

## **Climat de travail et perception de l'intensité de la charge de travail**

Serge Gagnon, PhD et Maxime Paquet, PhD (cand)  
Centre de recherche intervention en santé des organisations  
Centre universitaire de santé McGill  
Mars 2008

### **Introduction**

Nombreuses sont les personnes en situation de surcharge de travail dans plusieurs secteurs du réseau de la santé et des services sociaux. Dans le cadre du programme de recherche intervention en amélioration du climat de travail, il a été possible de mettre au jour une variance commune entre, d'une part, cinq indicateurs clés du climat de travail et, d'autre part, la perception de l'intensité de l'effort, laquelle est équivalente à une perception de surcharge de travail.

### **Méthodologie**

#### Population et échantillon

Le sondage visait tous les employés d'un CSSS de la province de Québec ( $N = 3\ 314$ ). Les questionnaires ont été distribués à l'interne par les gestionnaires dans une enveloppe de retour pré affranchie et adressée aux bureaux de CRISO. Nous avons reçus 1 604 questionnaires valides, pour un taux de réponse global de 48,4 %. Selon les groupes d'emploi constitués par la Loi 30 du Ministère de la santé et des services sociaux du Québec, l'échantillon se répartit comme suit : personnel en soins infirmiers ( $n = 514$ , 33,4 %), personnel para technique, des services auxiliaires et de métiers ( $n = 398$ , 25,9 %), personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration ( $n = 212$ , 13,8 %) et professionnels et techniciens de la santé ( $n = 395$ , 25,7 %). Comparativement à l'ensemble de la population visée, cet échantillon de convenance est caractérisé par (1) une représentation relativement proportionnelle du personnel en soins infirmiers et des services cardio-respiratoires, de même que du personnel de bureau, des techniciens et des professionnels rattachés à l'administration ; (2) une légère sous représentation des professionnels et techniciens de la santé et (3) par une sous représentation assez importante (- 10 %) du personnel para techniques, des services auxiliaires et de métiers.

#### Instruments de mesure

##### *Le questionnaire de climat psychologique (QCP)*

Le QCP est composé de 60 énoncés organisés selon 15 indicateurs-clé du climat de travail (4 énoncés par indicateur-clé). Ces indicateurs sont organisés selon cinq dimensions de références : la tâche, le rôle, le leadership, l'équipe de travail et l'organisation dans son ensemble. Les analyses de fidélité effectuées pour établir le niveau de cohérence interne des cinq dimensions montrent des niveaux de fidélité variant entre acceptables et très satisfaisant au sein de notre échantillon, les alphas de Cronbach variant entre 0,73 et 0,94. Chaque énoncé de l'instrument doit être répondu selon une échelle de type Likert à 5 points allant de « fortement en accord » à « fortement en désaccord ». Cet instrument satisfait aux conditions relatives à la validation de

construit (analyses factorielles exploratoires et confirmatoires) et fait l'objet d'un article présentement soumis pour publication (Paquet, Parker, LaFrenière, Gagnon, Gagné, & Courcy, 2008).

### *Échelle de déséquilibre effort/reconnaissance de Siegrist*

La version du questionnaire utilisée dans la présente étude est celle de Niedhammer et al. (2000). Cette version française comprend deux échelles constituées de 10 énoncés. La perception de l'intensité de l'effort est mesurée par trois énoncés et les perceptions relatives aux pratiques de reconnaissance sont mesurées à partir de sept énoncés. Dans le cadre de notre étude, nous obtenons un coefficient de consistance interne de .72 pour l'échelle « effort » et de .68 pour l'échelle « reconnaissance ». De la même manière que pour le QCP, chaque énoncé doit être répondu selon une échelle de type Likert à 5 points allant de « fortement en accord » à « fortement en désaccord ». Lorsqu'un individu perçoit que l'intensité des efforts qu'il doit fournir pour s'acquitter de son travail n'est pas suffisamment compensée par la reconnaissance qu'il en retire, celui-ci se retrouve dans une situation de travail qui, à terme, comporte des risques pour sa santé physique et mentale. L'objectif de ce questionnaire est donc d'établir si le ratio effort / reconnaissance est supérieur à 1 (situation à risque) ou s'il est égal ou inférieur à 1 (situation favorable).

### **Résultats**

Dans le but de déterminer quels sont les indicateurs-clé du climat de travail qui sont le plus susceptibles d'influencer la perception de la charge de travail ou de l'intensité de l'effort, nous avons eu recours à des analyses de régression linéaire multiple.

La perception de la charge de travail, lorsqu'on la considère comme une variable indépendante, permet de prédire 49,8 % des variations de la perception de l'intensité de l'effort requis par son travail ( $R^2 = 0,498$  ;  $F=1581,46$  ;  $p<0,001$ ). Comme le coefficient de régression nous l'indique aussi, il existe bien sûr une forte relation entre (coefficient de corrélation :  $R = .71$ ) entre ces deux variables.

Indicateurs clé du climat → Intensité de l'effort :  $R^2 = 0,235$  ;  $F = 97,54$  ;  $p < 0,001$

---

Importance  
Défi  
Conflit de rôles  
Coopération (-)  
Soutien organisationnel (-)

---

Par ailleurs, il est possible d'observer qu'une amélioration des scores de cinq indicateurs du climat de travail (importance, défi, peu de conflits de rôles, coopération et soutien organisationnel) devrait être responsable de 23,5 % de la perception d'un effort moins intense qui est requis pour accomplir son travail. ( $R^2 = 0,235$  ;  $F = 97,54$  ;  $p < 0,001$ ).

Indicateurs clé du climat → Surcharge de travail :  $R^2 = 0,304$  ;  $F = 139,50$  ;  $p < 0,001$

---

Importance  
Défi  
Conflit de rôles  
Coopération (-)  
Soutien organisationnel (-)

---

Pour démontrer un indice supplémentaire de l'équivalence de la perception de la charge de travail et de la perception de l'intensité de l'effort, nous avons repris l'analyse précédente en considérant la charge de travail comme variable dépendante. Il est donc possible d'observer qu'une amélioration aux cinq indicateurs susmentionnés devrait être responsable de 30,4 % de la perception d'une surcharge de travail moins intense qui est requis pour accomplir son travail. ( $R^2 = 0,304$  ;  $F = 139,50$  ;  $p < 0,001$ ).

Il est à noter que même si les pourcentages de variations (23,5 et 30,4 %) obtenus ne sont pas identiques, leur ordre de grandeur d'un point de vue statistique reste le même. De tels pourcentages de variation indiquent des liens de force moyenne qui offrent une base solide pour l'élaboration d'interventions complémentaires à l'élimination des causes objectives de surcharge de travail ou d'intensité de l'effort.

## Discussion

Ces résultats montrent donc que, combinée à une diminution des causes objectives de la surcharge de travail, une amélioration de la perception du climat de travail contribuera à faire en sorte que la perception de l'intensité de l'effort requis pour accomplir ses tâches sera moins aigue. Plus spécifiquement, les résultats suggèrent que, plus les travailleurs perçoivent l'importance de leur contribution et que cette contribution comporte des défis important à leurs yeux, tout en évoluant dans un contexte où il y a nombre de conflits de rôles et de zones grises au niveau des processus décisionnels, où la coopération avec les autres est inefficaces et le soutien organisationnel insuffisant, plus ils perçoivent intensément une surcharge de travail. Il semble donc permis de conclure que la clarification des rôles et des processus décisionnels, le développement de la coopération inter professionnelle et la mise en place de pratiques de soutien organisationnel (outils, information, formation, services auxiliaires efficaces, etc.) et de soutien social de la part des superviseurs (se soucier du bien-être des gens, prêter attention à ce qui est dit, faciliter la réalisation du travail et favoriser le travail d'équipe) devrait aider les travailleurs à mieux composer avec leur charge de travail.

## Références

Niedhammer, I., Siegrist, J., Landrem. F., Golberg. M., Leclerc. A. Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*. Masson 2000, vol. 48, n°5, pp. 419-437.

Paquet, M., Parker, C. P., LaFrenière, A, Gagnon, S., Gagné, M. & Courcy, F. (2008). Cross-Validation of the Psychological Climate Questionnaire. (*Article soumis pour publication*).