



Centre de recherche
intervention en santé
des organisations

Sondages CRISO sur le climat psychologique de travail

STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Le problème de la surcharge chronique de travail chez les cadres cliniques

La perception de la « charge de travail » et des quatorze autres indicateurs du climat de travail au sein d'échantillons de cadres cliniques du réseau de la santé et des services sociaux, par mission

© 2008 CRISO / Centre universitaire de santé McGill

**Chercheur principal : Serge Gagnon, PhD
Co-chercheur principal : Maxime Paquet, PhD (cand)**

Octobre 2008

Sommaire

Le questionnaire de climat psychologique.....	3
Échantillon des cadres cliniques par mission.....	4
Interprétation des moyennes et des écarts-types.....	4
Résultats CHU / CHA – Pré-test (2005-2006).....	5
Résultats CHU / CHA – Post-test (2007-2008).....	6
Résultats CHU / CHA : moyennes et écarts types.....	7
Résultats Hôpitaux de 1 ^{ère} ligne – Pré-test (2005-2006).....	8
Résultats Hôpitaux de 1 ^{ère} ligne – Post-test (2007-2008).....	9
Résultats Hôpitaux de 1 ^{ère} ligne : moyennes et écarts types.....	10
Résultats CLSC – Pré-test (2005-2006).....	11
Résultats CLSC – Post-test (2007-2008).....	12
Résultats CLSC : moyennes et écarts types.....	13
Résultats Centre d’hébergement – Pré-test (2005-2006).....	14
Résultats Centre d’hébergement – Post-test (2007-2008).....	15
Résultats Centres d’hébergement : moyennes et écarts types.....	16
Résultats Centres d’hébergement (pré-test) : 22 CHSLD de la région de Québec.....	17
Différences de moyennes à l’indicateur « charge de travail » entre les résultats de chaque mission (pré-test seulement).....	18
Conclusion générale.....	19

Le questionnaire de climat psychologique

Le Questionnaire de climat psychologique (QCP) est constitué de cinq dimensions, 15 sous dimensions ou indicateurs-clés et 60 items (questions). Cet instrument a subi avec succès les tests statistiques relatifs à une validation psychométrique de type confirmatoire¹. Les analyses de fidélité effectuées pour établir le niveau de cohérence interne des 5 dimensions montrent des niveaux de fidélité très satisfaisant au sein de notre échantillon, les alphas de Cronbach variant entre 0,90 et 0,93.

Le QCP évalue si les employés évoluent dans un environnement de travail où ils ont une perception positive ou négative de leur tâche, de leur rôle, de leur superviseur (leadership), de leur équipe de travail et de l'organisation dans son ensemble (dans le cas présent, leur direction). Dans une organisation où le climat de travail est positif, les (1) employés connaissent l'importance de leur contribution, (2) bénéficient d'un degré d'autonomie approprié, (3) utilisent pleinement leurs connaissances, (4) évoluent dans une structure de rôles claire et sans ambiguïté, (5) de même que dans un environnement où il y a peu ou pas de conflits liés aux règles et à la structure décisionnelle, (6) expérimentent une charge équilibrée de travail, (7) entretiennent une relation de confiance et de soutien avec leur gestionnaire, (8) sont régulièrement informés par leur gestionnaire des buts de leur travail et des objectifs d'amélioration, (9) peuvent compter sur leur gestionnaire pour faciliter leur travail lorsque nécessaire, (10) évoluent au sein d'une équipe caractérisée par la qualité des relations humaines, (11) sont fiers d'appartenir à leur équipe de travail, (12) expérimentent un degré élevé de coopération au sein de l'équipe, (13) se sentent encouragés par l'organisation à innover, (14) ont un sentiment de justice vis-à-vis les décisions qui touchent directement leur travail et leur rôle et (15) savent que l'organisation cherche à favoriser la satisfaction au travail et la qualité de vie au travail.

¹ Paquet, M., Parker, C. P., LaFrenière, A., Gagné, M., Gagnon, S., & Courcy, F. (2007). Cross-Validation of the Psychological Climate Questionnaire. (*Article soumis pour publication*). Disponible sur demande.

Échantillon des cadres cliniques par mission

Type de mission	Pré-test (05-06)	Post-test (07-08)
CHU / CHA (5)	120	81
Hôpitaux de 1 ^{ère} ligne (3)	55	12
CLSC (18)	51	18
Centre d'hébergement (28)	45	29
TOTAL	271	140

Les résultats présentés ci-après reflètent donc la perception de 271 cadres cliniques en 2005-2006 et de 140 cadres cliniques en 2007-2008, provenant des régions de Montréal, Québec et Sherbrooke. Nous avons mis en évidence les résultats observés à l'indicateur « charge de travail » et fait des tests de différences significatives de moyennes entre les résultats des cadres cliniques et les résultats de tous les autres cadres, par mission. Une analyses de différence de moyennes à l'indicateur charge de travail entre les missions est aussi présentée à la fin du document.

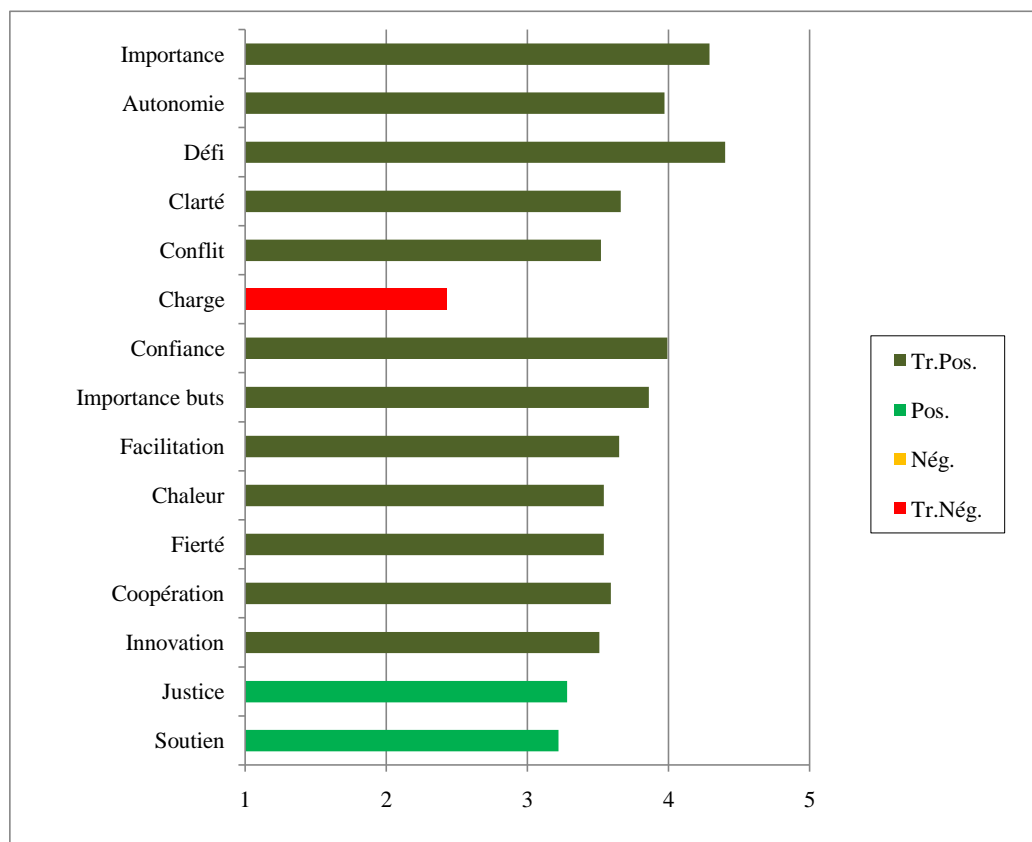
Interprétation des moyennes et des écarts-types

Les moyennes présentées dans ce rapport de sondage s'interprètent selon la légende qui suit.

> 3.50	= Perception très positive
3,01 à 3,50	= Perception positive
3,00	= Neutre
2,51 à 2,99	= Perception négative
< 2.50	= Perception très négative

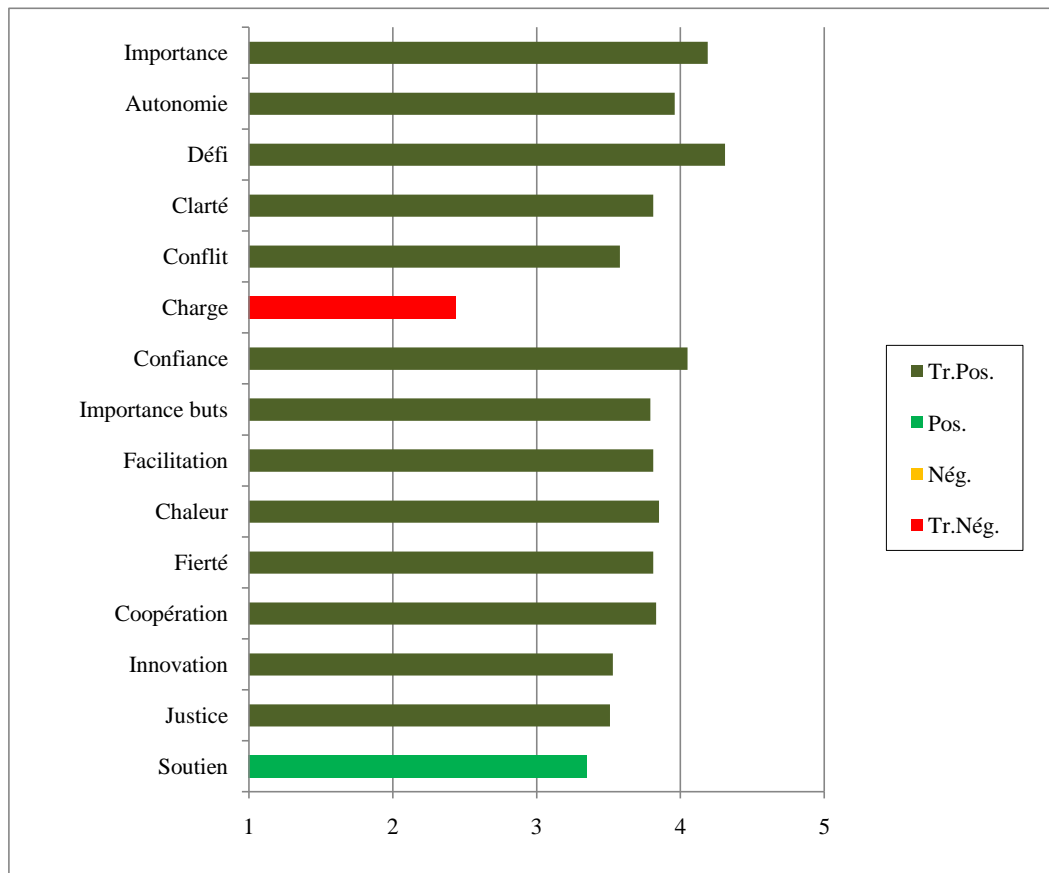
Rappelons que les écarts-types indiquent le degré de consensus ou de dispersion des perceptions au regard d'un item donné. Dans le cas d'une échelle de réponse en cinq points comme c'est le cas ici, un écart-type de 0,90 et plus peut être considéré comme élevé et donc, indique qu'il y a peu de consensus dans le groupe. Par exemple, une moyenne de 3,3 à l'indicateur « Confiance », avec un écart type de 0,74, indique qu'il y a un bon degré de consensus entre les répondants pour dire qu'ils sont plutôt d'accord avec cet énoncé.

Résultats CHU / CHA – Pré-test (2005-2006)



Type de mission	Pré-test (05-06)	Post-test (07-08)
CHU / CHA (5)	120	81
Hôpitaux de 1 ^{ère} ligne (3)	55	12
CLSC (18)	51	18
Centre d'hébergement (28)	45	29
TOTAL	271	140

Résultats CHU / CHA – Post-test (2007-2008)



Type de mission	Pré-test (05-06)	Post-test (07-08)
CHU / CHA (5)	120	81
Hôpitaux de 1 ^{ère} ligne (3)	55	12
CLSC (18)	51	18
Centre d'hébergement (28)	45	29
TOTAL	271	140

Résultats CHU / CHA : moyennes et écarts types

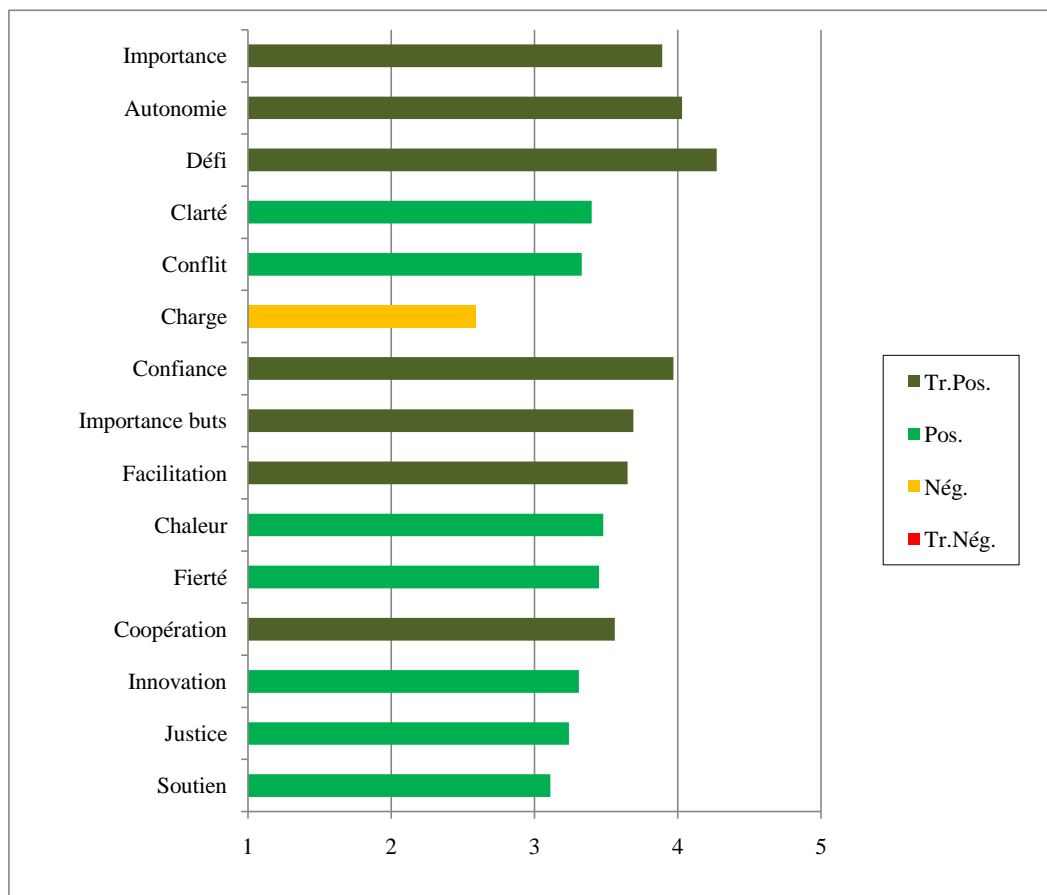
	Pré-test ¹		Post-test ²	
	Moyenne	É. T.	Moyenne	É. T.
Tâche				
Importance	4.29	0.50	4.19	0.55
Autonomie	3.97	0.63	3.96	0.59
Défi	4.40	0.44	4.31	0.45
Rôle				
Clarté	3.66	0.86	3.81	0.68
Conflit (peu de)	3.52	0.90	3.58	0.73
Charge de travail équilibrée	2.43↓	0.89	2.44↓	0.93
Leadership				
Confiance	3.99	0.93	4.05	0.92
Importance accordée aux buts	3.86	0.77	3.79	0.71
Facilitation du travail	3.65	0.90	3.81	0.84
Équipe				
Chaleur humaine	3.54	0.88	3.85	0.71
Fierté	3.54	0.79	3.81	0.69
Coopération	3.59	0.81	3.83	0.73
Organisation				
Innovation	3.51	0.78	3.53	0.70
Justice	3.28	0.82	3.51	0.79
Soutien	3.22	0.90	3.35	0.84

Les symboles « ↓ » et « ↑ » indiquent qu'il y a une différence statistiquement significative entre le score des cadres cliniques et le score de tous les autres cadres de la même mission.

¹ n = 120

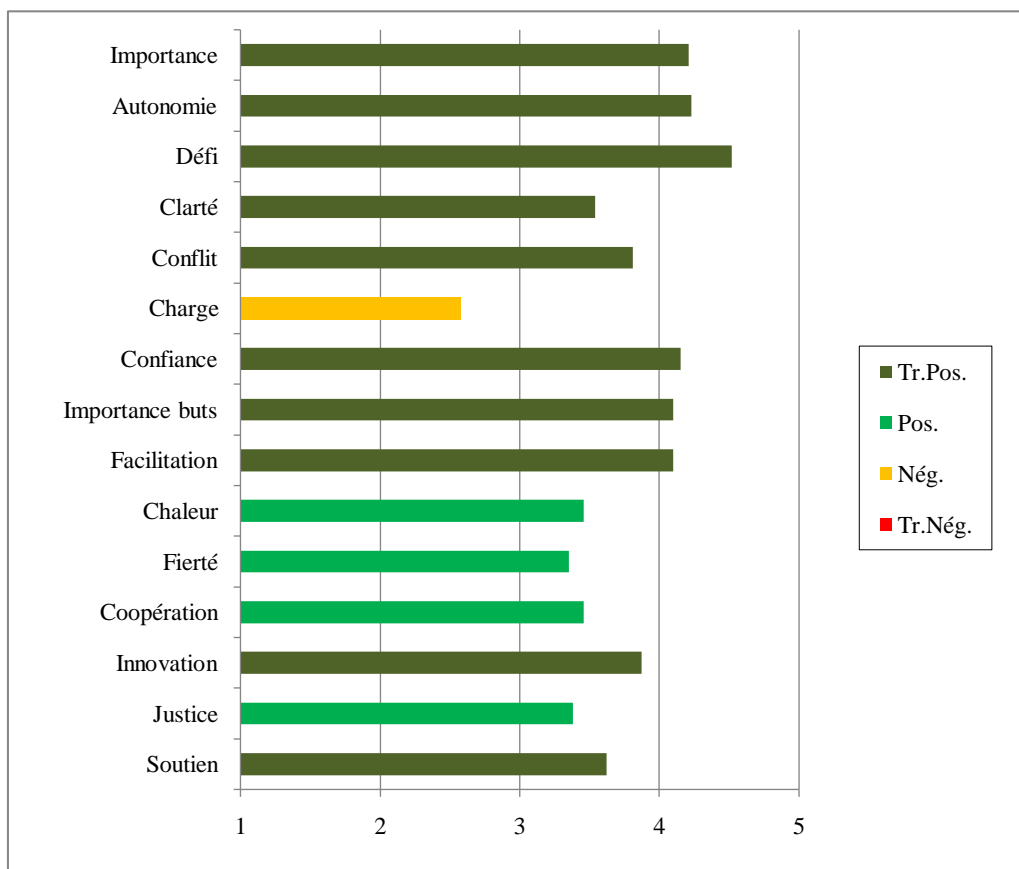
² n = 81

Résultats Hôpitaux de 1^{ère} ligne – Pré-test (2005-2006)



Type de mission	Pré-test (05-06)	Post-test (07-08)
CHU / CHA (5)	120	81
Hôpitaux de 1^{ère} ligne (3)	55	12
CLSC (18)	51	18
Centre d'hébergement (28)	45	29
TOTAL	271	140

Résultats Hôpitaux de 1^{ère} ligne – Post-test (2007-2008)



Type de mission	Pré-test (05-06)	Post-test (07-08)
CHU / CHA (5)	120	81
Hôpitaux de 1^{ère} ligne (3)	55	12
CLSC (18)	51	18
Centre d'hébergement (28)	45	29
TOTAL	271	140

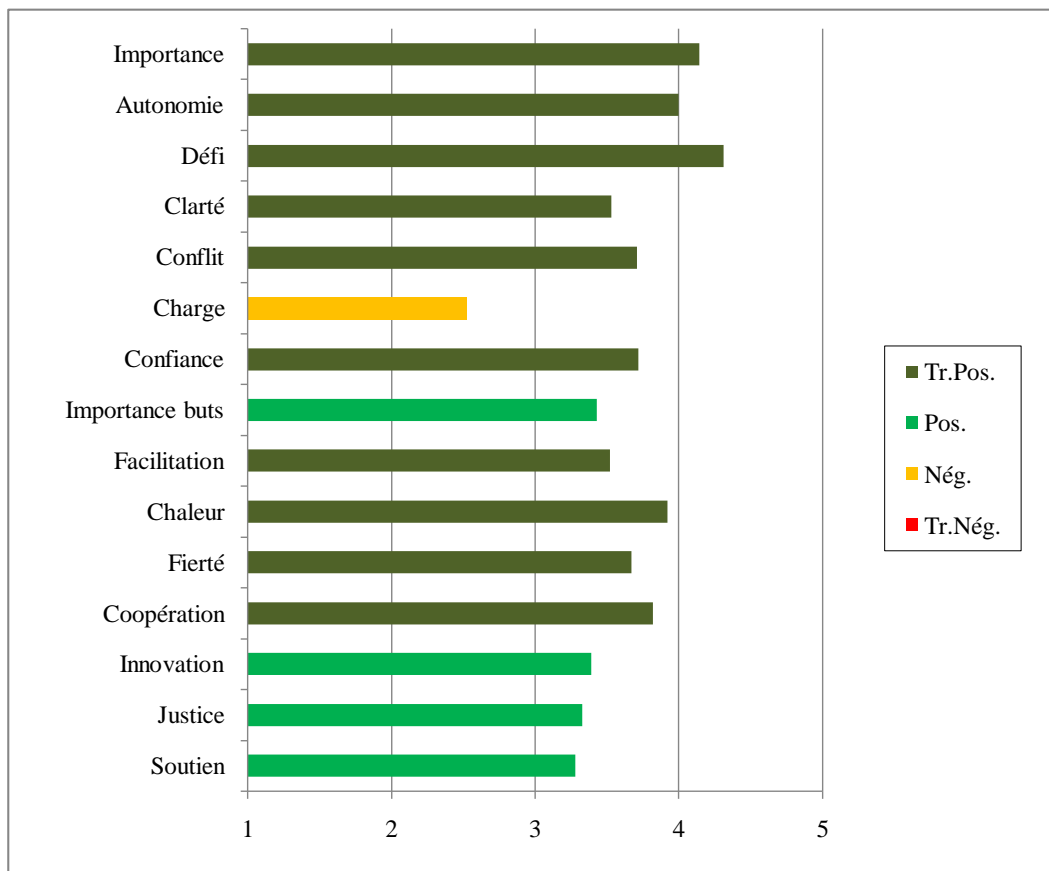
Réultats Hôpitaux de 1ère ligne : moyennes et écarts types

	Pré-test ¹		Post-test ²	
	Moyenne	É. T.	Moyenne	É. T.
Tâche				
Importance	3.89	0.71	4.21	0.76
Autonomie	4.03	0.74	4.23	0.79
Défi	4.27	0.58	4.52	0.41
Rôle				
Clarté	3.40	0.98	3.54	0.95
Conflit (peu de)	3.33	0.93	3.81	0.92
Charge de travail équilibrée	2.59	0.93	2.58	0.87
Leadership				
Confiance	3.97	0.96	4.15	0.76
Importance accordée aux buts	3.69	0.79	4.10	0.74
Facilitation du travail	3.65	0.88	4.10	0.75
Équipe				
Chaleur humaine	3.48	0.91	3.46	1.09
Fierté	3.45	0.88	3.35	1.00
Coopération	3.56	0.70	3.46	1.00
Organisation				
Innovation	3.31	0.88	3.87	0.71
Justice	3.24	0.79	3.38	0.77
Soutien	3.11	0.93	3.62	0.83

¹ n = 55

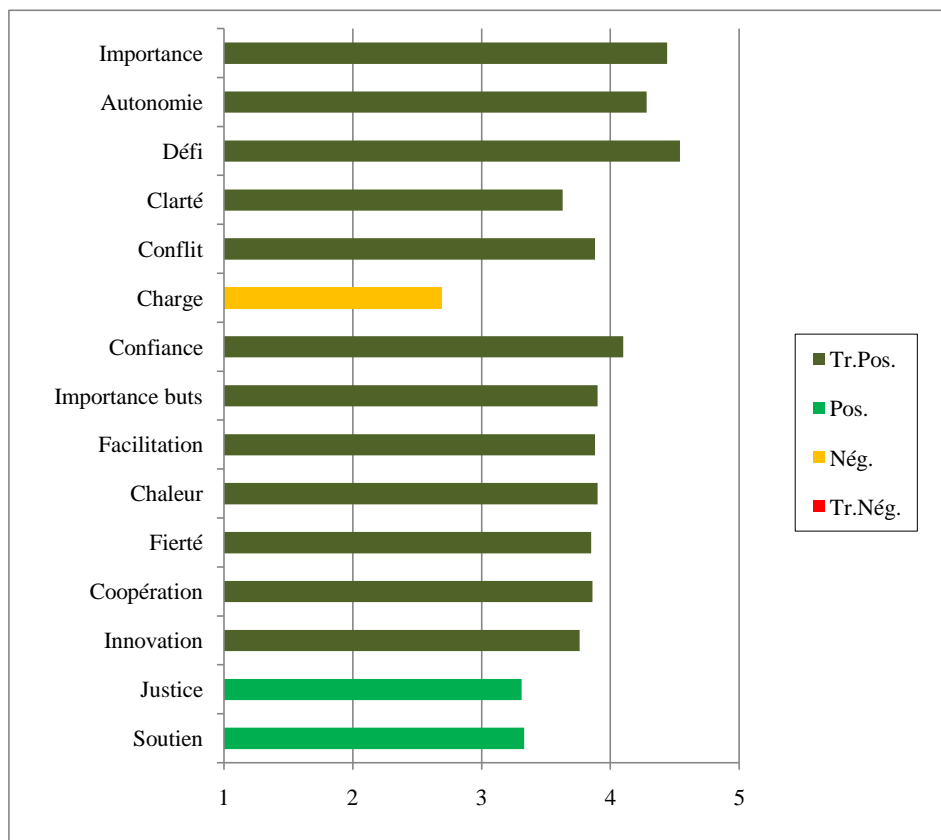
² n = 12

Résultats CLSC – Pré-test (2005-2006)



Type de mission	Pré-test (05-06)	Post-test (07-08)
CHU / CHA (5)	120	81
Hôpitaux de 1 ^{ère} ligne (3)	55	12
CLSC (18)	51	18
Centre d'hébergement (28)	45	29
TOTAL	271	140

Résultats CLSC – Post-test (2007-2008)



Type de mission	Pré-test (05-06)	Post-test (07-08)
CHU / CHA (5)	120	81
Hôpitaux de 1 ^{ère} ligne (3)	55	12
CLSC (18)	51	18
Centre d'hébergement (28)	45	29
TOTAL	271	140

Résultats CLSC : moyennes et écarts types

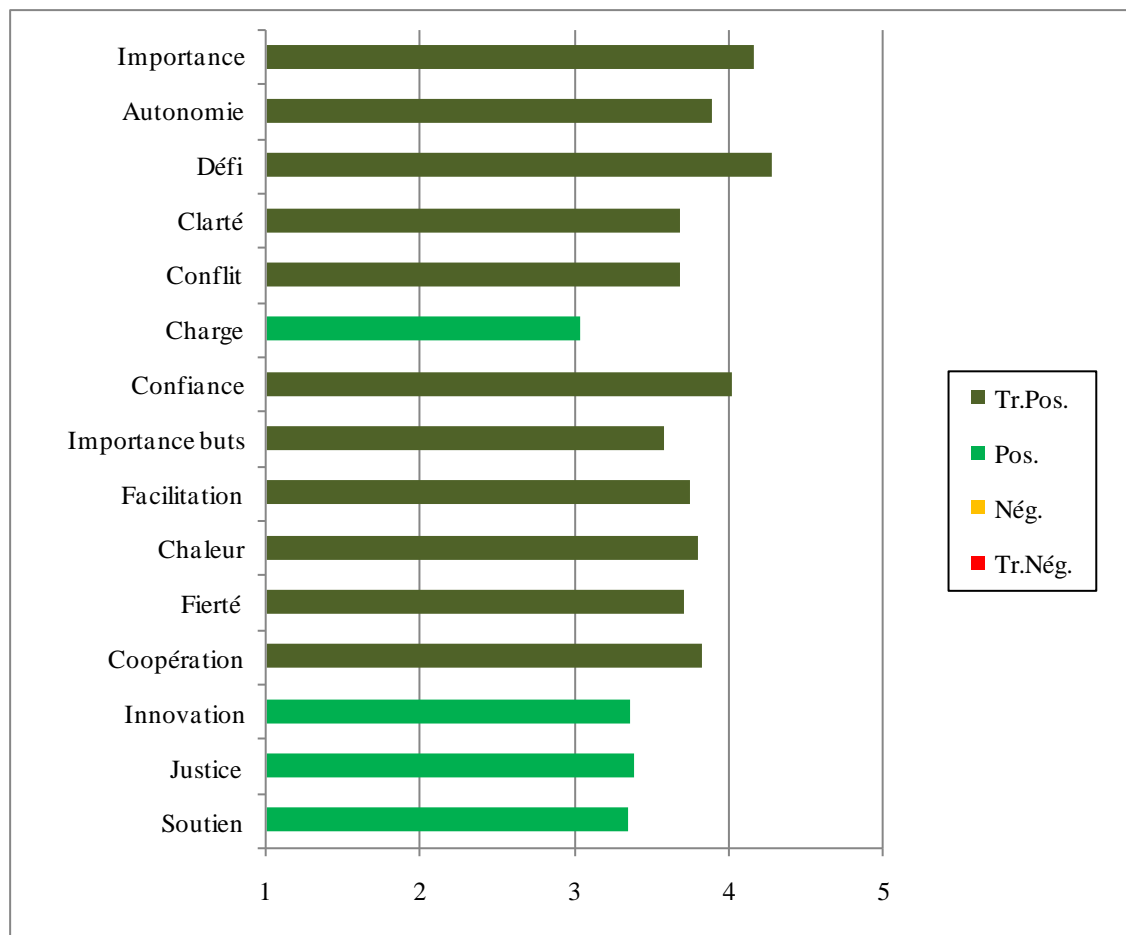
	Pré-test ¹		Post-test ²	
	Moyenne	É. T.	Moyenne	É. T.
Tâche				
Importance	4.14	0.53	4.44	0.48
Autonomie	4.00	0.55	4.28	0.58
Défi	4.31	0.42	4.54	0.38
Rôle				
Clarté	3.53	0.71	3.63	0.86
Conflit (peu de)	3.71	0.75	3.88	0.93
Charge de travail équilibrée	2.53	1.04	2.69	1.12
Leadership				
Confiance	3.72	0.99	4.10	0.77
Importance accordée aux buts	3.43	0.82	3.90	0.62
Facilitation du travail	3.52	0.93	3.88	0.92
Équipe				
Chaleur humaine	3.92	0.70	3.90	0.74
Fierté	3.67	0.77	3.85	0.67
Coopération	3.82	0.67	3.86	0.75
Organisation				
Innovation	3.39	0.76	3.76	0.87
Justice	3.33	0.75	3.31	0.88
Soutien	3.28	0.70	3.33	0.99

¹ n = 51

² n = 18

Résultats Centre d'hébergement – Pré-test (2005-2006)

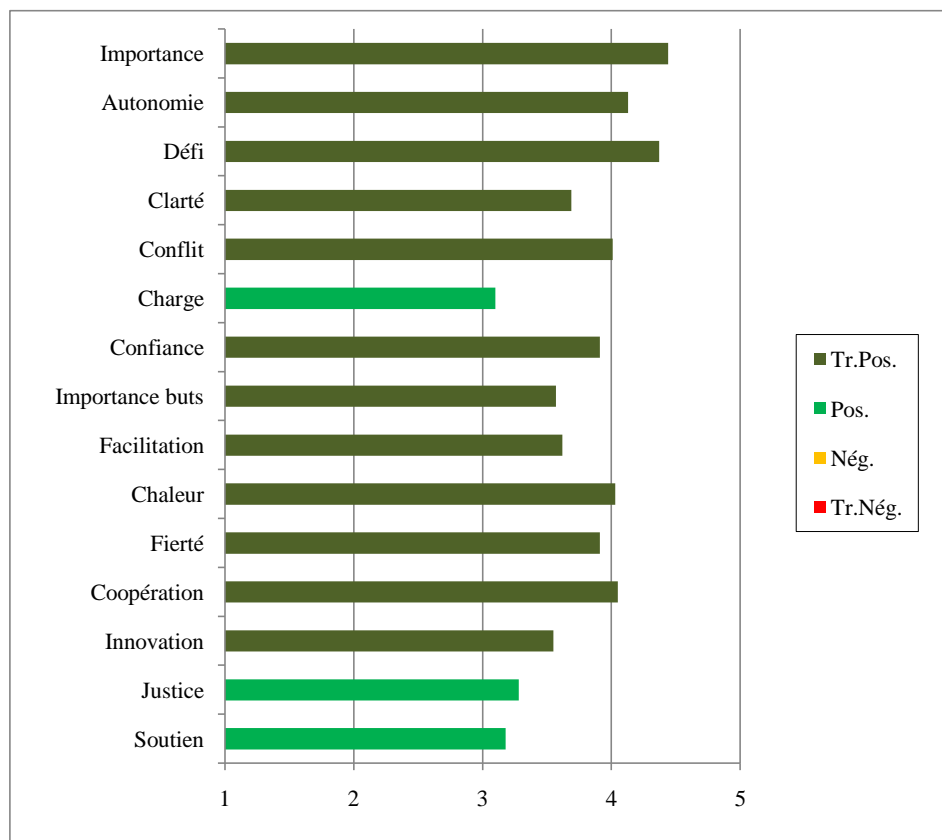
Échantillon constitué de six CHSLD de Montréal et de 22 CHSLD de la région de Québec



Type de mission	Pré-test (05-06)	Post-test (07-08)
CHU / CHA (5)	120	81
Hôpitaux de 1 ^{ère} ligne (3)	55	12
CLSC (18)	51	18
Centre d'hébergement (28)	45	29
TOTAL	271	140

Résultats Centre d'hébergement – Post-test (2007-2008)

Échantillon constitué de six CHSLD de Montréal et de 22 CHSLD de la région de Québec



Type de mission	Pré-test (05-06)	Post-test (07-08)
CHU / CHA (5)	120	81
Hôpitaux de 1 ^{ère} ligne (3)	55	12
CLSC (18)	51	18
Centre d'hébergement (28)	45	29
TOTAL	271	140

Résultats Centres d'hébergement : moyennes et écarts types

Échantillon constitué de six CHSLD de Montréal et de 22 CHSLD de la région de Québec

	Pré-test ¹		Post-test ²	
	Moyenne	É. T.	Moyenne	É. T.
Tâche				
Importance	4.17	0.65	4.44	0.35
Autonomie	3.89	0.76	4.13	0.63
Défi	4.28	0.58	4.37	0.48
Rôle				
Clarté	3.69	0.80	3.69	0.93
Conflit (peu de)	3.69	0.81	4.01	0.68
Charge de travail équilibrée	3.04	1.05	3.10	0.84
Leadership				
Confiance	4.02	1.06	3.91	0.74
Importance accordée aux buts	3.59	0.98	3.57	0.72
Facilitation du travail	3.75	0.99	3.62	0.64
Équipe				
Chaleur humaine	3.80	0.91	4.03	0.83
Fierté	3.72	0.86	3.91	0.72
Coopération	3.83	0.79	4.05	0.77
Organisation				
Innovation	3.37	0.96	3.55	0.78
Justice	3.39	0.94	3.28	0.78
Soutien	3.35	1.00	3.18	0.83

¹ n = 45

² n = 29

Résultats Centres d'hébergement (pré-test) : 22 CHSLD de la région de Québec

	Québec ¹⁰	
	Moyenne	É. T.
Tâche		
Importance	4.01	0.61
Autonomie	3.68	0.64
Défi	4.24	0.58
Rôle		
Clarté	3.71	0.68
Conflit (peu de)	3.41	0.75
Charge de travail équilibrée	2.56	0.97
Leadership		
Confiance	4.26	0.78
Importance accordée aux buts	4.00	0.65
Facilitation du travail	3.94	0.87
Équipe		
Chaleur humaine	3.70	0.90
Fierté	3.52	0.71
Coopération	3.77	0.75
Organisation		
Innovation	3.34	0.77
Justice	3.22	0.72
Soutien	3.18	0.89

¹⁰ $n = 20$

Différences de moyennes à l'indicateur « charge de travail » entre les résultats de chaque mission (pré-test seulement)

Pour interpréter le tableau suivant :

- La moyenne obtenue à l'indicateur charge de travail est indiquée entre parenthèses dans la première colonne.
- Les symboles « ↓ » et « ↑ » indiquent qu'il y a une différence statistiquement significative entre les scores des deux types de missions.
- Le symbole « = » indique qu'il faut considérer les résultats comme équivalents.

Au pré-test :

Type de ressource (M)	CHU/CHA	H. 1 ^{ère} ligne	CLSC	CHSLD
CHU / CHA (2.43)		↓	↓	↓
H. 1 ^{ère} ligne (2.59)	=		=	=
CLSC (2.53)	=	=		=
CHSLD (3.04)	↑	↑	↑	

Conclusion générale

La perception du climat psychologique de travail est un prédicteur de la satisfaction au travail et de l'engagement envers son travail et envers l'organisation. Les résultats précédents montrent des perceptions positives et très positives à 14 des 15 indicateurs du climat psychologique. Il semble permis de faire l'hypothèse suivante : la majorité des cadres cliniques du réseau éprouve un degré assez élevé de satisfaction au travail et d'engagement envers leur travail et l'organisation ; cependant, la **surcharge de travail chronique** qu'ils expérimentent pourrait avoir des **impacts négatifs**, d'une part sur leur santé physique et psychologique et, d'autre part, sur des **aspects critiques du rôles des cadres en période de pénurie** tels que, par exemple, l'encadrement du personnel d'agences, l'évaluation de rendement et le coaching de carrière, la mise en place de stratégies d'attraction et de rétention du personnel, la facilitation du travail interdisciplinaire, la gestion participative de nouveaux modes d'organisation du travail et des soins, la gestion des processus d'amélioration continue de la qualité du milieu de travail, des soins et des services, etc.