

CLIMAT ORGANISATIONNEL ET CRÉATIVITÉ AU TRAVAIL DES SALARIES CONGOLAIS

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CREATIVITY AT WORK OF CONGOLESE EMPLOYEES

Jonathan ENGUTA MWENZI

Professeur Associe et Chercheur
Université de Kinshasa, RDCongo
psyjonathanenguta@gmail.com

Lionel MAYALA BASINSA

Chercheur indépendant et apprenant au DES
Université de Kinshasa, RDCongo
lionelmayala01@gmail.com

Francisco Rida KUTUNGA NIJIKAP

Professeur Associe et Chercheur
Université de Kinshasa, RDCongo
ridakutunga@gmail.com

Résumé :

Cet article avait pour objectif d'évaluer l'influence du climat organisationnel sur la créativité au travail des salariés d'un établissement public congolais (en l'occurrence l'Institut National de Préparation Professionnelle). Pour ce faire, trois échelles évaluant les deux dimensions sous-étude ont été administrées à un échantillon aléatoire de 103 salariés de l'Institut National de Préparation Professionnelle. Les résultats obtenus montrent que les sujets de l'étude ont une perception positive du climat organisationnel. Ils font aussi preuve d'une forte créativité dans l'exécution de leurs tâches professionnelles. Des coefficients de régression positifs et significatifs ont été établis entre toutes les caractéristiques du climat organisationnel et le potentiel créatif des salariés. Enfin, quatre dimensions sur les six du climat organisationnel ont influencé positivement la créativité au travail.

Mots clés : climat organisationnel, créativité au travail, potentiel créateur, charge de travail, autonomie.

Abstract:

The purpose of this article was to evaluate the influence of organizational climate on the creativity at work of employees of a Congolese public institution (in this case the Institut National de Préparation Professionnelle). To do so, three scales evaluating the two sub-study dimensions were administered to a random sample of 103 employees of the Institut National de Préparation Professionnelle. The results obtained show that the subjects of the study have a positive perception of the organizational climate. They also showed a high degree of creativity in the performance of their work tasks. Positive and significant regression coefficients were established between all the characteristics of the organizational climate and the employees' creative potential. Finally, four of the six organizational climate dimensions positively influenced creativity at work.

Key words: organizational climate, creativity at work, creative potential, workload, autonomy.

Introduction

Les études en gestion des ressources humaines ont démontré que la pérennité et la croissance d'une organisation dépendent à la fois des facteurs tant internes qu'externes à celle-ci. Peretti (2004) affirme, à ce sujet, que les effets des facteurs externes influent de façon significative sur la survie et la rentabilité des organisations comparativement aux facteurs internes. Dans la liste des facteurs externes, l'environnement du travail semble être le plus déterminant tant sur la survie de l'organisation que sur le bien-être des salariés.

Sa perception par les travailleurs, communément appelée climat organisationnel, s'avère être aussi un déterminant de l'efficacité tant des organisations que des employés. Ses effets sur l'organisationnel se manifestent par une forte performance organisationnelle. Au niveau des employés, ses effets affectent généralement l'engagement, la satisfaction, la performance et la créativité des travailleurs... (Litwin & Stringer 1968 ; Remo, Enguta & Mayala, 2022).

Les études ont démontré, en ce qui concerne la relation entre le climat organisationnel et l'engagement des employés que ces derniers s'engagent de plus en plus dans un environnement favorable à leur épanouissement, c'est-à-dire qui leur permet d'évoluer et de progresser conformément à leurs objectifs. Plus le climat organisationnel est favorable, plus l'engagement des employés est fort (Clercq & Rius, 2007; Ruth, 1992 ; Putti & Kheun, 1986).

Les mêmes conclusions ont été tirées au niveau de la satisfaction au travail et du climat organisationnel. Ben Moussa (2014) a révélé qu'une perception positive du climat organisationnel influence positivement la satisfaction au travail. Dans cette même optique, Delobbe et al. (2009) ont conclu qu'un climat organisationnel positif serait également prédictif d'une forte performance au travail. S'agissant de la relation entre le climat organisationnel et la créativité, il a été démontré que la créativité est une ressource très importante pour la survie et la prospérité d'une organisation. Mnisri (2007) affirme, à ce sujet, que la pérennité des organisations dans un contexte environnemental complexe est tributaire à leur capacité à créer et à innover pour surmonter certains défis.

Rosenbusch, Brinckmann et Bausch (2011) pensent, à ce sujet, que le succès d'une organisation est largement conditionné par la capacité de celle-ci à innover. Ainsi, l'organisation est, plus que jamais, appelée à être créative et innovatrice pour satisfaire les besoins de ses clients et rester compétitive sur le marché (Amabile, 1988). C'est dans ce contexte que l'Union Européenne (U.E), face à la crise financière mondiale de 2008-2009 avec son impact fort négatif sur les entreprises, a décrété l'année 2009, « année de créativité et d'innovation » (Ferrari, Cachia & Punie, 2009). A cet effet, un fascicule destiné aux chefs et dirigeants d'entreprises a été conçu comme guide pratique d'initiation du personnel des entreprises européennes aux idées créatives afin de lutter contre cette crise par la production d'idées neuves et originales (Créa Business Idea, 2009, 2012).

La nécessité de la créativité dans une organisation se justifie également par son incidence sur le rendement professionnel. Les études réalisées dans ce contexte (Amabile & Kramer, 2012 ; Heunks, 1998) ont démontré que la créativité permet une performance individuelle plus élevée et augmente, de ce fait, la productivité de l'organisation. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que la créativité soit influencée par le climat organisationnel car la productivité dans une organisation est fortement tributaire du climat organisationnel.

Dans le souci de spécifier le sens de cette influence, deux types de recherches ont été menés. Le premier se rapporte à la relation à établir entre l'instauration d'un climat de travail créatif et l'expression de la créativité organisationnelle. Le second se propose de spécifier la relation entre les composantes du climat organisationnel et la créativité organisationnelle. Des conclusions du premier type de recherche, il a été démontré qu'un climat de travail créatif est un gage pour l'expression de la créativité organisationnelle.

C'est dans ce contexte que Ben Moussa (2014) conclut que le climat organisationnel créatif est souvent un facteur qui influence largement la créativité et la capacité d'innovation de l'entreprise. Dans cette même optique, Mnisri (2007) concluent, à partir des résultats de son étude, qu'un climat créatif intragroupe (marqué par la cohésion et la convivialité entre les membres, une bonne collaboration et coopération dans le partage de l'information...) impacte positivement la performance créative de l'organisation.

Le deuxième type d'études a reconnu que certains aspects du climat organisationnel avaient une influence positive sur la créativité alors que d'autres l'impactaient négativement. A ce sujet, la littérature scientifique insiste sur l'influence particulière de trois caractéristiques de l'environnement du travail sur la créativité (gestion, charge du travail, soutien professionnel). D'ailleurs, il a été démontré qu'un mode de gestion démocratique et participatif est favorable à la créativité alors qu'un mode autocratique l'inhibe fortement (Mnsiri, 2007). S'agissant de la charge du travail, Amabile (1997) pense que la créativité et l'innovation sont plus stimulées dans une organisation où la charge de travail des employés est équilibrée.

Ekvall (1996) affirme que le soutien professionnel, le fait d'avoir un travail stimulant et une autonomie dans son activité professionnelle sont favorables à l'expression de la créativité dans une organisation. A côté de ces trois caractéristiques, certaines études ont mis en lumière le rôle combien important des incitations au travail et de l'autonomie sur la créativité au travail des salariés. En République Démocratique du Congo (RDC), les études mettant en relation le climat organisationnel et la créativité sont rares. C'est pourquoi, nous nous proposons de vérifier le sens de la relation entre le climat organisationnel et la créativité en prenant comme cadre d'étude l'Institut National de Préparation Professionnelle, INPP en sigle.

1. Cadre méthodologique

1.1. Participants à l'étude

La population de l'étude est constituée de tous les formateurs travaillant dans les différents services de la division technique de la Direction Provinciale de l'Institut National de Préparation Professionnelle dont l'effectif total s'élève à 286 sujets. De cette population, un échantillon aléatoire simple de 103 formateurs a été extrait de façon aléatoire. Cet échantillon varie selon trois variables sociodémographiques (sexe, âge et ancienneté au travail).

S'agissant du sexe, l'échantillon est constitué de 88 hommes contre 15 femmes. Au niveau de l'âge, il y a 56 sujets âgés de 25-34 ans, 31 de 35-44 ans, 13 de 45-54 ans et 3 sujets de 55-64 ans. Enfin, s'agissant de l'ancienneté, l'échantillon est constitué de 83 sujets ayant 0-9 ans d'ancienneté, 16 de 10-19 ans, 4 de 20-29 ans.

1.2. Instruments de récolte des données

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auto administré composé de trois échelles. Il s'agit de l'adaptation de Parker et al. (2003) du questionnaire de climat organisationnel de Jones et James (1979), de l'échelle du potentiel créatif (Creative potential) de Diliello et Houghton (2008) ainsi que de l'échelle de la créativité au travail (Employee Creativity) de Tierney, Farmer et Graen (1999).

Pour permettre aux sujets d'exprimer leur position, les auteurs ont prévu une échelle de Likert à cinq pieds qui va de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord » pour les échelles de la créativité au travail. Le questionnaire du climat organisationnel a subi une adaptation qui a consisté à l'itération de certaines sous-dimensions non-liées à notre travail. Sur les 15 sous-dimensions du questionnaire, nous n'avons gardé que trois dimensions dont les études antérieures ont démontré des liens avec la créativité (autonomie, charge du travail et soutien organisationnel).

Nous avons, ensuite, ajouté des items évaluant le mode de gestion et les incitations au travail. Les deux aspects du mode de gestion ont été conçus par nous en nous inspirant de travaux de Likert (1974). La dimension des incitations au travail a été tirée de la version abrégée du questionnaire de climat de travail de Roy (1989). Pour exprimer leurs points de vue, les sujets sont invités à dire s'ils sont totalement en désaccord (TD), en désaccord (D), 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 : .70 ; mode de gestion autocratique : .71; mode de gestion démocratique : .73 ; incitations au travail) sont supérieures au seuil d'acceptabilité (.74). Le même constat a été fait au niveau de la créativité au travail (potentiel créateur : .76 et créativité au travail : .72). Ces résultats nous permettent de conclure

que les différents items des échelles de climat organisationnel et de la créativité au travail évaluent bel et bien les différentes dimensions de ces deux construits.

2. Résultats de l'étude

2.1. 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 la recherche.

Tableau n° 1 : Présentation globale des résultats liés au climat organisationnel (N=103)

Indices statistiques	Aut	CT	SO	GA	GD	IT
Moyenne (M)	2,83	1,91	3,17	2,95	3,11	3,08
Ecart type (σ)	0,61	0,62	0,64	0,48	0,77	0,65
Variance(σ^2)	0,37	0,39	0,41	0,24	0,59	0,42

Légende : M : Aut : Autonomie, CT : Charge au travail, SO : Soutien organisationnel, GA : Gestion autocratique, GD : Gestion démocratique, IT : incitation au travail.

Pour faciliter l'interprétation des résultats de l'étude, nous avons recouru à une échelle d'interprétation qui permet de situer les moyennes des sujets aux différentes dimensions de l'étude. Cette échelle comprend quatre niveaux suivants : (1) 1-1,4 : perception très négative ou très faible créativité ; (2) 1,5-2,4 : perception négative ou faible créativité ; (3) 2,5-3,4 : perception positive ou forte créativité et (4) 3,5-4 : perception très positive ou très forte créativité.

La lecture du tableau n° 1 indique que les notes moyennes des sujets de l'étude aux différentes dimensions du climat organisationnel (autonomie, charge au travail, soutien organisationnel, mode de gestion autocratique, mode de gestion démocratique, incitation au travail) sont respectivement de : 2,83 ; 1,91 ; 3,17 ; 2,95 ; 3,11 et 3,08. En situant ces moyennes sur l'échelle d'interprétation, deux constats peuvent être faits. Le premier constat se rapporte à la moyenne de la charge au travail qui se situe dans l'intervalle de 1,5-2,4.

La conclusion qui peut découler de ce constat est que la charge du travail à la Direction Provinciale de l'INPP est équilibrée et tient compte des capacités particulières des travailleurs. Ainsi, les charges du travail ne mettent pas les sujets de notre étude sous des tensions

permanentes. En effet, les énoncés de cette dimension, bien qu'ils se présentent sous forme affirmative, leur interprétation doit être inversée car ils évoquent des situations négatives. Ainsi, l'intervalle de 1,5-2,4 correspond à une perception positive ou équilibrée de la charge du travail.

Le second constat indique est que les notes moyennes de l'autonomie, du soutien organisationnel, de la gestion autocratique, de la gestion démocratique et de l'incitation au travail se situent dans l'intervalle de 2,5-3,4 correspondant à une perception positive. En d'autres termes, les sujets de l'étude pensent qu'ils ont une autonomie dans l'exécution des tâches au travail. Les mêmes sujets affirment également qu'ils bénéficient effectivement du soutien de l'organisation en cas des problèmes. Ils soutiennent encore jouir d'un mode de gestion démocratique en alternance parce qu'à un autre moment il est autoritaire. Comme pour dire, il y a des situations professionnelles qui exigent un style de gestion participatif autant qu'il existe aussi le contexte exigeant plus de fermeté ; le tout pour l'atteinte des objectifs organisationnels.

En partant des moyennes de ces deux modes de gestion, on peut déduire que le mode de gestion laisser-faire n'est pas d'application à la Direction Provinciale de l'INPP. De tout ce qui précède, on peut conclure que l'environnement du travail à l'Institut National de Préparation Professionnelle, et cela dans toutes ses dimensions, est perçu positivement par les employés.

Tableau n° 2 : Présentation des résultats globaux relatifs à la créativité (N=103)

Indices statistiques	Potentiel Créatif	Créativité au travail
Moyenne (M)	3,29	3,02
Ecart type (σ)	0,38	0,44
Variance(σ^2)	0,14	0,20

Il ressort de la lecture du tableau n° 2 que les moyennes du potentiel créatif et de la créativité au travail sont respectivement de 3,29 et 3,02. En situant ces moyennes dans l'échelle d'interprétation, elles se situent toutes dans l'intervalle de 2,5-3,4 correspondant à un fort potentiel créatif et à une forte utilisation de la créativité dans leurs tâches professionnelles journalières. En d'autres termes, les sujets de l'étude ont un grand potentiel créatif et recourent tous à la créativité dans la résolution des problèmes qu'ils rencontrent dans leurs activités professionnelles.

2.2. Analyse de la régression linéaire entre le climat organisationnel et le potentiel créatif

Nous avons recouru à la régression linéaire simple pour déterminer la relation entre le potentiel créatif et le climat organisationnel, et cela, après avoir respecté tous les préalables de ce test.

Tableau n° 3 : Régression linéaire entre le potentiel créatif (variable dépendante) et le climat organisationnel (variable indépendante)

Dimensions du climat organisationnel		Potentiel créateur			t	Sig
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisé		
		B	Erreur standard	Beta		
1	Autonomie	0,21	0,06	0,18	3,66	0,00**
2	Charge du travail	0,16	0,05	0,09	3,16	0,002**
3	Soutien organisationnel	0,17	0,05	0,36	3,07	0,003**
4	Gestion autocratique	0,17	0,08	0,15	2,05	0,04*
5	Gestion Démocratique	0,15	0,05	0,14	3,17	0,002**
6	Incitation au travail	0,26	0,06	0,24	4,18	0,00**

$F = 8,23$ ($p < 0,01$), R^2 ajusté = 0,34 ; * $p < .05$; ** $p < .01$;

Des résultats consignés dans le tableau n° 3, il ressort que les coefficients de régressions entre toutes les dimensions du climat organisationnel et le potentiel créatif sont significatifs. Ainsi, les différentes dimensions du climat organisationnel expliquent 34 % (R^2 ajusté) de la variance observée du potentiel créatif. L'ordre d'importance de l'influence des dimensions du climat organisationnel sur le potentiel créatif se présente comme suit : (1) le soutien organisationnel ($\beta = 0,36$, $p < 0,01$), (2) les incitations au travail ($\beta = 0,24$, $p < 0,01$), (3) l'autonomie ($\beta = 0,18$, $p < 0,01$), (4) la gestion autocratique ($\beta = 0,15$, $p < 0,05$), (5) la gestion démocratique ($\beta = 0,14$, $p < 0,01$) et (6) la charge du travail ($\beta = 0,09$, $p < 0,05$).

2.3. Analyse de la régression linéaire entre le climat organisationnel et la créativité au travail

Tableau n° 4 : Régression linéaire entre la créativité au travail (variable dépendante) et le climat organisationnel (variable indépendante)

Dimensions du climat organisationnel		Créativité au travail			t	Sig.
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisé		
		B	Erreur standard	Beta		
1	Autonomie	0,07	0,05	0,07	1,32	0,19
2	Charge du travail	-0,02	0,05	-0,02	-0,49	0,63
3	Soutien organisationnel	0,16	0,05	0,17	3,19	0,002**
4	Gestion autocratique	0,35	0,08	0,34	4,53	0,00**
5	Gestion Démocratique	0,15	0,04	0,16	3,47	0,001**
6	Incitation au travail	0,20	0,06	0,21	3,47	0,001**

$$F= 14,39 (p < 0,01), R^2 \text{ ajusté} = 0,47 ; * p < .05 ; ** p < .01$$

La lecture du tableau n° 4 indique que seules quatre dimensions du climat organisationnel (soutien organisationnel, gestion démocratique, gestion autocratique et incitations au travail) influencent significativement la créativité en expliquant 47 % de la variance de cette dernière (R² ajusté). L'ordre d'importance de l'influence se présente comme suit : (1) la gestion autocratique ($\beta = 0,34$, $p < 0,01$), (2) les incitations au travail ($\beta = 0,21$, $p < 0,01$), (3) le soutien organisationnel ($\beta = 0,17$, $p < 0,01$) et (4) la gestion démocratique ($\beta = 0,16$, $p < 0,01$). L'autonomie au travail et la charge du travail n'ont pas influencé la créativité au travail.

2.4. Discussion des résultats

Les résultats de l'étude indiquent que les différentes dimensions du climat organisationnel (autonomie, charge du travail, soutien organisationnel, gestion autoritaire, gestion démocratique et incitations au travail) sont perçues positivement par les sujets de l'étude. En d'autres termes, les sujets de l'étude estiment qu'ils ont une autonomie au travail et un soutien organisationnel. Ils estiment aussi que le mode de gestion le plus dominant est tantôt démocratique tantôt autocratique. Ils affirment non seulement recevoir des messages de la hiérarchie les incitant au travail mais aussi bénéficier d'une charge de travail équilibrée.

Cette perception positive du climat organisationnel par les sujets de l'étude peut être due aux efforts d'amélioration des conditions de travail fournis par les managers de l'Institut. Ces efforts ayant apporté des changements dans les conditions de travail quotidiennes modifient, à leur tour, la perception des salariés de leur organisation.

S'agissant de la créativité, les résultats indiquent que les salariés de l'Institut ont un fort potentiel créatif et utilisent leur créativité dans les activités professionnelles quotidiennes. On peut, donc, conclure que la créativité est un support de grande utilité dans la résolution des problèmes des employés de l'Institut National de Préparation Technique. Cette forte utilisation du potentiel créatif peut se justifier par le caractère technique de cette institution de formation professionnelle.

Outres le caractère technique, la forte créativité au travail des sujets de l'étude peut se justifier par les relatives bonnes conditions de travail de cet institut. D'ailleurs, Kakenza (2016) a montré que les mauvaises conditions de travail avaient une influence négative sur la créativité au travail des employés de l'Universités de Kinshasa. Inversement, on peut admettre que les bonnes conditions de travail influent positivement sur la créativité au travail.

Ainsi, les sujets de l'étude étant des formateurs dans les métiers techniques font chaque jour face aux difficultés dans l'initiation des apprenants à la pratique professionnelle. Ces difficultés techniques pour être résolues les obligent à mettre leurs cerveaux en ébullition en utilisant leur créativité. Cette forte créativité au travail entrainerait sans nul doute une forte productivité de l'organisation et serait même l'un des facteurs explicatifs de la réputation positive de l'institut en termes de formation professionnelle des jeunes et adultes.

En considérant la relation entre le climat organisationnel et le potentiel créatif, on constate que toutes les dimensions du climat influencent significativement le potentiel créatif des salariés de l'Institut et cela à hauteur de 34 %. L'influence de l'autonomie au travail sur le potentiel créatif est tout à fait logique car les études de Simonton (2000) ont démontré que l'autonomie était l'un des traits de personnalité caractérisant les individus créatifs. En effet, Ngub'usim (2006) affirme que les individus créatifs sont marqués par une indépendance d'esprit et un besoin élevé d'autonomie. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est recommandé dans les techniques de résolution créative des problèmes dans une organisation de recourir à une méthode non directive c'est-à-dire une méthode qui ne propose pas de schémas à l'avance et qui laissent la latitude aux sujets de choisir le schéma à suivre.

L'influence de la charge du travail sur le potentiel créatif nous paraît aussi logique. Nos résultats concordent avec ceux d'Amabile (1997) où il a été constaté que la créativité et l'innovation sont plus stimulées dans une organisation où la charge de travail des employés est équilibrée.

L'impact du soutien organisationnel sur le potentiel créatif nous paraît normal et réconforte les résultats de l'étude d'Ekvall (1996) où l'on a constaté que le soutien organisationnel est favorable à l'expression de la créativité dans une organisation. Ces résultats se justifient par le fait que l'expression de la créativité exige un minimum d'aide organisationnelle. A ce sujet, les études ont qualifié même un faible soutien organisationnel comme un obstacle de la créativité.

Nos résultats ont démontré que la gestion démocratique influence aussi le potentiel créatif des sujets de notre étude. Ces résultats vont de pair avec ceux de Mnsiri (2007) où il a été constaté que le mode de gestion démocratique et participatif est favorable à la créativité. L'influence de la gestion autocratique sur la créativité remet en cause la conclusion de l'étude de Mnsiri (2007) où il a été constaté que le mode autocratique inhibe fortement la créativité. Nos résultats en rapport l'influence de l'incitation au travail sur le potentiel créatif réconfortent ceux d'Ekvall (1996) où il a été constaté que le fait d'avoir un travail stimulant est favorable à l'expression de la créativité dans une organisation. D'ailleurs, l'incitation au travail, qu'Arieti cité par Ngub'usim (2006), qualifie de la politique des encouragements est l'une des conditions des organisations créatives.

Globalement, nos résultats vont de pair avec ceux de Ben Moussa (2014) où il a été constaté que le climat organisationnel était un facteur influençant largement la créativité et la capacité d'innovation de l'entreprise. Nos résultats réconfortent aussi ceux de Bérubé (2015) où le climat organisationnel est identifié comme un des facteurs de la créativité des salariés.

Les résultats de la relation entre le climat organisationnel et la créativité au travail indiquent que seules quatre dimensions sur les six du climat organisationnel (soutien organisationnel, gestion démocratique, gestion autocratique et incitations au travail) expliquent 47 % de la variance de la créativité au travail. Ces résultats vont de pair avec ceux de Bérubé (2015) où ces dimensions ont été identifiées comme des facteurs importants de la créativité des salariés des organisations.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif de déterminer l'incidence du climat organisationnel sur la créativité au travail des salariés d'un établissement public congolais. Pour ce faire, trois échelles évaluant les deux construits de l'étude ont été administrées à un échantillon aléatoire simple de 103 formateurs de la direction provinciale de Kinshasa de l'INPP.

Les résultats de l'étude indiquent globalement l'existence des coefficients de régression positifs et significatifs entre le climat organisationnel et le potentiel créatif. Le climat organisationnel explique 34 % de la variance du potentiel créatif. Quatre dimensions sur les six du climat expliquent 47 % de la variance de la créativité au travail. De ces résultats, il nous paraît important de suggérer aux différentes organisations d'assainir leur climat organisationnel car un bon climat organisationnel impacte positivement la créativité au travail, qui du reste, est une ressource incontournable pour une forte performance individuelle et organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- 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.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T.M., & Kramer, S. (2012). The progress principle: Optimizing inner work life to create value, *Rotman Management Magazine*, 2, 45-56.
- Ben Moussa, N. (2014). *L'impact du climat organisationnel sur le développement de la capacité d'innovation des entreprises tunisiennes : effet médiateur de l'attitude des employés*, Document de travail, Unité de recherche GEMAS, Université de Tunis El Manar.
- Bérubé, J. (2015). Organisations créatives : où loge la créativité ?, *Gestion 2000*, 3(32), 91-110.
- Clercq, D. & 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), 467-477.
- Créa (2009). *Manuel de la créativité en entreprise*, Bruxelles : Édition de la commission Européen
- Créa (2012). *Manuel de la créativité en entreprise*, Bruxelles : Édition de la commission Européen
- Delobbe, N. et al. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation*, Document de recherche, Université catholique de Louvain, Louvain.
- Ekvall, G. (1996). Organisational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5(1), 105-123.
- Ferrari, A., Cachia, R. & Punie, Y. (2009). *Innovation et Créativité dans l'éducation et la formation des états membres de l'UE : favoriser l'apprentissage créatif et le soutien pédagogique innovant*, Luxembourg : Edition de la Commission Européenne.
- Heunks, F.J. (1998). Innovation, creativity and success, *Small Business Economics*, 10, 263-272.
- Jones, A. P. & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.

- 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.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l’entreprise*, Paris: Gauthier-Villars
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*, Boston: Harvard University.
- Mnisri, K. (2007). *La créativité appliquée à l’organisation : apports et limites. Proposition d’un cadre d’analyse*, 5^{ème} congrès International de l’Académie de l’Entrepreneuriat. Sherbrooke : Québec (Canada).
- Ngub’usim Mpey Nka, R. (2006). Pour que l’école de la copie cède le pas à l’école incitatrice à la créativité des élèves : fondements et pistes, *Congo-Afrique*, 410, 486-502.
- Parker, C. P. et al. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review, *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Perreti, J-M. (2004). *Gestion des ressources humaines*. 11^{ème} édition. Paris : Vuibert
- Putti, J. M. & Kheun, L. S. (1986). Organizational Climate - Job Satisfaction Relationship in a Public Sector Organization, *International Journal of Public Administration*, 8(3), 337-355.
- Remo Yossa, M., Enguta Mwenzi, J. & 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*, Vol. 36, N°. 2, 361– 376.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs, *Journal of Business Venturing*, 26, 441-457.
- Roy, M. (2009). *Le climat psychologique des unités organisationnelles en tant que déterminant de la détresse psychologique au travail*, Mémoire de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, Montréal.
- Simonton, D.K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental and social aspects, *American Psychologist*, 55, 151-158.

- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52, 591-620.