant ainsi qu'une faible proportion des relations est attribuable à l'interaction directe entre les dimensions du climat organisationnel et la perception du syndicat. Parmi les dimensions du climat organisationnel, la dimension comportements des supérieurs est la seule à être significativement en relation avec la perception de l'instrumentalité du syndicat dans l'entreprise. Les deux autres dimensions du climat organisationnel ne sont pas associées significativement ( $p > 0,05$ ) avec la variable dépendante. En somme, toutes les analyses précisent l'importance de l'effet de la perception des comportements des supérieurs sur la perception instrumentale d'un syndicat pour le personnel cadre dans cette entreprise.

## DISCUSSION ET CONCLUSION

Certaines recherches (De Cotiis et Le Louarn, 1981; Kochan, 1979; Lorrain, 1983) ont déjà mis en évidence l'importance de la perception ins-



trumentale du syndicat dans l'attitude à l'égard des syndicats et dans les comportements syndicaux des travailleurs. Néanmoins, peu d'études se sont intéressées à l'examen des déterminants de cette perception, en particulier des déterminants organisationnels. Le but de cette recherche est donc de préciser le rôle joué par le climat organisationnel dans la perception instrumentale du syndicat chez un groupe d'employés cadres, de même que de clarifier la relation entre cette perception et la satisfaction au travail.

Les résultats indiquent donc que le climat organisationnel est en corrélation avec la perception de l'utilité d'un syndicat pour cadres dans cette entreprise. Ainsi, plus le personnel cadre d'une entreprise perçoit son climat de travail comme étant froid, rigide et bureaucratique, plus il aura tendance à voir dans la syndicalisation un moyen attrayant et efficace de revendication pour résoudre les problèmes auxquels il fait face. Il est aussi intéressant de remarquer la relation existant entre le style de gestion des supérieurs et le militantisme syndical des employés. En effet, la perception instrumentale du syndicat est en relation avec la perception des comportements des supérieurs et principalement prédite par cette dernière variable. Par conséquent, si les employés cadres ont l'impression que leurs supérieurs ne leur font pas confiance ou qu'ils se soucient peu de leurs opinions ou de leurs idées, ils auront tendance à percevoir d'une façon très avantageuse le rôle d'un syndicat visant à améliorer leurs conditions de travail. D'ailleurs, De Cotiis et Le Louarn (1981) ont mis en évidence dans leur recherche l'importance de la relation supérieur-subordonné sur la perception instrumentale du syndicat et sur les comportements syndicaux des employés.

Néanmoins, l'existence de la relation entre les comportements des supérieurs et la perception de l'instrumentalité du syndicat dans la présente recherche n'est pas étonnante en soi. Pour le personnel cadre, leurs supérieurs détiennent sur eux une très grande autorité, ce sont ces supérieurs qui décident du contenu de leurs tâches, de leurs promotions, de leurs augmentations salariales, voire même de leur sécurité d'emploi. Évidemment dans ce contexte de subordination, si les cadres perçoivent leurs supérieurs comme étant indignes de confiance et se souciant peu d'eux, alors ils peuvent ressentir un fort sentiment d'insécurité et d'iniquité au travail. Et en l'occurrence, la syndicalisation apparaîtra aux yeux des cadres comme un des moyens pour forcer leurs supérieurs à se préoccuper d'eux et pour améliorer leurs conditions de travail, mais aussi pour se prémunir contre l'arbitraire de leurs supérieurs. À la limite, les cadres percevront la syndicalisation comme une façon de limiter l'autorité des supérieurs et de renégocier le partage de cette autorité.

Cette étude démontre aussi que le concept de satisfaction au travail ne joue pas un rôle important dans la perception instrumentale d'un syndicat

pour cadres dans l'entreprise. Ces résultats diffèrent de ceux de De Cotiis et Le Louarn (1981), mais sont conformes avec ceux obtenus par Lorrain (1983). Cette incongruence empirique s'explique possiblement par les différents échantillons utilisés dans ces recherches. Dans l'étude en cours, de même que dans celle de Lorrain (1983), les échantillons se composent uniquement de personnel cadre tandis que dans l'étude de De Cotiis et Le Louarn (1981), l'échantillon est composé d'infirmières, donc du personnel non-cadre. Plausiblement, le niveau hiérarchique occupé par les répondants modère la relation entre la satisfaction au travail et la perception de l'instrumentalité du syndicat. Cette explication est d'autant plus probante en sachant que la syndicalisation pour les cadres représente certes des avantages mais représente aussi beaucoup plus d'inconvénients pour eux que la syndicalisation pour le personnel non-cadre. Ainsi, les cadres doivent-ils être plus réalistes, plus pragmatiques et moins émotifs lorsqu'ils songent à se syndiquer comparativement aux employés non-cadres. Ce faisant, l'attitude des cadres à l'égard de leur travail ne devrait pas avoir un effet déterminant sur leur décision de se joindre à un syndicat.

Selon cette explication, la perception que peuvent entretenir des cadres sur la valeur instrumentale d'un syndicat pour eux découle, non pas de leur attitude à l'égard de leur travail, mais de la façon dont ils perçoivent leur environnement de travail.

Une des critiques fréquemment formulées envers le climat organisationnel est que ce concept n'est qu'un synonyme de la satisfaction au travail (Friedlander et Margulies, 1969; Johannesson, 1973; Steers, 1977). Les résultats de cette recherche montrent que tel n'est pas le cas, car il n'existe pas de relation significative entre la satisfaction au travail et le climat organisationnel; de plus, les dimensions du climat organisationnel sont très peu associées aux dimensions de la satisfaction au travail. Ces résultats supportent ceux de Schneider et Snyder (1975). En effet, leur recherche faite auprès de différents groupes d'employés dans des compagnies d'assurance montre que le climat organisationnel corrèle très peu avec la satisfaction au travail pour le personnel cadre. Il est donc possible de faire distinction entre ces deux concepts. Le climat organisationnel est une perception de l'environnement de travail tandis que la satisfaction est une évaluation affective de cet environnement (Brunet, 1983).

Néanmoins, le peu d'association entre la satisfaction au travail et le climat organisationnel est intrigante sur le plan théorique. Malgré la distinction conceptuelle entre ces deux variables, il n'en demeure pas moins que la théorie prédit une relation entre ces variables attitudinale et perceptuelle, en ce sens que les travailleurs déterminent leur attitude à l'égard de leur travail en se basant sur la perception qu'ils en ont. Ainsi, les cadres de la présente

étude évaluent leur satisfaction au travail sur d'autres dimensions du climat organisationnel que celles mesurées par le questionnaire de Likert (1967). En effet, cet instrument mesure principalement des dimensions de l'entreprise associées au processus organisationnel, telles que la prise de décision, la communication organisationnelle et la relation supérieurs-subordonnés. En outre, le J.D.I. ne mesure pas précisément la satisfaction à l'égard de ces processus organisationnels. Ainsi, il y a peu de convergence entre les dimensions du L.O.P. et du J.D.I., ce qui peut expliquer les faibles corrélations entre la satisfaction au travail et le climat organisationnel.

Finalement, les résultats de cette étude nous amènent à percevoir des implications pratiques pour les entreprises et pour la recherche. En premier lieu, il apparaît qu'il est important pour les dirigeants d'entreprise d'établir entre les supérieurs et les subordonnés cadres une relation de confiance et de participation afin d'éviter que ces derniers perçoivent dans la syndicalisation un moyen efficace et formel de résoudre leurs problèmes. En deuxième lieu, l'étude montre la pertinence de la distinction conceptuelle et empirique entre le climat organisationnel et la satisfaction du travail, mais aussi l'importance de considérer le climat organisationnel comme une variable importante associée au phénomène de la syndicalisation. En troisième lieu, cette recherche démontre l'importance de considérer le climat organisationnel comme une variable multidimensionnelle et par conséquent, d'étudier séparément les relations entre les différentes dimensions du climat organisationnel et les variables reliées à la syndicalisation des travailleurs.

## CONCLUSION

Malgré les révélations de la présente recherche, il est clair que les dimensions du climat organisationnel reliées au processus organisationnel, ne nous permettent d'expliquer que très partiellement la perception instrumentale d'un syndicat pour les employés cadres. Les recherches futures devront aussi rechercher les autres dimensions du climat organisationnel qui sont en relation avec cette perception. De plus, il faudrait étudier l'effet du climat organisationnel et de ses dimensions sur les comportements syndicaux des employés, par exemple, le vote lors de l'accréditation syndicale ou le militantisme des employés. Toutefois, la présente recherche démontre la pertinence d'étudier l'influence des caractéristiques de l'organisation sur des phénomènes reliés à la syndicalisation.

## RÉFÉRENCES

- BERGERON, J.L., N. CÔTÉ-LÉGER, J. JACQUES et L. BÉLANGER, *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaétan Morin, 1979.
- BRUNET, L., *Le climat de travail dans les entreprises: définition, diagnostic et conséquences*, Montréal, Agence d'Arc, 1983.
- DE COTIIS, T., J.Y. LE LOUARN, «A Predictive Study of Voting Behavior in a Representation Election Using Union Instrumentality and Work Perceptions», *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 1981, 103-118.
- FRIEDLANDER, F., N. MARGULIES, «Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value System Upon Job Satisfaction», *Personnel Psychology*, 22, 1969, 287-295.
- JOHANNESSON, R.E., «Some Problems in the Measurement of Organizational Climate», *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 1973, 118-144.
- KERLINGER, F.N., E.J. PEDHAZUR, *Multiple Regression in Behavioral Researches*, Toronto, Holt, Rinehart et Winston, 1973.
- KOCHAN, T., «How American View Labor Unions», *Monthly Labor Review*, 102, 1979, 523-531.
- LEWIN, K., *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Bros., 1951.
- LIKERT, R., *The Human Organization*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- LORRAIN, J., *La satisfaction au travail et l'intention syndicale des cadres inférieurs*, Rapport inédit présenté à Bell Canada, 1979.
- LORRAIN, J., «L'analyse causale d'un modèle de la syndicalisation», Actes du congrès de l'Association des sciences administratives du Canada, 1983.
- NEUMANN, Y., «Organizational Climate and Faculty Attitudes Toward Collective Bargaining. A University in a Major Labor Dispute», *Research in Higher Education*, vol. 13, no 4, 1980, 353-375.
- NIE, N.H., C.H. HULL, J.G. JENKINS, K. STREINBRENNER et D.N. BRENT, *SPSS: Statistical Package for the Social Sciences*, New York, McGraw-Hill, 1975.
- PRITCHARD, R.P., B.W. KARASICK, «The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction», *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 1973, 126-146.
- SCHNEIDER, B. R.A. SNYDER, «Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate», *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, 318-328.
- SMITH, P.C., L.M. KENDALL, C.L. HULIN, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*, Chicago, Rand McNally, 1969.
- STEERS, R.M., *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, California, Goodyear Publishing, 1977.
- WARR, P.B., T. ROUTLEDGE, «An Opinion Scale for the Study of Manager's Job Satisfaction», *Occupational Psychology*, 43, 1969, 95-109.

## ***Organizational Climate, Job Satisfaction and the Perception of Unionism***

During the past decade, researchers in the field of Industrial Relations Psychology have attempted to find a scientific explanation for the unionization of workers through the identification of psychological variables related to behaviour patterns during certification. Workers appeared to favour entry of a union into their organization, and to demonstrate their support for it, insofar as they understood the personal advantage of unionization in its role of reducing work-related problems. Unionization can thus be seen in an instrumental perspective.

Work environment constitutes an important determinant in the behaviour of the employee according to Lewin's formula (1951), which stipulates that human behaviour is based on the personality of an individual as well as on his environment.

Work environment, or organizational climate, can play a role in the desire for unionism of workers who experience it, because of the structure it imposes on work and the possibility of participation it provides for employees. This is particularly so with regard to its influence on the perception of employees concerning unions as instruments for realizing demands in defense of their interests.

The purpose of this article is to present the results of a research project based on the empirical verification of the relationship between organizational climate and perception of the usefulness of unions. As a result, we formulated the hypothesis that organizational climate is linked negatively to perception of the usefulness of unions. In addition, the effect of job satisfaction on the relations between these two variables is also examined.

The subjects of this study are lower management personnel employed by a firm specialized in telecommunications. The sample includes 625 people. Of them, 92,5% are drawn from this specific managerial group, 64,6% are male, 73,8% have less than 15 years' experience in the firm, and 54,9% are less than 30 years of age. The questionnaires used include the *Job Description Index* (J.D.I.), the *Likert Organizational Profile* (L.O.P., abridged version), and the Lorrain questionnaire (1979) on the perception of unions among management personnel.

Results indicate that organizational climate correlated with perception of the usefulness of the union among management personnel in this firm. Thus, *the more* management personnel in this case consider the work climate as cold, rigid and bureaucratic, *the more* they will have a tendency to see unionism as an attractive means of voicing demands to solve the problems facing them. It is also clear that, if lower management have the impression that their superiors have little confidence in them and are not concerned with their opinions or ideas, they will tend to view very favourably the role of a union in improving their working conditions. The study also reveals that the concept of work satisfaction does not play an important role in the perception of a union as an instrument for managers in this organization, as well as that there is no significant relationship between job satisfaction and organizational climate.

Finally, the present research demonstrates the pertinence of studying the influence of the characteristics of the organization on phenomena linked to the unionization.