RAPPORT D'ANALYSE COMPARATIVE

LA PERCEPTION DU CLIMAT DE TRAVAIL DANS LES CENTRE DE SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX (CSSS) SELON LES GROUPES D'EMPLOI ET LES TYPES DE MISSION (CLSC, HOPITAL, CHSLD)

Maxime Paquet, PhD (cand) et Serge Gagnon, PhD
Centre de recherche intervention en santé des organisations
Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill

Novembre 2007

Table des matières

Introduction 3

Méthodologie 4

Échantillon 4

Variables de balisage 5

Guide d'interprétation des tableaux de résultats 6

Résultats 8

Différences de moyenne pour les 5 groupes d'emploi sur les 15 indicateurs de climat de travail 8

Différences de moyenne pour les 3 types de mission sur les 15 indicateurs de climat de travail 19

Discussion 27

Introduction

Dans le cadre du Programme inter établissement de recherche action sur le climat de travail, le CRISO a mené des sondages sur le climat de travail dans huit établissements partenaires, ce qui totalise plus de 10 000 répondants. En 2006, le groupe de recherche a rendu disponible son rapport d'analyse comparative au sujet de la perception du climat de travail selon les groupes d'emploi, effectué à partir de données provenant d'hôpitaux seulement. Vous pouvez retrouver ce rapport à l'adresse Internet suivante :

http://www.criso.ca/fr/attachments/76.pdf.

En résumé, nous rapportons que les résultats montrent une certaine « hiérarchisation » de la perception du climat de travail. Le pattern général qui émerge de cette analyse est le suivant : plus on est prêt des lieux de décision et des sources d'informations stratégiques, plus on a une perception significativement plus favorable du climat de travail que ceux qui sont éloignés des lieux décisionnels et qui ont peu ou pas accès à l'information stratégique.

Nous avons reproduit la même démarche d'analyse auprès de répondants provenant exclusivement de centres de santé et de services sociaux. Allons-nous retrouver le même pattern de perception que celui-ci identifié dans les hôpitaux ? De plus, est-ce que les perceptions diffèrent selon les types de mission (CLSC, hôpital de première ligne, CHSLD).

Plus précisément, les questions propres aux analyses effectuées se résument comme suit :

- Y a t-il des différences significatives entre les catégories d'emploi (selon la loi 30) en ce qui concerne la perception du climat de travail des employés de CSSS ?
- À l'intérieur même des CSSS, existe-il une différence de perception du climat de travail selon l'appartenance à un type mission particulier (CLSC, CHSLD et hôpital) ?
- Si oui, peut-on dégager des patterns de ressemblances et de différences ?

Méthodologie

Échantillon

Ce rapport de balisage est produit à la suite de sondages sur le climat de travail réalisés de 2004 à 2006 au sein des établissements suivants :

- CSSS d'Ahuntsic-Montréal Nord (n = 1224)
- CSSS du Cœur-de-l'île (n = 877)
- CSSS de Laval (n = 1227)
- CSSS de Portneuf (n = 457
- CSSS de la Vieille-Capitale (n = 1701)

Les informations recueillies sur la catégorie d'emploi des répondants (voir page 5) nous ont permis ventiler l'échantillon selon 5 groupes d'emploi :

	Groupe 1	**Groupe 2**	**Groupe 3**	**Groupe 4**	**Groupe 5**	**TOTAL**
n	1812	1171	715	1039	338	5075

Les informations recueillies sur le type de mission à laquelle les répondants sont rattachés (voir page 5) nous ont permis ventiler l'échantillon selon 3 principaux types d'installations :

	CLSC	**CHSLD**	**Hôpitaux**	**TOTAL**
n	629	582	2150	3378

Variables de balisage

A) Les catégories d'emploi

Lors des sondages initiaux, les participants ont été interrogés au sujet de leur catégorie d'emploi. Toutefois, chacun des établissements avait sa propre terminologie quant aux catégories à inclure dans leur questionnaire. Ceci peut évidemment permettre des analyses plus personnalisées à l'institution, mais rend la tâche difficile lorsqu'il est question de produire des analyses sur une base comparative.

C'est pourquoi nous avons choisi de regrouper les diverses catégories fournies par chaque établissement sous un second regroupement commun, basé sur les groupes syndicaux de la Loi 30. Le lecteur peut se référer au tableau ci-après pour connaître la constitution de ces groupes.

Groupe 1	Personnel en soins infirmiers et des services cardio-respiratoires (ex : assistantes infirmières-chef, infirmières cliniciennes, infirmières, infirmières auxiliaires, inhalothérapeutes).
Groupe 2	Personnel para technique, des services auxiliaires et de métiers (ex : préposés aux bénéficiaires, employés de métier, assistants techniques, préposés à la salubrité, préposés à la buanderie)
Groupe 3	Personnel de bureau, techniciens et professionnels rattachés à l'administration (ex : commis, bibliothécaire, personnel des services informatiques, préposés à l'admission, préposés aux dossiers médicaux).
Groupe 4	Professionnels et techniciens de la santé (ex : éducateurs, techniciens en diététique, éducation spécialisée, électrophysiologie, génie biomédical, technologues en radiologie, physiothérapeutes, travailleurs sociaux).
Groupe 5	Personnel d'encadrement
Groupe 6	Syndicable non syndiqué et autres (personnel non touché). *NB. Cette catégorie ne figurera pas dans les tableaux subséquents, étant donné le faible nombre de participants rattachés et leur hétérogénéité quant à l'emploi occupé.*

B) Le type mission

Les CSSS sont constitués de plusieurs types d'installation. Dans le cadre de ce rapport, nous nous concentrons sur les installations suivantes :

- Les centres locaux de services communautaires (CLSC)
- Les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD)
- Les hôpitaux, généralement de petite taille

Guide d'interprétation des tableaux de résultats

Le tableau ci-dessous servira d'exemple dans la présente section afin d'expliquer la marche à suivre pour interpréter les résultats de ce rapport de balisage. Les sections mises en relief sont particulièrement importantes.

A) Les résultats significatifs

Dimensions et indicateurs clés du QCP	**Moyenne**					**É-T**					**F**	**Sig.**
	Groupe 1	**Groupe 2**	**Groupe 3**	**Groupe 4**	**Groupe 5**	**Groupe 1**	**Groupe 2**	**Groupe 3**	**Groupe 4**	**Groupe 5**		
Rôle												
Clarté	3,46[a]	3,40[b]	3,35[c]	3,39[d]	3,70[abcd]	0,78	0,81	0,89	0,87	0,83	12,11	,000*
Conflit (peu)	3,49[ab]	3,19[abc]	3,51[c]	3,69[ac]	3,76[bc]	0,82	0,91	0,94	0,81	0,82	56,98	,000*
Charge de travail équilibrée	2,65[abc]	2,71[de]	2,91[bd]	2,87[ce]	2,86[a]	0,98	1,04	1,02	0,98	0,95	14,92	,000*

La section du haut, à droite, contient le test de différence de moyennes (F) et son seuil de signification (Sig.)[1]. Lorsque ce dernier est inférieur à 0,05, nous sommes en présence d'une différence significative (une étoile (*) accompagne chaque statistique significative) entre les moyennes. La section encadrée, à gauche, contient des moyennes accompagnées d'une lettre en indice supérieur. Les moyennes partageant au moins une lettre en indice supérieur sont significativement différentes l'une de l'autre. C'est le cas par exemple des moyennes observées aux groupes 1 et 5 pour l'indicateur « Clarté ». Même si le groupe 5 a quatre lettres en indice, ils ont quand même l'indice « a » en commun. D'un autre côté, le groupe 1 est semblable aux groupes 2, 3 et 4 puisque leurs indices sont tous différents. Veuillez noter que ces résultats seront aussi présentés graphiquement, dans le but de simplifier la compréhension.

[1] Test de différence de moyennes à postériori effectué à l'aide du test de Scheffé, p. < .05

B) L'interprétation des moyennes et des écarts types

Pour chacun des 60 items du questionnaire de climat psychologique (QCP), le répondant doit indiquer son degré d'accord ou de désaccord en fonction d'une échelle qui varie entre 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout fait en accord). Pour interpréter les résultats aux indicateurs, il faut utiliser la grille d'interprétation qui suit :

> 3,50	=	Perception très positive
3,00 à 3,50	=	Perception positive
2,50 à 2,99	=	Perception négative
< 2.50	=	Perception très négative

Les écarts-types indiquent le degré de consensus ou de dispersion des perceptions au regard d'un item donné. Par exemple, une moyenne de 3,3 à l'item « Il n'y a pas de conflit au sein de l'équipe », 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

Différences de moyenne pour les 5 groupes d'emploi sur les 15 indicateurs de climat de travail

Dimensions et indicateurs clés du QCP	Moyenne					É-T					F	Sig.
	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5		
Tâche												
Importance	4,00[a]	3,93[abc]	3,94	4,03[b]	4,07[c]	0,62	0,68	0,71	0,62	0,66	6,19	,000*
Autonomie	3,61[a]	3,43[ab]	3,70[b]	3,81[ab]	4,07[ab]	0,73	0,82	0,84	0,73	0,67	63,85	,000*
Défi	4,12[ab]	3,75[ac]	3,82[bd]	4,15[cd]	4,29[abc]	0,59	0,78	0,74	0,56	0,57	102,36	,000*
Rôle												
Clarté	3,45[a]	3,39[b]	3,34[a]	3,39[c]	3,70[abc]	0,78	0,81	0,87	0,87	0,83	12,63	,000*
Conflit (peu)	3,48[ab]	3,19[abc]	3,50[c]	3,68[ac]	3,76[bc]	0,82	0,91	0,93	0,80	0,81	57,12	,000*
Charge de travail équilibrée	2,64[abc]	2,71[de]	2,90[bd]	2,87[ce]	2,85[a]	0,98	1,04	1,01	0,98	0,95	14,56	,000*
Leadership												
Confiance et soutien	3,40[a]	3,29[b]	3,43[c]	3,44[b]	4,00[abc]	1,02	1,07	1,15	1,05	0,93	30,25	,000*
Importance accordée aux buts	3,20[a]	3,29[b]	3,21[c]	3,05[abc]	3,63[abc]	0,84	0,88	0,94	0,87	0,83	30,42	,000*
Facilitation du travail	3,11[a]	3,03[b]	3,17[c]	3,17[b]	3,68[abc]	0,92	0,98	1,00	0,92	0,87	32.31	,000*

* = p. < .001

Différences de moyenne pour les 5 groupes d'emploi sur les 15 indicateurs de climat de travail (suite)

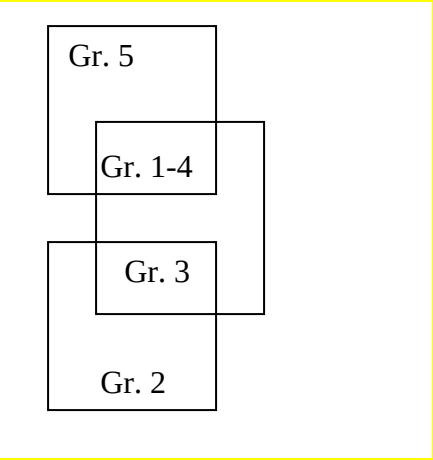
Dimensions et indicateurs clés du QCP	Moyenne					É-T					F	Sig.
	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5		
Équipe												
Chaleur humaine	3,49[a]	3,27[ab]	3,38[c]	3,53[bc]	3,80[abc]	0,95	1,02	1,06	0,99	0,77	24.13	,000*
Fierté	3,46[a]	3,29[ab]	3,35[c]	3,46[b]	3,79[abc]	0,89	0,94	0,99	0,91	0,73	21.18	,000*
Coopération	3,58[a]	3,37[ab]	3,49[cd]	3,65[bc]	3,81[ad]	0,88	0,92	0,97	0,93	0,70	22.92	,000*
Organisation												
Innovation	2,84[a]	2,79[b]	2,84[c]	2,89[d]	3,46[abcd]	0,81	0,89	0,93	0,83	0,85	43,83	,000*
Justice	2,87[a]	2,89[b]	2,90[c]	2,95[d]	3,43[abcd]	0,84	0,92	0,93	0,88	0,83	30,18	,000*
Soutien	2,52[a]	2,60[b]	2,60[c]	2,59[d]	3,34[abcd]	0,96	0,99	1,00	0,95	0,93	52,56	,000*

* = p. < .001

Rappel : Les moyennes partageant une lettre en indice supérieur sont significativement différentes. Donc, deux moyennes sont semblables si elles ne partagent pas au moins un indice.

Indicateurs reliés à la TÂCHE

Importance



Ce type de graphique s'interprète comme suit :

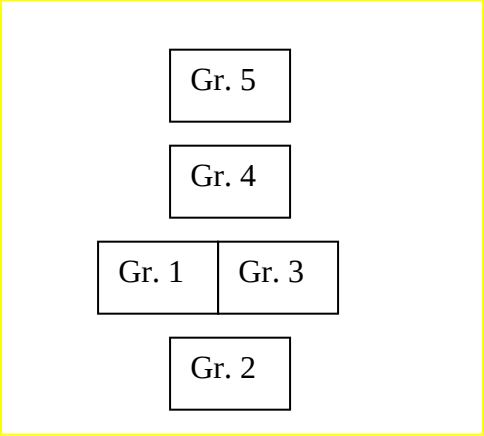
Les groupes contenus dans un même ensemble ne présentent pas de différence de moyenne significative. Donc, les groupes 1, 4 et 5 sont semblables. Le groupe 3 ne fait pas partie du même ensemble que le groupe 5, ils sont donc différents. Les groupes 1 et 4 font partie du même ensemble que le groupe 3, alors ils sont semblables. Il en va de même pour les groupes 1, 3 et 4, ou les groupes 2 et 3. Finalement, le groupe 2 est différent des groupes 1, 4 et 5, mais il est semblable au groupe 3.

Pour l'indicateur <u>importance</u>, les cadres (5), les infirmières (1), ainsi que les professionnels et les techniciens de la santé (4) ont obtenu un résultat significativement supérieur à celui des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2). Les cadres (5), pris seuls, ont obtenu un résultat supérieur à celui du personnel de bureau (3).

Sous un autre angle, les infirmières (1), le personnel de bureau (3), ainsi que les professionnels et les techniciens de la santé (4) occupent une position mitoyenne; ils ont un score semblable à celui des deux autres groupes.

<u>Il est à noter que tous les groupes ont une perception très positive de l'importance de leur tâche.</u>

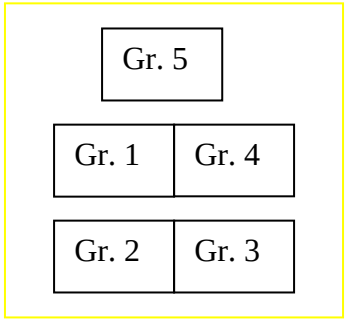
Autonomie



Pour l'indicateur autonomie, les cadres (5) ont obtenu un résultat significativement supérieur à celui des quatre autres groupes. Les professionnels et les techniciens de la santé (4) ont obtenu un résultat supérieur à celui des trois groupes restants. Les infirmières (1) et le personnel de bureau (3) ont obtenu un résultat semblable. De leur côté, les employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2) ont obtenu un résultat significativement inférieur à celui des autres groupes.

Il est à noter que tous les groupes ont une perception très positive de leur niveau d'autonomie, à l'exception des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2), qui ont une perception positive.

Défi

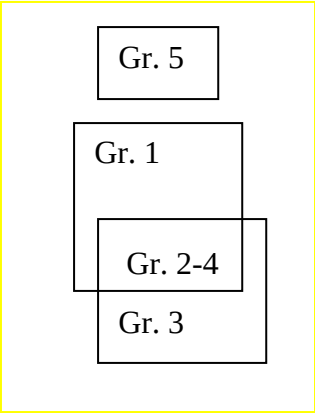


Pour l'indicateur défi, les cadres (5) ont obtenu un résultat significativement supérieur à celui des quatre autres groupes. Les infirmières (1), ainsi que les professionnels et les techniciens de la santé (4) ont obtenu un score semblable, mais leur score est toutefois supérieur à celui des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2) et du personnel de bureau (3) (ces deux derniers groupes sont aussi semblables).

Il est à noter que tous les groupes ont une perception très positive du niveau de défi dans leur travail.

Indicateurs reliés au RÔLE

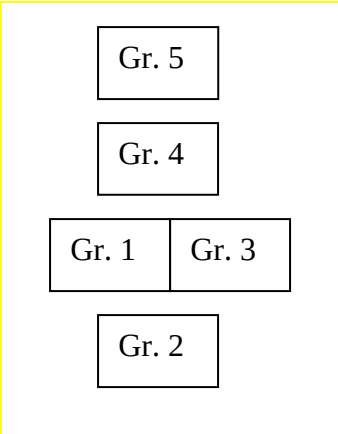
Clarté



Pour l'indicateur clarté, les cadres (5) ont obtenu un résultat significativement supérieur à celui des quatre autres groupes. Les infirmières (1) ont obtenu un résultat significativement supérieur à celui du personnel de bureau (3). Toutefois, les employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2), ainsi que les professionnels et les techniciens de la santé (4) ont obtenu un résultat à la fois semblable à celui du personnel de bureau (3)professionnels et des infirmières (1).

Il est à noter que tous les groupes ont une perception positive de la clarté des rôles, à l'exception des cadres (5) qui ont une perception très positive.

Conflit (peu)



Pour l'indicateur conflit, voici comment les groupes s'ordonnent. Les cadres (5) obtiennent le résultat le plus élevé, suivis par les professionnels et les techniciens de la santé (4), les infirmières (1) et le personnel de bureau (3) qui obtiennent un score semblable. Finalement, les employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2) obtiennent le résultat le plus bas.

Il est à noter que les deux premiers groupes ont une perception positive du niveau de conflits de rôles, alors que les groupes 3 à 5 ont une perception très positive..

Charge de travail équilibrée

Gr. 3	Gr. 4	Gr. 5

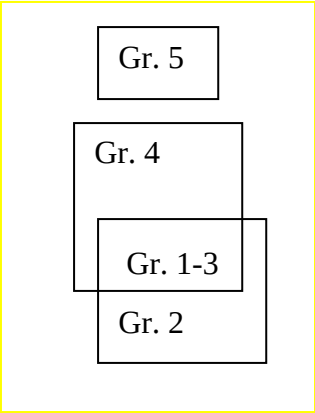
Gr. 1	Gr. 2

Pour l'indicateur sur la charge de travail, le personnel de bureau (3), les professionnels et les techniciens de la santé (4) et les cadres (5) obtiennent un résultat semblable. Cependant, ces trois groupes sont significativement différent des deux derniers, c'est-à-dire les infirmières (1) et les employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2).

Il est à noter que tous les groupes ont une perception négative de la charge de travail.

Indicateurs reliés au LEADERSHIP

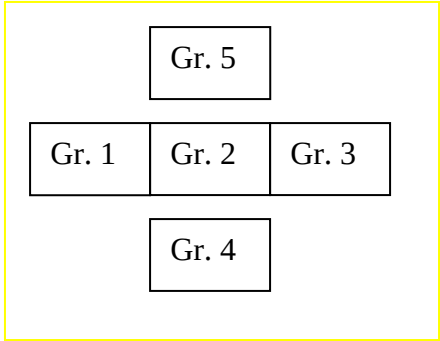
Confiance et soutien



Pour l'indicateur confiance et soutien, les cadres (5) ont obtenu un résultat significativement supérieur à celui des quatre autres groupes. Les professionnels et les techniciens de la santé (4) ont obtenu un résultat significativement supérieur à celui ses employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2). Toutefois, les infirmières (1) et le personnel de bureau (3) ont obtenu un résultat à la fois semblable à celui des professionnels et les techniciens de la santé (4), ainsi que des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2)

Il est à noter que tous les groupes ont une perception positive de la confiance et du soutien de la part du superviseur, à l'exception des cadres (5), qui ont une perception très positive.

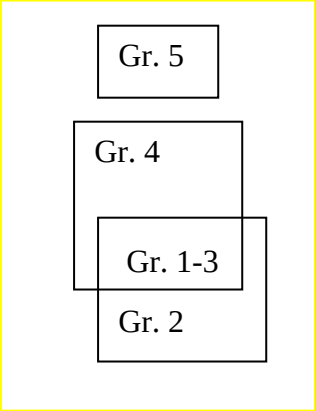
Importance accordée aux buts



Pour l'indicateur importance accordée aux buts, voici comment les groupes s'ordonnent. Les cadres (5) obtiennent le résultat le plus élevé, suivis par les infirmières (1), les employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2), ainsi que le personnel de bureau (3) qui obtiennent un score semblable. Finalement, les professionnels et les techniciens de la santé (4) obtiennent le résultat le plus bas.

Il est à noter que tous les groupes ont une perception positive de l'importance accordée aux buts par le superviseur, à l'exception des cadres (5), qui ont une perception très positive.

Facilitation du travail

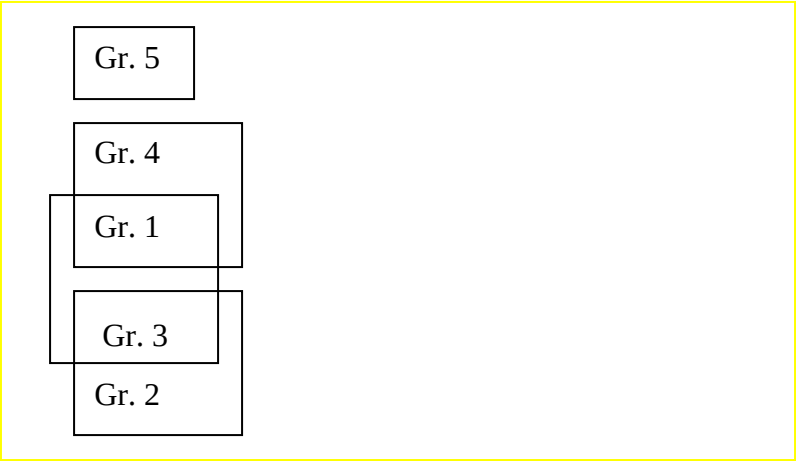


Pour l'indicateur autonomie, les cadres (5) ont obtenu un résultat significativement supérieur à celui des quatre autres groupes. Les professionnels et les techniciens de la santé (4) ont obtenu un résultat supérieur à celui des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2). Toutefois, les professionnels et les techniciens de la santé (4) ont obtenu un résultat à la fois semblable à celui du personnel de bureau (3) professionnels et des infirmières (1).

Il est à noter que tous les groupes ont une perception positive de la facilitation du travail par le superviseur, à l'exception des cadres (5), qui ont une perception très positive.

Indicateurs reliés à l'ÉQUIPE

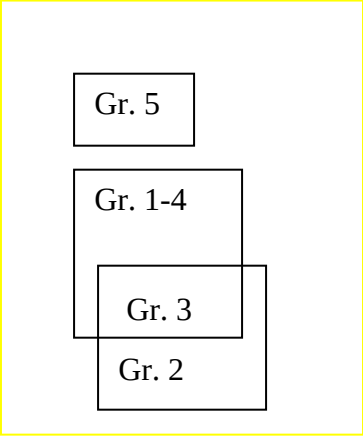
Chaleur humaine



Pour l'indicateur chaleur humaine, les cadres (5), obtiennent un résultat significativement supérieur à celui des quatre autres groupes. Les professionnels et les techniciens de la santé (4) ont obtenu un résultat supérieur à celui du personnel de bureau (3) et des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2), alors qu'ils ont obtenu un résultat semblable à celui des infirmières (1). Ces dernières ont obtenu un score supérieur à celui des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2), tout en ayant un score semblable à celui du personnel de bureau (3). Finalement, le personnel de bureau (3) obtient un score semblable à celui des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2), ainsi que les professionnels et les techniciens de la santé (4).

Il est à noter que les professionnels et les techniciens de la santé (4) et les cadres (5) ont une perception très positive de la chaleur humaine dans leurs équipes de travail. Les infirmières (1), les employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2) et le personnel de bureau (3) manifestent, quant à eux, une perception positive.

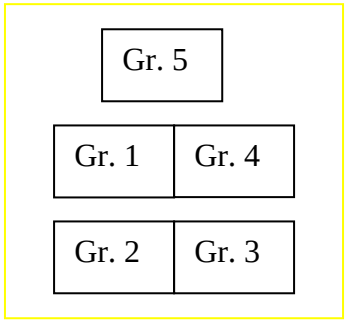
Fierté



Pour l'indicateur fierté, les cadres (5), obtiennent un résultat significativement supérieur à celui des quatre autres groupes. Les infirmières (1), ainsi que les professionnels et les techniciens de la santé (4) ont obtenu un résultat supérieur à celui des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2). Cependant, le personnel de bureau (3) obtient un score semblable à celui des infirmières (1), des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2).

Il est à noter que tous les groupes ont une perception positive de la fierté d'appartenance à leurs équipes de travail, à l'exception des cadres (5), qui ont une perception très positive.

Coopération

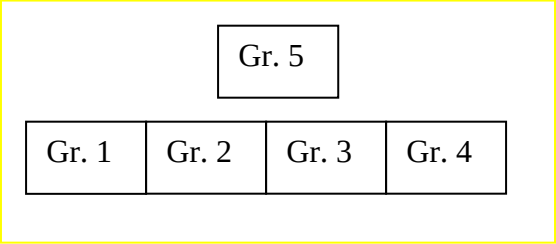


Pour l'indicateur coopération, les cadres (5) ont obtenu un résultat significativement supérieur à celui des quatre autres groupes. Les infirmières (1), ainsi que les professionnels et les techniciens de la santé (4) ont obtenu un score semblable, mais leur score est toutefois supérieur à celui des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2) et du personnel de bureau (3) (ces deux derniers groupes sont aussi semblables).

Il est à noter que tous les groupes ont une perception très positive du niveau de coopération au sein de leurs équipes, à l'exception des employés para-techniques, auxiliaires et de métiers (2), qui présentent une perception positive.

Indicateurs reliés à l'ORGANISATION

Innovation, justice et soutien



Pour les indicateurs innovation, justice et soutien, les cadres (5) ont obtenu un résultat significativement supérieur à celui des quatre autres groupes, qui présentent un score semblable.

Il est à noter que tous les groupes ont une perception négative des indicateurs reliés à l'organisation, à l'exception des cadres (5), qui ont une perception positive (et presque très positive).

Différences de moyenne pour les 3 types de mission sur les 15 indicateurs de climat de travail

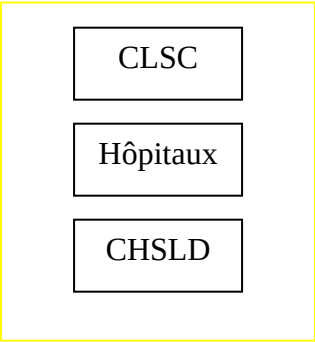
Dimensions et indicateurs clés du QCP	Moyenne			É.-T.			F	Sig.
	CLSC	CHSLD	Hôpitaux	CLSC	CHSLD	Hôpitaux		
Tâche								
Importance	3,99[a]	3,96	3,91[a]	0,66	0,69	0,68	4,05	,017
Autonomie	3,79[a]	3,49[a]	3,60[a]	0,77	0,87	0,79	22,54	,000*
Défi	4,06[a]	3,85[ab]	3,99[b]	0,65	0,76	0,72	13,73	,000
Rôle								
Clarté	3,39	3,43	3,41	0,86	0,82	0,83	< 1	,683
Conflit (peu)	3,68[a]	3,31[a]	3,41[a]	0,84	0,91	0,88	31,08	,000*
Charge de travail équilibrée	2,99[ab]	2,71[b]	2,67[a]	0,96	1,02	0,98	25,87	,000*
Leadership								
Confiance et soutien	3,55[a]	3,49[b]	3,31[ab]	1,09	1,06	1,09	15,15	,000*
Importance accordée aux buts	3,15[a]	3,32[ab]	3,21[b]	0,88	0,90	0,91	5,84	,003**
Facilitation du travail	3,26[ab]	3,12[a]	3,05[b]	0,95	0,97	0,98	11,90	,000*
Équipe								
Chaleur humaine	3,52[a]	3,45[a]	3,35	1,07	0,98	1,01	7,56	,001**
Fierté	3,51[a]	3,48[b]	3,33[ab]	1,00	0,93	0,95	12,01	,000*
Coopération	3,56	3,54	3,48	0,98	0,97	0,93	2,34	,097
Organisation								
Innovation	3,02[ab]	2,86[a]	2,80[b]	0,88	0,96	0,89	15,35	,000*
Justice	3,07[a]	2,97[b]	2,86[ab]	0,93	0,94	0,87	14,11	,000*
Soutien	2,93[a]	2,71[a]	2,58[a]	0,99	1,04	0,96	30,92	,000*

* = p. < .001
** = p. < .01

Rappel : Les moyennes partageant une lettre en indice supérieur sont significativement différentes. Donc, deux moyennes sont semblables si elles ne partagent pas au moins un indice.

Indicateurs reliés à la TÂCHE

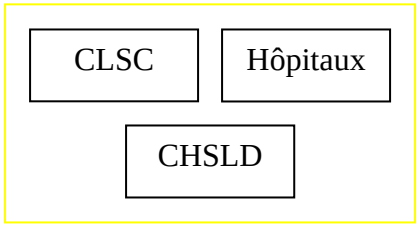
Autonomie



Pour l'indicateur autonomie, les trois types d'installations s'ordonnent ainsi. Les CLSC obtiennent un score significativement plus élevé que celui des deux autres types d'installations. Ensuite, les hôpitaux obtiennent un score plus élevé que les CHSLD, qui arrivent en dernier.

Il est à noter que les répondants qui proviennent des CLSC et des hôpitaux ont une perception très positive de leur niveau d'autonomie, alors que les répondants qui proviennent des CHSLD ont une perception positive.

Défi

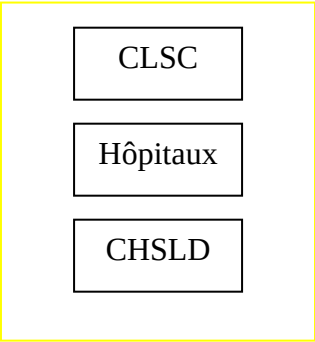


Pour l'indicateur défi, les CHSLD obtiennent un score significativement plus bas que celui des CLSC et des hôpitaux. Les scores de ces derniers doivent être considérés comme semblables.

Il est à noter que les répondants qui proviennent des trois types d'installations ont une perception très positive du niveau de défi dans leur travail.

Indicateurs reliés au RÔLE

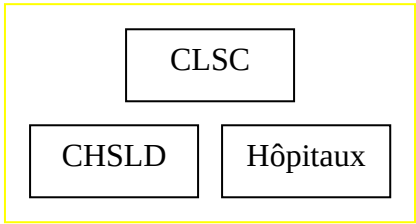
Conflit (peu)



Pour l'indicateur conflit, les trois types d'installations s'ordonnent ainsi. Les CLSC obtiennent un score significativement plus élevé que celui des deux autres types d'installations. Ensuite, les hôpitaux obtiennent un score plus élevé que les CHSLD, qui arrivent en dernier.

Il est à noter que les répondants qui proviennent d'un CLSC ont une perception très positive du niveau de conflits de rôles, alors que les répondants des hôpitaux et des CHSLD ont une perception positive.

Charge de travail équilibrée

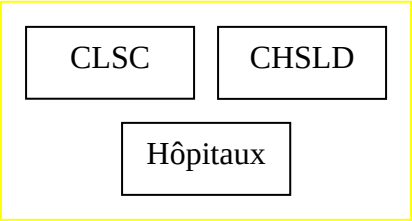


Pour l'indicateur sur la charge de travail, les CLSC obtiennent un score significativement plus élevé que celui des CHSLD et des hôpitaux. Les scores de ces derniers doivent être considérés comme semblables.

Il est à noter que les répondants qui proviennent d'un CLSC ont une perception positive du niveau de la charge de travail, alors que les répondants qui proviennent des hôpitaux et des CHSLD ont une perception négative.

Indicateurs reliés au LEADERSHIP

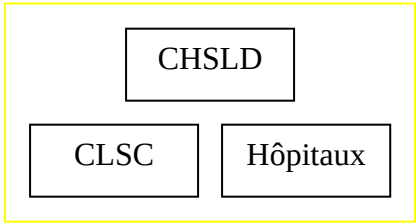
Confiance et soutien



Pour l'indicateur confiance et soutien, les hôpitaux obtiennent un score significativement plus bas que celui des CLSC et des CHSLD. Les scores de ces derniers doivent être considérés comme semblables.

Il est à noter que les répondants qui proviennent d'un CLSC ont une perception très positive la confiance et du soutien de la part du superviseur, alors que les répondants qui proviennent des hôpitaux et des CHSLD ont une perception positive.

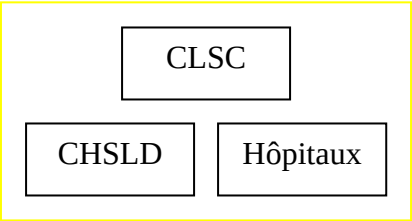
Importance accordée aux buts



Pour l'indicateur importance accordée aux buts, les CHSLD obtiennent un score significativement plus élevé que celui des CLSC et des hôpitaux. Les scores de ces derniers doivent être considérés comme semblables.

Il est à noter que les répondants qui proviennent des trois types d'installations ont une perception positive de l'importance accordée aux buts par le superviseur.

Facilitation du travail

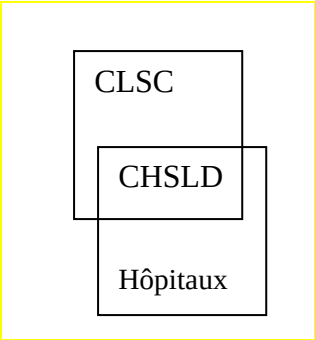


Pour l'indicateur facilitation du travail, les CLSC obtiennent un score significativement plus élevé que celui des CHSLD et des hôpitaux. Les scores de ces derniers doivent être considérés comme semblables.

Il est à noter que les répondants qui proviennent des trois types d'installations ont une perception positive de la facilitation du travail par le superviseur.

Indicateurs reliés à l'ÉQUIPE

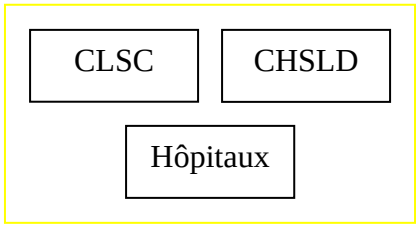
Chaleur humaine



Pour l'indicateur chaleur humaine, les CLSC et les CHSLD présentent des scores semblables. De la même façon, le score des hôpitaux et des CHSLD est aussi semblable. Toutefois, les CLSC présentent un score significativement plus élevé que celui des hôpitaux.

Il est à noter que les répondants qui proviennent d'un CLSC ont une perception très positive la chaleur humaine au sein de leurs équipes de travail, alors que les répondants qui proviennent des hôpitaux et des CHSLD ont une perception positive.

Fierté

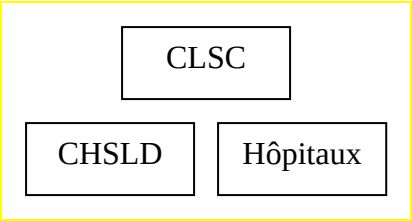


Pour l'indicateur fierté, les hôpitaux obtiennent un score significativement plus bas que celui des CLSC et des CHSLD. Les scores de ces derniers doivent être considérés comme semblables.

Il est à noter que les répondants qui proviennent d'un CLSC ont une perception très positive la fierté d'appartenance à leurs équipes de travail, alors que les répondants qui proviennent des hôpitaux et des CHSLD ont une perception positive.

Indicateurs reliés à l'ORGANISATION

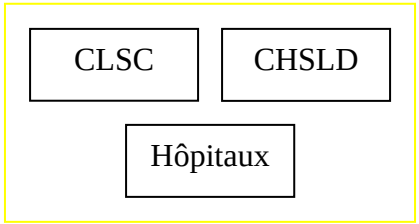
Innovation



Pour l'indicateur innovation, les CLSC obtiennent un score significativement plus élevé que celui des CHSLD et des hôpitaux. Les scores de ces derniers doivent être considérés comme semblables.

Il est à noter que les répondants qui proviennent d'un CLSC ont une perception positive de l'innovation au sein de l'organisation, alors que les répondants qui proviennent des hôpitaux et des CHSLD ont une perception négative.

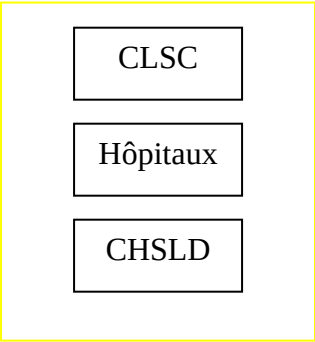
Justice



Pour l'indicateur justice, les hôpitaux obtiennent un score significativement plus bas que celui des CLSC et des CHSLD. Les scores de ces derniers doivent être considérés comme semblables.

Il est à noter que les répondants qui proviennent d'un CLSC ont une perception positive la justice au sein de l'organisation, alors que les répondants qui proviennent des hôpitaux et des CHSLD ont une perception négative.

Soutien



Pour l'indicateur soutien, les trois types d'installations s'ordonnent ainsi : les CLSC obtiennent un score significativement plus élevé que celui des deux autres types d'installations. Ensuite, les CHSLD obtiennent un score plus élevé que celui des hôpitaux, qui arrivent en dernier.

Il est à noter que les répondants qui proviennent des trois types d'installations ont une perception négative du niveau de soutien de la part de l'organisation.

Discussion

Les catégories d'emploi

Tout d'abord, les résultats en lien avec les catégories d'emploi montrent la même « hiérarchisation » de la perception du climat de travail que nous avons observé dans le rapport mentionné à l'introduction, obtenu à partir de données d'hôpitaux seulement.

Il semble donc que le pattern général qui émerge de cette analyse est le suivant : plus on est prêt des lieux de décision et des sources d'informations stratégiques et, conséquemment, plus on a du contrôle sur son environnement de travail, plus on a une perception significativement plus favorable du climat de travail que ceux qui sont éloignés des lieux décisionnels et qui ont peu ou pas accès à l'information stratégique. La révision des résultats observés aux indicateurs clés face auxquels la majorité des groupes ont une perception négative permet de nuancer cette hypothèse. Ces indicateurs sont : innovation, justice, soutien et charge de travail.

Les moyennes observées aux trois indicateurs de la dimension « organisation » montrent un pattern identique à celui de la dimension dans son ensemble. Ainsi, les cadres ont une perception positive de l'innovation, de la justice et du soutien organisationnel qui est significativement différente de la perception négative qu'entretiennent les autres groupes face à ces trois indicateurs. Enfin, pour l'indicateur clé « charge de travail équilibrée », les résultats montrent une perception négative chez les cinq groupes. Dans ce cas, le score obtenu par les cadres n'est pas le plus élevé par rapport à celui des autres groupes. On observe que les professionnels et techniciens de la santé, le personnel de bureau et les cadres ont une perception significativement moins défavorable que les infirmières et le personnel para-technique, auxiliaires et de métier.

Sur la base de l'hypothèse interprétative présentée plus haut, nous suggérons qu'une amélioration de la perception du climat de travail chez le personnel situé « en bas » de la structure organisationnelle puisse être produite par le développement de la gestion participative (décentralisation du pouvoir décisionnel), de la reconnaissance de la contribution et la mise en place de moyens favorisant davantage l'accès à l'information stratégique permettant de mieux situer son travail et son rôle dans l'ensemble des enjeux organisationnels.

En conclusion, la question soulevée ici est la suivante : est-ce que la « culture de gestion » en vigueur dans les établissements hospitaliers est en cause dans ce pattern de hiérarchisation de la perception du climat de travail ou est-ce que ce pattern est davantage attribuable à des traits individuels communs aux membres de chacun des groupes d'emploi ?

Le type de mission

Dans la plupart des cas, ce sont les répondants qui travaillent dans les CLSC qui perçoivent le climat de travail le plus positivement. De plus, nous observons une perception positive aux indicateurs « innovation » et « justice » et un résultat qui frôle le seuil de la perception positive (2,99) pour l'indicateur « charge de travail équilibrée ». Il est à noter que ces indicateurs sont perçus négativement dans l'ensemble des établissements de santé sondés à l'aide du QCP. Le score à l'indicateur « soutien » est lui aussi plus élevé (2,93) que ce qui est généralement observé dans le réseau de la santé.

Ces résultats soulèvent les deux piste de recherche qui suivent : « Pour quelle raison les CLSC présentent un meilleur score de climat de travail que les deux autres types de mission? Dans quelle mesure la perception généralement plus positive du climat de travail dans les CLSC est attribuable aux traits individuels de ceux qui choisissent d'y travailler par rapport et aux caractéristiques organisationnelles et managerielles de ces établissements ?

Annexe 1 : rappel du sens des indicateurs clés du QCP

Dimension 1 : Perception de la nature de l'emploi (tâche)

Importance	Je sens que mon travail apporte une contribution significative et qu'il est important pour le bon fonctionnement de mon équipe. Plusieurs personnes à l'extérieur de l'organisation sont affectées par la façon que je réalise mon travail.
Autonomie	J'ai toute la liberté nécessaire pour décider comment faire mon travail de la meilleure façon possible. Je peux prendre des décisions liées à l'exercice de mes responsabilités et je peux réaliser mes tâches sans être « sur-supervisé ».
Défi	Mon travail requiert beaucoup d'habilité et d'efforts pour être accompli correctement. Je suis en mesure d'utiliser pleinement mes connaissances et de développer mes compétences.

Dimension 2 : Perception du rôle

Clarté	Mes responsabilités sont clairement définies. Il n'y a pas de confusion au sujet de qui a l'autorité de prendre des décisions concernant mon travail. Les buts et les objectifs de mon équipe de travail sont clairement définis et je sais ce que l'on attend de moi.
Peu de conflits	Il n'y a pas trop de règles qui réduisent ma capacité de décider de la meilleure façon de faire mon travail. Il n'y a pas non plus trop de personnes qui viennent me dire quoi faire. Je peux donc réaliser mon travail au meilleur de ma connaissance et je ne suis tenu responsable que des choses sur lesquelles j'ai du contrôle.
Charge de travail équilibrée	Je n'ai pas plus de travail que ce que je suis capable de faire, ce qui me permet de faire un bon travail. Je ne suis donc pas surchargé et je peux composer avec le niveau de pression lié à mes responsabilités et échéances.

Dimension 3 : Perception du superviseur (leadership)

Importance accordée aux buts	Mon superviseur met l'accent sur de hauts standards de performance et définit clairement les buts que je dois atteindre. Il insiste sur l'importance des buts de notre travail et me donne des objectifs spécifiques et mesurables d'amélioration.
Confiance et soutien	Mon superviseur nous traite avec respect et s'empresse de reconnaître et de récompenser la bonne performance. Il est à l'écoute de nos problèmes et on peut lui faire confiance.
Facilitation du travail	Mon superviseur me montre comment améliorer ma performance et m'aide à résoudre les problèmes que je rencontre. Il me fournit l'aide dont j'ai besoin pour compléter mes tâches dans les délais convenus et donne l'exemple en travaillant lui-même très fort.

Dimension 4 : Perception de l'équipe de travail

Coopération	Les gens dans mon équipe se font confiance. Il n'y a pas trop de conflits dans l'équipe de telle sorte que nous pouvons coopérer dans la poursuite de nos objectifs.
Fierté	Il y a un sentiment de fierté au sein de l'équipe et la motivation est élevée. Les gens sont fiers de leur travail et la plupart ne voudraient pas changer d'équipe.
Chaleur humaine	Il y a une atmosphère amicale au sein de l'équipe et l'ambiance est très bonne. Chacun se préoccupe des autres et les gens se soutiennent mutuellement.

Dimension 5 : Perception de l'organisation dans son ensemble

Innovation	Cette organisation m'encourage à trouver de nouvelles solutions aux vieux problèmes et à mettre mes idées de l'avant. Je suis encouragé à trouver de nouvelles façons de faire mon travail et même à améliorer les méthodes de mon patron.
Justice	Avant de prendre des décisions concernant mon travail, on a le souci de recueillir une information complète et valide, et d'écouter mes préoccupations et suggestions. Les décisions au sujet de mon travail sont prises de façon juste et équitable et je peux obtenir de l'information additionnelle lorsque les décisions ne sont pas claires pour moi.
Soutien	Cette organisation se préoccupe réellement de mon bien-être, de mes opinions et de ma satisfaction au travail.