

COMPORTEMENTS CIVIQUES ORGANISATIONNELS ET STRESS AU TRAVAIL : EFFET MÉDIATEUR DU CLIMAT DE TRAVAIL, Pazambadi KAZIMNA, Bahatiane LONLI, Paboussoum PARI (Université de Lomé - Togo)

dekazimna@yahoo.fr / lonlibahatiane@yahoo.fr / Paripab@gmail.com

Résumé

L'objectif de la présente étude est de vérifier le lien entre les comportements civiques organisationnels, le climat de travail et le stress au travail, chez les agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé. À cet effet, par utilisation de la technique d'échantillonnage stratifié pondéré, les données ont été collectées auprès de 101 agents des services de soins du CHU-Campus à l'aide de l'échelle du stress perçu de S. Cohen et al. (1983), de la version adaptée de l'échelle du climat de travail de L. Brunet et A. Savoie (1999) et du format adapté de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle de P. M. Podsakoff et S. B. Mackensie (1994). Le traitement des données recueillies a permis de constater l'existence d'une relation très significative entre les comportements civiques organisationnels et le climat de travail d'une part ($r = 0,432$; $p = 0,000 < 0,01$), entre le climat de travail et le stress au travail d'autre part ($r = - 0,508$; $p = 0,000 < 0,01$), mais aussi entre les comportements civiques organisationnels et le stress au travail ($r = - 0,326$; $p = 0,001 < 0,01$). En effet, l'analyse des résultats obtenus nous permet de conclure que, chez les agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé, les comportements civiques organisationnels influencent le stress au travail avec médiation partielle du climat de travail.

Mots clés : Comportements civiques organisationnels ; climat de travail ; stress au travail ; agents des services de soins ; CHU-Campus.

ORGANIZATIONAL CIVIC BEHAVIOURS AND WORKPLACE STRESS: THE MEDIATING EFFECT OF THE WORK CLIMATE

Abstract

The goal of this study is to verify the link between organizational civic behaviours, the work climate and stress at work among health care services workers at the Lomé CHU-Campus. To this end, using the weighted stratified sampling technique, data were collected from 101 healthcare practitioners at CHU-Campus using the Perceived Stress Scale of S. Cohen & al (1983); the Work Climate Scale of L. Brunet and A. Savoie (1999) adapted to the Togolese context by K. Gnassingbe & al (2020); and the Organizational Citizenship Behaviour Scale of P. M. Podsakoff and S. B. Mackensie (1994) adapted in its French version (P. Paillé, 2007) by K. Sosoè (2018). Data processing revealed a highly significant relationship between organizational citizenship behaviors and work climate ($r = 0.432$; $p = 0.000 < 0.01$), between work climate and work stress ($r = - 0.508$; $p = 0.000 < 0.01$), and between organizational citizenship behaviors and work stress ($r = - 0.326$; $p = 0.001 < 0.01$). In fact, analysis of the results obtained allows us to conclude that, among care service agents at CHU-

Campus de Lomé, organizational civic behaviors influence work stress with partial mediation of the work climate.

Keywords: Organizational civic behaviors, work climate, stress at work, care service agents, CHU-Campus.

Introduction

La mondialisation de l'économie amorcée dans le tournant du XX^{ème} siècle a fait de l'environnement socio-économique un secteur de plus en plus compétitif. De nouvelles formes d'activités ont vu le jour, conduisant à des formes plus complexes d'organisation du travail. Dès lors, au sein des organisations, les travailleurs se heurtent à de nouvelles exigences de travail. On assiste non seulement à de fortes exigences quantitatives comme la charge de travail, le rendement, la pression temporelle, la masse d'informations à traiter, etc., mais aussi à de fortes exigences qualitatives comme la précision, la qualité ou encore la vigilance (D. Francois-Philip de Saint-Julien, 2010 ; S. Demay, 2021, etc.). Toutes ces exigences ne sont pas sans conséquences sur les travailleurs. Elles sont susceptibles d'être à la base de plusieurs maux qui jalonnent aujourd'hui le milieu professionnel : on parle de risques psychosociaux, dont le plus préoccupant et médiatisé de nos jours se trouve indéniablement être le stress au travail (F. Guez et A.-C. Delhommeau, 2009, cité par P. Kazimna, 2021). En effet, d'après l'enquête « People at work 2022 » réalisée par ADP Research Institute, près des deux tiers des salariés français (soit 64%) subissent un stress régulier au travail (ADP, 2022). Or, les risques psychosociaux, dont le stress professionnel, sont, chez les travailleurs, « à l'origine de nombreux cas d'absentéismes, d'atteintes physiques, mentales et sociales » (K. Kiliou, 2017, p. 3). Quant aux conséquences sur les entreprises, on assiste le plus souvent à l'émergence d'un environnement toxique de travail, au manque d'enthousiasme des salariés, à la perte d'innovation, à de faibles performances en matière de sécurité, à l'absentéisme, à la faible productivité, etc. (P. Légeron, 2008 ; K. Kiliou, 2017 ; etc.). En effet, selon I. Houtman et al. (2008, p. 8), « une mauvaise santé au travail et une capacité de travail réduite peuvent entraîner des pertes économiques allant jusqu'à 10 à 20% du produit national brut d'un pays ». D'après la Commission Européenne (2002, cité par M. Coupaud, 2016, p. 16), le stress aurait « coûté plus de 20 milliards d'euros à l'Europe en 2002. Aussi, plusieurs cas de suicide lié au travail auraient pour origine le stress (DG HUT, 2006). Aux conséquences réellement désagréables pour les individus et pour les entreprises, le stress désigne, en effet, une « réaction émotionnelle, cognitive, comportementale et physiologique aux aspects néfastes et négatifs de la nature du travail, de son organisme et de son environnement » (DG HUT, 2006, p. 15). C'est la « réponse du travailleur devant des exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer des ressources nécessaires, et auxquelles il estime devoir faire face » (V. De Keyser et I. Hansez, 1996, p. 133-144). En Côte d'Ivoire, 77% des travailleurs de la Société des Transports Abidjanais déclarent avoir vécu un épisode de stress sur leurs lieux

de travail (Y. Kouassi et al., 2007). Au Bénin, 81,8% des travailleurs d'une compagnie d'assurance ont déclaré ressentir du stress au travail (A. Hinson et al., 2017).

Aussi, le milieu hospitalier n'est-il pas exempt de stress. En effet, malgré la grande responsabilité de vie qui lui incombe, il est soumis à de nombreuses contraintes (P. Kazimna, 2021). D'après K. Kiliou et al. (2019), 62,23% du personnel soignant des CHU du Togo présentent un niveau moyen de stress et 37,77%, un niveau élevé de stress.

Plusieurs chercheurs ont déjà tenté de répondre à cette problématique du stress au travail (R. S. Lazarus et S. Folkman, 1984 ; I. Houtman et al., 2008 ; A. Adigo et al., 2016, etc.). Pour P. Pari (2009, 2011) le stress est plus ressenti chez les travailleurs qui ont de fortes exigences du travail et ceux qui ne sont soutenus ni par leurs collègues, ni par leurs supérieurs. Les résultats d'une étude réalisée par S. Cazabat et al. (2008) auprès des infirmières d'un service hospitalier de gérontologie montrent que les scores de stress les plus élevés surviennent lorsque les infirmières ne s'entraident pas. Voilà qui ressort l'importance des comportements civiques organisationnels. De façon plus claire, et cela a été très bien prouvé, les comportements civiques organisationnels influencent négativement le stress au travail (P. Kazimna, 2021).

En réalité, différentes études ont été réalisées dans le but de mettre en valeur, pour les unes, l'influence positive des comportements civiques organisationnels, et pour les autres, celle du climat de travail en milieu organisationnel (J. B. Paine et D. W. Organ, 2000 ; N. P. Podsakoff et al., 2009 ; P. Kazimna, 2021 ; B. Gendron, 2006 ; A. Rochon, 2006 ; M. Gagnon, 2018, etc.). Définis par D. W. Organ (1988, p. 4, cité par P. Kazimna, 2021, p. 147) comme « un ensemble de comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement et explicitement reconnus par le système de récompense formelle, mais dont l'accumulation permet un fonctionnement efficient et efficace de l'organisation. », il est déjà prouvé que les comportements civiques organisationnels favorisent la satisfaction des travailleurs (C. Lee, 2004), influencent la relation entre les collègues de travail (S. B. Mackenzie, P. M. Podsakoff, et M. Aheame, 1998) et découragent les comportements de retrait et d'absentéisme (N. P. Podsakoff, S. W. Whiting, P. M. Podsakoff et B. D. Blume, 2009). En effet, pour C. Louche (2015, p. 136, cité par P. Kazimna, 2021, p. 148), « les comportements de civisme organisationnel sont des comportements organisationnels actifs, discrétionnaires, réalisés volontairement et fonctionnels du point de vue de l'organisation ». Ce sont donc des comportements relevant « d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction » (D. W. Organ, 1988, p. 4). Ainsi, selon T. Popescu et al. (2016), les comportements civiques organisationnels participent à la réalisation d'une bonne atmosphère au travail, encouragent le développement des relations interpersonnelles fortes par l'aide accordée aux collègues ainsi que par l'évitement de l'apparition des situations difficiles pour les autres.

Aussi, le climat de travail, concept défini par E. E. Lawler et al. (1974) comme le vécu de l'environnement de travail, entretiendrait un lien fort et positif avec le bien-être psychologique au travail (S. Ledrissi et L. Loucif, 2015). Pour B. Schneider (1985) et C. P. Parker et al. (2003), le climat de travail désigne la perception que les employés ont de leur environnement de travail. Ainsi, selon E. E. Lawler et al. (1967, cité par D. Martin et X. Croisille, 2006, p. 1-2), « l'évaluation que les individus vont faire du climat, en fonction de leurs attentes et de leurs besoins, va déterminer leur niveau de satisfaction. »

Toutefois, même s'il a été établi un lien entre les comportements civiques organisationnels et le stress au travail (P. Kazimna, 2021), aucune étude, à l'état actuel de nos connaissances, n'a établi de relation directe entre les comportements civiques organisationnels, le climat de travail et le stress au travail. Et pourtant, d'une part, le climat de travail semble reconnu comme un des concepts liés aux comportements organisationnels pour lequel il y a le plus grand consensus au niveau de la définition (B. Schneider, 1985, 1990 ; D. R. Denison, 1996 ; W. Verbeke et al., 1998 ; L. Brunet et A. Savoie, 1999, cités par C. Desjardins, 2000), et d'autre part, il a été prouvé que le climat de travail est corrélé au stress perçu (K. Kiliou et al., 2019 ; Cooper et Marshal, 1986, etc.). Intimement lié au concept de comportements civiques organisationnels selon les auteurs (S. B. Mackenzie, P. M. Podsakoff, et M. Aheame, 1998 ; C. J. Tillman, E. R. Lawrence et J. J. Daspit, 2014, etc.), le climat organisationnel façonne, en effet, les pratiques relationnelles de soins et la satisfaction professionnelle des infirmières (Roch, 2008). En plus, il est prouvé que l'environnement organisationnel est un puissant facteur qui affecte les interventions cliniques de l'infirmière et, par celles-ci, les résultats de soins (L. H. Aiken, J. Sochalski, & E. Lake, 1997).

Eu égard donc à toute cette littérature relative à l'impact des comportements civiques organisationnels sur le climat de travail d'une part, et du climat de travail sur le stress au travail d'autre part, nous nous posons la question de savoir s'il existe un lien entre les comportements civiques organisationnels et le stress au travail avec médiation du climat de travail.

La présente étude part de l'hypothèse qu'il existe un lien entre les comportements civiques organisationnels et le stress au travail avec médiation du climat de travail. En d'autres termes, nous postulons que les comportements civiques organisationnels influencent négativement le stress au travail à travers le climat de travail.

L'objectif de la présente étude est donc de vérifier le lien probable entre les comportements civiques organisationnels, le climat de travail et le stress professionnel perçu, chez les agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé.

Cette étude s'articule autour de trois (03) principaux points que sont : (1) la méthodologie, (2) les résultats et (3) la discussion de ces résultats.

1. Méthodologie

1.1. Participants

La présente étude a pour population cible le personnel du CHU-Campus de Lomé dont l'effectif total, en novembre 2020, était de 455 agents, d'après les statistiques de la Direction des ressources humaines du CHU-Campus. La population d'étude, quant à elle, est essentiellement composée du personnel des services de soins du CHU-Campus de Lomé, à raison de 328 agents en novembre 2020, soit 72,08% de la population cible. Les contraintes temporelles ne permettant pas de couvrir l'ensemble de la population, nous avons eu recours à un échantillon représentatif en utilisant la technique d'échantillonnage stratifié pondéré. En effet, à un niveau de confiance de 85% avec une amplitude d'au plus 15 centièmes, nous avons prévu un échantillon d'une taille $n \geq 177,77 \approx 178$ sujets. Pour déterminer le quota d'individus par strate dans notre échantillon et au final obtenir un échantillon représentatif, nous avons déterminé la proportion de chaque strate au sein de la population, puis nous avons reconduit cette même proportion au sein de l'échantillon. Au sein de notre population, chaque service constitue une strate. Par conséquent, nous avons listé au total 20 strates. Avec donc $N = 328$ et $n = 178$, nous avons obtenu le tableau ci-après :

Tableau 1 : Nombre d'individus par strates au sein de l'échantillon de référence

Services/strates	Nombre d'individus par strate dans la population	Pourcentage (%) d'individus dans la population	Nombre d'individus par strate dans l'échantillon
Pharmacie	15	4,573170732	8
Médecine interne	13	3,963414634	7
Radiologie	23	7,012195122	12
Dermatologie	3	0,914634146	2
Service porte	10	3,048780488	5
Ophthalmologie	17	5,182926829	9
Pédiatrie	31	9,451219512	17
Vaccination	3	0,914634146	2
Laboratoire	32	9,756097561	17
ORL	10	3,048780488	5
Orthopédie-Traumatologie	12	3,658536585	7
Stomatologie	10	3,048780488	5
Kinésithérapie	14	4,268292683	8
Cardiologie	23	7,012195122	12
Gynéco-obstétrique	18	5,487804878	10

Neurologie	29	8,841463415	16
HGE	18	5,487804878	10
Psychiatrie et psychologie médicale	18	5,487804878	10
Dispensation des ARV	16	4,87804878	9
Chirurgie pédiatrique	13	3,963414634	7
TOTAL	328	100	178

Au final, sur un échantillon $n = 178$ sujets prévus interrogés, seulement 101 (dont 64, soit 63,4% sont des hommes et 37, soit 36,6% sont des femmes) ont favorablement participé à l'enquête, cette réduction d'effectif se justifiant par l'indisponibilité des agents et par les mesures barrières liées à la pandémie de la Covid-19. En somme, notre échantillon final est constitué de : 9,9% de médecins, 6,6% de sage-femmes, 10,9% de gardes malades et 49,8% d'autres (composé de professions dont le pourcentage des enquêtés est inférieur à 5% : psychologues, infirmiers, Kinésithérapeutes, médiateurs, surveillants, ingénieurs biologistes, pharmaciens, etc.).

1.2. Instruments et procédure

Pour collecter les données, nous avons construit un questionnaire composé de quatre parties :

- la première partie comporte une série de quatre (04) items permettant de recueillir les informations sociodémographiques des enquêtés, à savoir : l'âge, le sexe, la situation matrimoniale et la fonction exercé au CHU-Campus ;
- la deuxième partie comporte l'échelle du stress perçu de S. Cohen et al. (1983), une échelle de type Likert allant de 1 = « Jamais » à 5 = « Souvent » et dont le but est de mesurer le niveau de stress professionnel des enquêtés. La consistance interne de l'échelle est satisfaisante avec un alfa de Cronbach, $\alpha = .764 > .70$;
- la troisième partie comporte une série de cinquante (50) items relatifs aux sept dimensions (« Considération », « Relation intergroupe », « Environnement », « Incitation », « Contrainte imposée par l'organisation », « Innovation » et « Relation interpersonnelle ») de l'échelle de mesure du climat de travail de L. Brunet et A. Savoie (1999) adaptée au contexte togolais par K. Gnassingbe et al. (2020). En effet, compte tenu des objectifs visés, nous avons regroupé la série des cinquante (50) items en sept grandes (7) questions, chaque question étant composée de l'ensemble des items correspondant à une dimension. Aucune autre modification n'a été apportée à l'échelle. L'instrument est de type Likert allant de 1 = « jamais » à 7 = « tout le temps ». La consistance interne de l'échelle est satisfaisante avec un alfa (α) de Cronbach, $\alpha = .857 > .70$;
- la quatrième partie comporte une série de douze (12) items correspondant au format adapté par K. Sosoè (2018) de la version française (P. Paillé, 2007) de

l'échelle de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle de P. M. Podsakoff et S. B. Mackensie (1994). Il s'agit d'une échelle de Likert allant de 1 = « pas du tout d'accord » à 5 = « tout à fait d'accord ». Le format adapté par K. Sosoè (2019) étant composé de treize (13) items incluant un item relatif à la satisfaction au travail, ce dernier item n'a pas été pris en compte dans le cadre de la présente étude. La consistance interne de l'échelle est satisfaisante avec un alfa (α) de Cronbach, $\alpha = .830 > .70$.

L'analyse des données a été quantitative (statistique ; techniques statistiques utilisées : fréquences, pourcentages, corrélation de Pearson (r), régression linéaire, R-deux) à partir du logiciel **SPSS 17.0**.

Les informations recueillies sont traitées, présentées et discutées dans les paragraphes suivants.

2. Résultats

Les résultats obtenus se répartissent en deux points essentiels : (i) le niveau de stress des enquêtés et (ii) la relation entre les comportements civiques organisationnels, le climat de travail et le stress au travail.

2.1. Répartition des répondants en fonction du niveau de stress

Tableau 2 : Répartition des répondants en fonction de leur niveau de stress

Niveau de stress	Effectifs	Pourcentage (%)
Stress faible	7	6,9
Stress moyen	89	88,1
Stress pathologique	5	5
Total	101	100

Au regard du tableau ci-dessus, une grande proportion des répondants, soit un équivalent de 88,1% est en état de stress moyen et 5% dans un état de stress qualifié de stress pathologique. Seulement 6,9% des sujets de notre échantillon sont faiblement stressés. Il est ainsi clair que la plupart des agents des services de soins du CHU-Campus sont considérablement stressés.

2.2. Relation entre les comportements civiques organisationnels, le climat de travail et le stress au travail

D'après Baron et Kenny (1986), une variable M (dite variable médiatrice) joue un rôle de médiation totale entre deux autres variables VI (variable indépendante) et VD (variable dépendante) si : (1) l'effet de VI sur M est significatif, (2) l'effet de M sur VD est significatif, et (3) l'effet de VI sur VD n'est plus significatif dès lors que l'on contrôle M. Selon les auteurs, si le dernier effet (VI sur

VD) est significatif, alors la médiation de M entre VI et VD n'est pas totale mais partielle.

2.2.1. Relation entre comportements civiques organisationnels et climat de travail

Tableau 3 : Relation entre les comportements civiques organisationnels et le climat de travail

		Comportements civiques organisationnels	Climat de travail
	Corrélation de Pearson	1	,432**
Comportements civiques organisationnels	Sig. (bilatérale)		,000
	N	101	101
r = 0,432 ; p = ,000 < 0,01			

Le tableau 2 laisse observer l'existence d'un lien très significatif entre les comportements civiques organisationnels et le climat de travail, conformément à la valeur du seuil de signification $p = 0,000 < 0,01$. Aussi démontre-t-il l'existence d'une corrélation moyenne et positive entre ces deux variables, eu égard à la valeur du coefficient de corrélation, $r = 0,432$. Autrement dit, chez les agents des services de soins du CHU-Campus, plus il y a adoption des comportements civiques organisationnels, plus est bon le climat de travail ; et moins il y a adoption des comportements civiques organisationnels, moins aussi le climat de travail est bon. Le tableau à double entrée ci-après nous le montre un peu plus clairement.

Tableau 4 : Régression linéaire simple entre les comportements civiques organisationnels et le climat de travail

R	R-deux	Variation de F	Sig. Variation de F
,432	,186	22,651	,000

Le tableau ci-dessus nous confirme dans un premier temps et le lien très significatif entre les comportements civiques organisationnels et le climat de travail ($p = 0,000$) et le coefficient de corrélation ($r = 0,432$). Ensuite le r^2 (R-deux) nous donne la part des comportements civiques organisationnels dans l'explication du climat de travail de ces agents, soit **R-deux = 0,186**. En conclusion, les comportements civiques organisationnels expliquent le climat de travail des agents des services de soins du CHU-Campus à **18,6%**.

2.2.2. Relation entre climat de travail et stress au travail

Tableau 5 : Relation entre le climat de travail et le stress au travail

		Climat de travail	Stress au travail
Climat de travail	Corrélation de Pearson	1	-,508**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	101	101

$$r = - 0,508 ; p = ,000 < 0,01$$

L'analyse de ce tableau nous permet de constater l'existence d'un lien très significatif entre le climat de travail et le stress au travail, soit $p = 0,000 < 0,01$. Aussi la valeur du coefficient de corrélation, $r = - 0,508$, nous permet-elle d'affirmer qu'il existe une corrélation forte et négative entre ces deux variables. En d'autres termes, chez les agents des services de soins du CHU-Campus, lorsque les scores du climat de travail augmentent, ceux du stress diminuent et lorsque les scores du climat de travail diminuent, ceux du stress augmentent. Cela veut en effet dire que, chez les agents des services de soins du CHU-Campus, lorsque le climat de travail s'améliore, le stress diminue ; et lorsque le climat de travail se détériore, le stress augmente. Le tableau à double entrée ci-dessous nous le montre un peu plus clairement.

Tableau 6 : Variation du stress au travail en fonction du climat de travail

			Type de climat de travail		
			Bon climat	Mauvais climat	Total
Niveau de stress du participant	Stress pathologique	Effectif	1	4	5
		% compris dans Niveau de stress du participant	20,0%	80,0%	100,0%
	Stress faible	Effectif	5	2	7
		% compris dans Niveau de stress du participant	71,4%	28,6%	100,0%

D'après ce tableau, seulement 20% de ceux qui sont en état de stress pathologique ont un bon climat de travail. Autrement dit, la majorité de ceux qui sont dans un état de stress pathologique, soit une proportion de 80%, ont un mauvais climat de travail. À l'inverse, la majorité de ceux qui sont faiblement stressés, soit

une proportion de 71,4%, perçoivent leur climat de travail comme bon, contre seulement 28,6% qui le perçoivent comme mauvais.

Afin de voir la part exacte du climat de travail dans l'explication du stress au travail, nous avons réalisé une régression linéaire simple entre ces deux variables.

Tableau 7 : Régression linéaire simple entre le climat de travail et le stress au travail

R	R-deux	Variation de F	Sig. Variation de F
-,508	,258	34,430	,000

Le tableau ci-dessus nous permet de voir la part du climat de travail dans l'explication du stress au travail, soit la valeur de **R-deux = 0,258**. Le climat de travail explique donc le stress professionnel des agents des services de soins du CHU-Campus à **25,8%**.

À présent, il apparaît intéressant de vérifier le lien direct entre les comportements civiques organisationnels et le stress au travail.

2.2.3. Relation entre comportements civiques organisationnels et stress au travail

Tableau 8 : Relation entre les comportements civiques organisationnels et le stress au travail

	Comportements civiques organisationnels	Stress au travail
Comportements civiques organisationnels	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	-,326**
	N	,001
	N	101

$$r = - 0,326 ; p = 0,001 < 0,01$$

Le tableau 8 nous montre que, chez les agents des services de soins du CHU-Campus, il existe également une relation directe très significative entre les comportements civiques organisationnels et le stress au travail, soit $p = 0,001 < 0,01$. Aussi, une corrélation moyenne et négative se dénote entre ces deux variables, eu égard à la valeur de r ; $r = - 0,326$. Autrement dit, chez les agents des services de soins du CHU-Campus, lorsque les scores obtenus à l'échelle des comportements civiques organisationnels augmentent, ceux obtenus à l'échelle du stress diminuent

et vice-versa. Cela nous permet, en effet, d'affirmer que, chez les agents des services de soins du CHU-Campus, lorsqu'il y a adoption des comportements civiques organisationnels, le stress diminue ; et lorsqu'il y a absence des comportements civiques organisationnels, le stress augmente. Il est ainsi clair qu'il existe également une relation directe entre les comportements civiques organisationnels et le stress au travail. En d'autres termes, pendant qu'ils influencent le niveau de stress des agents des services de soins du CHU-Campus par l'intermédiaire du climat de travail, les comportements civiques organisationnels influencent également le stress professionnel de ces agents.

Afin de voir la part exacte des comportements civiques organisationnels dans l'explication du stress au travail, nous avons réalisé une régression linéaire simple entre ces deux variables.

Tableau 9 : Régression linéaire simple entre les comportements civiques organisationnels et le stress au travail

R	R-deux	Variation de F	Sig. Variation de F
-,326	,106	11,779	,001

À partir du tableau ci-dessus, nous constatons que les comportements civiques organisationnels expliquent également un peu, de manière directe, le niveau de stress des agents des services de soins du CHU-Campus, comme nous le montre la valeur du R-deux ; **R-deux = 0,106**. En effet, les comportements civiques organisationnels expliquent le stress professionnel des agents des services de soins du CHU-Campus à **10,6%**.

En définitif, l'analyse de tous ces résultats nous permet de :

- conclure qu'effectivement, très peu d'agents des services de soins du CHU-Campus (soit seulement une proportion de 6,9%) sont en état de stress faible. La plupart de ces agents (soit 88,1% + 5% = **93,1%**) se trouvent en **état de stress inquiétant**.

- conclure l'existence d'un lien très significatif entre les comportements civiques organisationnels et le climat de travail ($p = 0,000 < 0,01$). La corrélation étant positive ($r = 0,432$), cela prouve en effet que, chez les agents des services de soins du CHU-Campus, lorsque les comportements civiques organisationnels augmentent, le climat de travail s'améliore et lorsque les comportements civiques organisationnels diminuent, le climat de travail se détériore. L'absence desdits comportements explique donc en partie (à 18,6%) le mauvais climat de travail chez les agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé.

- conclure l'existence d'un lien très significatif entre le climat de travail et le stress au travail ($p = 0,000 < 0,01$). La corrélation étant forte et négative, cela prouve en effet que chez les agents des services de soins du CHU-Campus, lorsque le climat

de travail se détériore, le stress augmente et lorsque le climat de travail s'améliore, le stress diminue. Le mauvais climat de travail explique donc en partie (à 25,8%) le niveau élevé de stress au travail chez les agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé.

- conclure au final que les comportements civiques organisationnels influencent le stress au travail par la médiation, non pas totale mais **partielle**, du climat de travail, chez les agents des services de soins du CHU-Campus, puisqu'il existe également un lien direct moins forte mais quand même significatif entre les comportements civiques organisationnels et le stress au travail chez ces agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé ($p = 0,001 < 0,01$; $r = - 0,326$). En effet, chez les agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé, l'absence des comportements civiques organisationnels explique à **10,6%** le niveau élevé de stress au travail.

3. Discussion

La présente étude est une tentative de vérification de la relation entre les comportements civiques organisationnels, le climat de travail et le stress au travail chez les agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé. Les résultats démontrent, en effet, que chez les agents des services de soins du CHU-Campus, les comportements civiques organisationnels influencent le stress au travail avec médiation partielle du climat de travail. En effet, les résultats montrent :

- dans un premier temps, l'existence d'une relation très significative entre les comportements civiques organisationnels et le climat de travail. Cela veut en effet dire que, chez les agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé, l'absence des comportements civiques organisationnels favorise un mauvais climat de travail, et la présence des comportements civiques organisationnels favorise un bon climat de travail. Autrement dit, ceux des agents des services de soins qui fournissent de l'aide à leurs collègues ou qui agissent volontairement pour le bien de l'hôpital par exemple, ont un retour (un impact) positif sur leur climat de travail qu'ils perçoivent notamment comme bon. Et à l'opposé, ceux des agents qui ne fournissent pas de l'aide à leurs collègues ou qui n'agissent pas volontairement pour le bien de l'hôpital ont un retour négatif sur leur climat de travail qu'ils perçoivent logiquement comme mauvais. Il s'agit là d'un résultat qui vient approfondir les résultats d'autres chercheurs. En effet, plusieurs travaux de la littérature corroborent notre résultat. Les travaux de C. J. Tillman, E. R. Lawrence et J. J. Daspit (2014) réalisés auprès des étudiants de l'enseignement supérieur révélaient déjà une influence positive des comportements civiques organisationnels sur les relations interpersonnelles avec les collègues de travail. S. B. Mackenzie, P. M. Podsakoff, et M. Aheame (1998) ont également démontré lors d'une étude portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et le roulement du personnel que les individus qui font preuve de comportements tels que l'esprit sportif et le civisme sont plus susceptibles de développer des liens qui les rapprochent de leur gestionnaire, les rendant ainsi moins enclins à quitter volontairement l'organisation. De même, les employés qui aident

volontairement leurs collègues de travail semblent entretenir avec eux des relations plus harmonieuses et amicales, ce qui les incite à demeurer au sein de l'organisation (S. B. Mackenzie, P. M. Podsakoff, et M. Aheame, 1998). Aussi, P. M. Podsakoff et al. (2000), puis P. M. Podsakoff et S. B. Mackenzie (1994) ont démontré l'existence d'une relation positive entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'évaluation de la performance ; un individu faisant preuve de tels comportements sera évalué de manière positive de la part de son supérieur. En outre, Y. Chen et al. (1998) ; R. Cropanzano et al. (2003) ; L. M. Shore et al. (2000), ont démontré l'existence d'une corrélation négative entre les comportements de citoyenneté orientée vers les personnes et l'intention de quitter l'organisation.

D'après la théorie de l'échange social de M. P. Blau (1964), un individu qui rend un service utile à un autre le place dans une position redevable, et de manière à combler cette obligation, le second individu devra fournir en retour des bénéfices au premier individu. Blau (1964) qualifie de « social » cette relation d'échange qui entraîne chez les individus des obligations plus diffuses, non intégrées à l'intérieur d'un marché préalablement conclu et acquittées à la discrétion des deux parties. En fait, contrairement à l'échange économique, l'échange social fait place à des sentiments d'obligation qui mènent les employés à échanger des bénéfices intangibles tels que la considération et la loyauté (M. P. Blau, 1964, cité par P. Kazimna, 2021).

Relativement à la présente étude, et conformément à la théorie explicative, nous pouvons comprendre que lorsqu'un ou plusieurs agents « A » adoptent un ou des comportements civiques organisationnels envers un ou plusieurs autres agents « B » (collègue (s) ou supérieur (s) hiérarchique (s)), cela pousse ce (ou ces) derniers à la reconnaissance et les met en position redevable ; ce qui le (ou les) conduit à nourrir de la considération, à développer de la confiance et de la loyauté vis-à-vis de l'agent « A », favorisant ainsi pour ce dernier une bonne relation interpersonnelle qui le conduit à appréhender et à percevoir favorablement son environnement de travail. Il en va de même lorsque « B » est l'organisation toute entière. Ainsi donc, les individus qui n'adoptent pas des comportements civiques organisationnels ont moins de chance d'avoir une relation interpersonnelle épanouissante et par conséquent, une faible chance d'appréhender positivement leur environnement de travail.

- dans un second temps, l'existence d'une relation entre le climat de travail et le stress au travail. Cela veut en effet dire que la perception que les agents ont de leur milieu de travail détermine leur perception du stress au travail. En d'autres termes, le niveau de stress des agents des services de soins du CHU-Campus augmente lorsqu'ils perçoivent négativement leur environnement de travail, et leur niveau de stress diminue lorsqu'ils le perçoivent positivement. Il s'agit là également d'un résultat qui vient approfondir les résultats d'autres chercheurs. En effet, plusieurs travaux au sein de la littérature corroborent ce résultat. Avec un échantillon n = 536, K. Kiliou (2017) a montré l'existence d'une corrélation entre le climat de

travail et le stress perçu par le personnel soignant des CHU du Togo. Par ailleurs, S. Ledrissi et L. Loucif (2015) ont établi une corrélation non seulement entre le climat de travail et le niveau de bien-être chez les salariés de l'EPH d'Akbou, mais aussi entre le climat du travail et la détresse psychologique. Aussi L. McGillis Hall (2003) a-t-il démontré la relation entre le climat organisationnel et la satisfaction au travail des infirmières.

D'après le modèle transactionnel de C. J. MacKay et C. L. Cooper (1987), le stress résulterait de l'inadéquation entre les exigences du milieu de travail et la capacité de l'agent à faire face à ces exigences, et/ou l'écart entre les aspirations de l'individu et la réalité professionnelle.

Au final, il est clair que les résultats de la présente étude sont à la fois significatifs et intéressants. En réalité, l'étude revêt non seulement un intérêt théorique, mais aussi un intérêt pratique.

En effet, le monde scientifique devra intégrer une nouvelle variable dans l'explication du climat de travail et du stress au travail : les comportements civiques organisationnels.

En termes d'intérêt pratique, les responsables des organisations devront penser à encourager les comportements civiques organisationnels dans leurs structures. Ils devront sensibiliser et former leurs agents sur l'impact positif de ces comportements non seulement sur l'amélioration du climat de travail mais aussi sur la réduction du stress perçu au travail. Ils devront également penser à améliorer leur gestion des ressources humaines en prenant en compte les comportements civiques organisationnels dans les critères d'évaluation de la performance ou du rendement des agents ; ce qui incitera ces derniers à souvent adopter cesdits comportements. Aussi devront-ils montrer l'exemple en adoptant ces comportements entre eux-mêmes (membres de la direction) d'une part, puis et surtout à l'égard du personnel d'autre part.

Quoique la présente étude regorge des intérêts pratiques ainsi que l'intérêt pour le monde scientifique de voir intégrer de nouvelles variables dans l'explication et/ou la recherche de solution au phénomène à l'ampleur aussi grandissant que le stress au travail, elle présente une limite d'ordre méthodologique. En effet, les outils de collecte des données, bien qu'ayant le mérite d'avoir d'excellentes qualités métrologiques ($\alpha = ,830$ pour les comportements civiques organisationnels, $\alpha = ,857$ pour le climat de travail et $\alpha = ,764$ pour le stress perçu) dans le contexte togolais, n'ont concerné qu'un seul CHU alors que le pays en compte trois (03). Toutefois, cette limite constitue une opportunité pour d'autres recherches afin de confirmer la validité de ces outils.

Conclusion

Le stress au travail devient de plus en plus une préoccupation majeure pour les chercheurs et les différents acteurs du monde professionnel. Ses conséquences sont dévastatrices, assez inquiétantes, que ce soit au niveau des victimes elles-

mêmes, de leurs collègues, de leur entourage que des organisations. Plusieurs chercheurs ont tenté d'apporter leur contribution à la compréhension du phénomène afin de limiter les dégâts de ce risque psychosocial. La présente étude a porté sur 101 agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé et a visé à montrer l'influence des comportements civiques organisationnels sur le stress au travail à travers le climat de travail. Le traitement des données recueillies a montré que, chez les agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé, (1) l'absence des comportements civiques organisationnels entraîne un mauvais climat de travail ($r = 0,432$; $p = 0,000 < 0,01$), (2) le mauvais climat de travail entraîne un niveau élevé de stress ($r = -0,508$; $p = 0,000 < 0,01$), puis (3) l'absence des comportements civiques organisationnels entraîne un niveau élevé de stress ($r = -0,326$; $p = 0,001 < 0,01$). L'analyse des résultats obtenus nous permet de conclure au final que, chez les agents des services de soins du CHU-Campus de Lomé, les comportements civiques organisationnels influencent le stress au travail avec médiation partielle du climat de travail.

Aussi serait-il intéressant de reprendre la présente étude au niveau national afin d'avoir des résultats fondés sur une analyse comparative de tous les CHU du Togo.

Références bibliographiques

- AMEGNINO, Adigo, TOURE, Abdoulaye, DJAGNIKPO, Oni, ADAMBOUNOU, Kokou, KONENIN, Nadège, AGODA-KOUSSEMA, Lama, & ADJENOU, Victor (2016). Fréquence et sources de stress perçues par les médecins radiologues de l'Afrique noire francophone. (Frequency and sources of stress perceived by black africa french-speaking radiologists doctors.). *J Afr Imag Méd*, 8, 24-30.
- AIKEN, Linda Harman, SOCHALSKI, Julie, & LAKE, Erie (1997). Studying outcomes of organizational change in health services. *Medical Care*, 35(11) Supplement, NS6- NS18
- BLAU, Peter Michaël (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.
- BRUNET, Luc, & SAVOIE, André (2016). Chapitre 2. Dynamique du climat de travail. *Les Essentiels de la Gestion*, 48-111.
- CAZABAT, Sandrine, BARTHE, Béatrice, & CASCINO, Nadine (2008). Charge de travail et stress professionnel : Deux facettes d'une même réalité ? Étude exploratoire dans un service de gérontologie. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 10-1, Article 10-1.
- CHEN, Xiao-Ping, HUI, Chun & SEGO, Douglas (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied psychology*, 83, 922-931.

- COHEN, Sheldon, KAMARCK, Tom et MERMELSTEIN, Robin (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 24-N°4, 1983, p.385-396.
- De KEYSER, Véronique & HANSEZ, Isabelle (1996). Vers une perspective transactionnelle du stress au travail : Pistes d'évaluations méthodologiques. *Cahiers de Médecine du Travail*, 33 (3), 133-144.
- DEMAY, Stéphanie (2021). La charge de travail à l'ère du numérique : Réflexion sur la santé au travail [Thèse de doctorat, université Paris-Saclay]. <https://www.theses.fr/2021UPASH018>
- DESJARDINS, Caroline (2000). *Développement et validation d'un outil diagnostique du climat organisationnel*.
- FRANCOIS-PHILIP DE SAINT-JULIEN, Delphine (2010). « Le stress des « survivants » à un plan social ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 241, 85-100. <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0085>
- GAGNON, Mélanie, BEAUDRY, Catherine et BOIES, Jenny (2018), L'amélioration des conditions de travail desaidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climatorganisationnel et de la retention des employés », *Revue l'avenir de l'humain au travail*, Numero 2, p 18-34
- GENDRON, Benedicte (2010). Chapitre 13. Capital émotionnel, cognition, performance et santé : quels liens ?. Dans : Slim Masmoudi éd., *Du percept à la décision : Intégration de la cognition, l'émotion et la motivation* (pp. 329-348). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.masmo.2010.01.0329>
- GNASSINGBE, Kouméabalo, KAZIMNA, Pazambadi & PARI, Paboussoum (2020). *Adaptation et validation du questionnaire du climat de travail (qct) de brunet et Savoie dans le contexte du Togo*. 4(3), 19.
- HINSON, Antoine Vikkey, LAWIN, Hervé, ASSILAMEHOU, Sylvio, AGUEMON, Badirou, AYELO, Paul & FAYOMI, Benjamin (2017). Prévalence du stress chez le personnel d'une compagnie d'assurance du benin. *Cames santé*, 5, 57-63.
- HUI Chun, LEE Cynthia et ROUSSEAU Denise (2004): Employment Relationships in Chinas: Do Workers Relate to the Organization or to People? *Organization Science*, Vol. 15, N° 2, pp. 232-240.
- KAZIMNA, Pazambadi (2021). Comportements civiques organisationnels et stress au travail chez le personnel des services de soins du CHU-Campus de Lomé, Togo. *NTELA*, 2(2), 145-160.
- KILIOU, Komla (2017). *Facteurs de risques psychosociaux et stress en milieu hospitalier au Togo* [Thèse de doctorat, Université de Lomé].
- KILIOU, Komla, PARI, Paboussoum, KAZIMNA, Pazambadi (2019). Stress en milieu hospitalier au Togo. *Revue Internationale de Recherches et d'Etudes Pluridisciplinaire*, 29, 29-37.

- KOUASSI, Yao et al. : Facteurs déterminants du stress chez les travailleurs de la société des transports abidjanais. *Cahier de Santé Publique* 2007 ; 6(2) : 7-21
- LAWLER, Edward, HALL, Douglas, & OLDHAM, Greg (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior & Human Performance*, 11(1), 139-155.
- LEGERON, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84(9), 809-820. <https://doi.org/10.1684/ipe.2008.0394>
- LEKA, Stavroula et GRIFFITHS, Amanda (2004). Organisation du travail et stress : approches systématiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux, série protection de la santé des travailleurs, n° 3, Tom Cox. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42809>
- LOUCHE, Claude (2015). Introduction à la psychologie du travail et des organisations, Paris, Armand Colin.
- MARTIN, Dominique & CROISILLE, Xavier (2006). *L'organisation, le climat et les conduites professionnelles*.
- HOUTMAN, Irene, JETTINGHOFF, Karin & CEDILLO, Leonor (2008). *Sensibilisation au stress professionnel dans les pays en développement : Un risque actuel dans un environnement de travail traditionnel : informations à l'intention des employeurs et des représentants des travailleurs*. World Health Organization. Genève (Suisse). <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43703>
- ORGAN, Denis (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- PAILLE, Pascal (2007a). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994). *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 74(2)*, 59-66.
- PAILLE, Pascal (2007b). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de psychologie, Numéro 490(4)*, 349-355.
- PARI, Paboussoum (2009). Conditions de travail et stress chez le personnel des services administratifs et techniques de l'Université de Lomé. *In Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé* (Togo), série B, I 1 (1) ; I 1 1 – 128.
- PARI, Paboussoum (2013). Retraite perçue et stress. *Geste et Voix*, 17, 247-263.
- PARKER, Christopher, BALTES, Boris, YOUNG, Scott, HUFF, Joseph, ALTMANN, Robert, LACOST, Heather, & ROBERTS, Joanne. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- People at Work 2022: L'étude Workforce View | ADP France. (s. d.). Consulté 17 juillet 2023, à l'adresse <https://www.fr.adp.com/ressources/insights/people-at-work-2022-l-etude-workforce-view.aspx>
- PODSAKOFF, Philip & MACKENZIE, Scott (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.

PODSAKOFF, Philip, MACKENZIE, Scott, PAINE, Julie Beth, & BACHRACH, Daniel (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

PODSAKOFF, Nathan, WHITING, Steven, PODSAKOFF, Philip, BLUME, Brian (2009), Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 1, p. 122-141.

ROCH, Geneviève (2008). *Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier*.

ROCHON, Adèle (2006). Le rôle du climat de travail dans la prédiction de la violence organisationnelle en milieu hospitalier. Thèse de doctorat en Psychologie, Université de Sherbrooke.

SCHNEIDER, Benjamin (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.

SOSOE, Kodjo (2019). *Relation d'emploi dans l'administration publique : Contrat psychologique, satisfaction et citoyenneté organisationnelle dans les universités publiques du Togo*. [Thèse de doctorat, Université de Lomé].