



LES FACTEURS CLÉS DE L'AMÉLIORATION DE CLIMAT DE TRAVAIL AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC

Vers une nouvelle grille d'évaluation

Serge Gagnon¹ et Mélanie Lavoie-Tremblay²

RÉSUMÉ

Entre le printemps 2005 et l'été 2008, huit établissements de santé et de services sociaux (quatre centres hospitaliers et trois centres de services de santé et de services sociaux) ont participé à un programme de recherche action réalisé dans le cadre du programme « Initiatives de promotion de la santé des milieux de travail » financé par Santé Canada. L'une des questions de recherche était : quelles stratégies d'action produit de meilleurs résultats en termes de mobilisation des cadres et des employés dans une démarche d'amélioration continue du climat de travail ? Suite à un premier sondage sur le climat de travail, les établissements participants se sont engagés dans une série d'activités de diffusion des résultats et de mobilisation des cadres et de leur personnel afin de mettre en place des démarches d'amélioration en fonction des résultats. Une étude exploratoire des différentes stratégies d'action mises en place a permis de mettre en évidence un ensemble de bonnes pratiques pour l'amélioration du climat de travail dans une organisation. Sur cette base, nous présentons dans cet article une grille d'évaluation des facteurs clés de l'amélioration du climat de travail qui comprend 12 facteurs clés se configurant selon trois stratégies typiques.

1. Serge Gagnon, Ph. D., est chercheur praticien et directeur associé du Centre de recherche intervention en santé des organisations affilié au Centre universitaire de santé McGill, professeur adjoint à temps partiel à la Faculté de médecine de l'Université McGill (statut) et professeur associé au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke.
2. Mélanie Lavoie-Tremblay, inf., Ph. D., junior 1 FRSQ, est professeure adjointe à l'École des sciences infirmières de l'Université McGill (partenaire FERASI) et chercheure régulière au Centre de recherche Fernand-Séguin, Hôpital Louis-H Lafontaine.

1. PROBLÉMATIQUE

Assurer la qualité des milieux de travail de manière à ce que les systèmes de santé puissent s'attaquer aux maladies invalidantes et atteindre les objectifs nationaux et mondiaux dans le domaine de la santé est un impératif (OMS, 2006). En ce sens, plusieurs stratégies ont été mises en place visant, entre autres, la création d'environnement de travail sain. (QWQHC, 2007; MSSS, 2001; OMS, 2006). Au niveau Canadien, Santé Canada a financé le programme «Initiatives de promotion de la santé des milieux de travail». Grâce à cette initiative, huit établissements de santé et de services sociaux du Québec (cinq centres hospitaliers et trois centres de services de santé et de services sociaux) regroupant près de 50 000 employés ont participé à un programme de recherche action entre 2004 et 2008 intitulé «Programme interétablissement de recherche action sur le climat de travail³».

Ce programme visait notamment à décrire et, éventuellement, évaluer les différents types de stratégies d'action mise en place par les établissements à la suite d'un sondage sur le climat de travail. Les travaux réalisés dans le cadre de cette étude exploratoire visent ultimement à répondre à la question suivante : quelles stratégies d'action favorisent la mobilisation des cadres et des employés dans une démarche d'amélioration continue qui, à terme, conduit à une amélioration significative du climat de travail? Le présent article soumet les résultats de la première étape de cette étude exploratoire, soit la confection d'une grille descriptive constituée de 12 facteurs clés se configurant selon trois stratégies typiques.

2. FONDEMENT THÉORIQUE

2.1. REVUE DES ÉCRITS

Mettre au jour les facteurs clés de l'amélioration du climat de travail dans les établissements de santé est urgent dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre actuelle et future. En même temps, on sait qu'un nombre important d'initiatives de changement dans les organisations ne se rendent pas à terme. Beer et Nohria (2000) expliquent que le succès des démarches de changement dans les organisations se fonde sur l'utilisation dialectique des approches de changement intentionnel fondée, d'une part, sur les valeurs économiques et les changements structurels et, d'autre part, sur le développement des capacités de l'organisation à changer et l'évolution des pratiques culturelles. Cela suggère un complément à notre question de recherche : est-ce que l'intégration de dimensions structurelles et de dimensions culturelles dans l'élaboration d'une stratégie de changement visant la mise en place d'une démarche d'amélioration continue du climat de travail est un facteur déterminant de succès?

Les travaux de recherche récents au sujet du changement organisationnel intentionnel fournissent les outils conceptuels requis pour étudier notre question de recherche. Armenakis et Bedeian (1999) présentent une revue de documentation éclairante au sujet des théories et des recherches produites au cours des années 1990 à propos du changement intentionnel dans les organisations de travail. Ils organisent la documentation en quatre catégories : les contenus, le contexte, les processus et les critères d'évaluation. Ils concluent d'ailleurs leur article en soumettant que les prochaines études devraient considérer en interaction les contenus, les contextes et les processus de changement

3. Gagnon, S., Courcy, F., Lavoie-Tremblay, M., Ritchie, J. Programme interétablissement de recherche action sur le climat de travail. Santé Canada. Chargé de projet : Serge Gagnon, CRISO, Centre universitaire de santé McGill.

pour prédire la réussite d'une démarche de changement. Le travail effectué dans le cadre de la présente étude s'inscrit dans cet effort d'intégration. Ces auteurs rapportent un intérêt manqué pour l'étude des facteurs psychologiques (p. ex., engagement envers l'organisation, satisfaction au travail, etc.) et organisationnels (leadership, culture, mission, stratégie, etc.) qui affectent la motivation, la performance des équipes de travail et l'adoption de nouveaux comportements en fonction de l'évolution des pressions internes et externes. Ces contenus privilégiés sont en relation avec les critères d'évaluation du changement les plus souvent étudiés au cours de cette décennie. Après avoir longtemps utilisé presque exclusivement des critères de type «échec ou réussite» comme la rentabilité, les parts de marché, etc., on remarque une tendance à considérer aussi des critères affectifs comme l'engagement envers l'organisation, la santé psychologique au travail, ou des critères comportementaux tel le degré d'adoption des comportements désirés pour que les changements stratégiques s'opèrent.

Le climat de travail peut être situé dans ces « contenus » de changement organisationnel. De plus, en termes de types de changement, les démarches d'amélioration continue du climat de travail sont des « stratégies d'adaptation » (Nadler et Tushman, 1995). Il s'agit de changement incrémental (par opposition au changement discontinu ou de deuxième ordre) généralement mis en place en réaction aux pressions de l'environnement externe, telles les pénuries de main d'œuvre et la nécessité de créer des milieux de travail sources d'attraction et de maintien en poste de l'effectif dans notre contexte. Une démarche d'amélioration continue vise des modifications dans les pratiques de gestion et les pratiques individuelles et d'équipe, dans le but de développer une plus grande efficacité fonctionnelle tout en améliorant la satisfaction au travail et la qualité du service.

En référence aux études relatives au contexte qui ont été révisées par Armenakis et Bedeian (1999), l'une d'entre elles confirme plusieurs observations faites sur le terrain, soit : le succès d'une démarche de changement dépend tout autant du degré de cohérence entre le contenu du changement (dans notre cas les différentes dimensions du climat de travail), le contexte (des établissements aux prises avec des problèmes de pénuries et des problèmes aigus de surcharge de travail) et le processus d'implantation (qui doit être hautement participatif), que la nature du changement lui-même (la perception du climat de travail). Pour ce qui est du processus de gestion du changement, plusieurs modèles génériques sont constitués de phases qui peuvent être classifiées selon les trois phases du modèle de Kurt Lewin : dégel-mouvement-regel (Armenakis et Bedeian, 1999). Le but des modèles proposés consiste habituellement à faire émerger un processus générique de mise en œuvre du changement (Bareil et Savoie, 1999 ; Beatty et Ulrich, 1991 ; Hunt, 1992).

Enfin, les recherches récentes sur le changement organisationnel permet de faire divers constats : 1) le changement n'a rien de générique et doit donc être hautement contextualisé (Demers, 1999 ; Miller, Greenwood et Hinnings, 1999 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999) ; 2) analyser le changement revient à analyser la capacité de l'organisation à changer, pas seulement au sommet mais à tous les niveaux de l'organisation, de manière à apprécier la façon dont tous les acteurs s'approprient le changement en fonction de leur réalité vécue dans l'organisation (Mintzberg *et al.*, 1999) ; 3) le changement se gère dans la turbulence (visions différentes, intérêts incompatibles, enjeux difficilement conciliables), c'est-à-dire qu'on observe « un va-et-vient entre l'intention stratégique et l'opérationnalisation », ce qui donne lieu, « pêle-mêle », à une foule d'activités résultant d'initiatives de tous les acteurs concernés par le changement (Rondeau, 1999). C'est dans cette perspective d'adaptation au contexte spécifique des établissements de santé, de développement des capacités d'appropriation du changement à tous les niveaux de la structure de postes et de prise en compte

des dimensions politiques du changement que nous avons travaillé à mettre en évidence les facteurs clés de réussite d'une démarche d'implantation de processus d'amélioration continu du climat de travail.

2.2. CADRE D'ANALYSE

Le modèle théorique des conditions de succès du changement organisationnel intentionnel de Hunt (1992) a été retenu pour organiser le matériel. Les composantes de ce modèle recoupent plusieurs de celles proposées par d'autres auteurs sur cette question (Bareil et Savoie, 1999; Kotter, 1996; Rondeau, 1999). Ce modèle comprend cinq composantes dont les définitions opérationnelles sont présentées au tableau 1.

Tableau 1

DÉFINITIONS DES CONDITIONS DE SUCCÈS DU CHANGEMENT INTENTIONNEL SELON LE MODÈLE DE HUNT (1992) (ADAPTÉES)

-
- **Pressions au changement** : présence de contraintes environnementales qui précipitent l'organisation dans le changement. Celles-ci sont utilisées par la direction pour légitimer le changement auprès de leurs membres tout en créant un sentiment d'urgence d'agir. Cette condition de succès sous-entend également la présence d'au moins une personne dans l'organisation dont l'énergie permet de mobiliser les troupes pour que le changement s'opère.
 - **Leadership et la vision** : capacité de la direction à élaborer efficacement des objectifs de changement pour l'organisation de même que sa capacité à les communiquer à ses membres à travers une vision stimulante.
 - **Personnes capables** : présence dans l'organisation d'une proportion importante d'individus en mesure de gérer efficacement la situation de transition et de mener à bien les premières interventions. Ceci comprend l'adoption d'une culture d'ouverture au changement, le développement de compétences nécessaires pour mener à bien le changement, la mobilisation du personnel à changer leurs comportements pour qu'ils soient mieux adaptés à la situation souhaitée et, enfin, le recours à des experts en mise en œuvre du changement au besoin.
 - **Premiers pas concrets** : qualité de l'exécution de la démarche de changement donc, l'élaboration d'un plan d'action simple et réalisable, la participation des personnes affectées par le changement dans sa planification, l'allocation de ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan, l'identification des forces en présence qui pourraient accélérer ou freiner la mise en œuvre du changement ainsi que la mise en place de mécanismes pour structurer le changement et en faire le suivi.
 - **Récompenses efficaces** : présence de récompenses tangibles pour les personnes qui investissent du temps et des efforts dans la réalisation du changement souhaité, au fur et à mesure que celui-ci progresse. L'amélioration de la situation de l'organisation (par rapport à la situation initiale) ou de sa performance constitue des récompenses, au même titre que les marques de reconnaissance qui sont données directement aux membres de l'organisation.
-

Il est utile de préciser que ces conditions de succès peuvent être considérées sous deux angles. D'une part, on peut les envisager de façon linéaire. Par exemple, la pression pour effectuer un changement donné précède nécessairement les premiers pas concrets nécessaires à sa mise en œuvre. En même temps, on peut envisager ces cinq phases de façon circulaire, c'est-à-dire en considérant qu'ils constituent les parties intégrantes de toute action posée dans le cycle de changement.

3. MÉTHODOLOGIE

Un an après le premier sondage (pré-test) sur le climat de travail réalisé à l'aide du Questionnaire de climat psychologique (QCP⁴), nous avons procédé dans chacun des huit établissements à l'étude des stratégies mises en place et leurs impacts sur le personnel. Une approche multi méthode a été utilisée, soit le questionnaire pour le volet quantitatif et l'analyse de documents internes, les entrevues individuelles et celles de groupes pour le volet qualitatif. Pour le volet quantitatif, l'échantillon de convenance est composé d'employés de six à huit unités administratives par établissements (dont au moins six unités de soins) qui avait participé au premier sondage, soit un total de 49 unités. Pour le volet qualitatif, l'échantillon de convenance est composé d'informateurs clés des huit établissements étant en mesure de fournir une appréciation valable de la dynamique organisationnelle et de la situation de mise en œuvre, de même que le type de stratégie d'amélioration employée par l'établissement. Ces informateurs clés présentent différents niveaux hiérarchiques de l'organisation et différents secteurs.

Le questionnaire distribué aux employés par les superviseurs a été développé par l'équipe de recherche et comprenait 11 items, dont une question ouverte, évaluant leur perception du niveau de participation des employés à la démarche, leur perception du degré de présence des conditions de succès du changement et leur perception de l'évolution du climat de travail dans leur unité ou service depuis le début de la démarche. Le guide d'entrevue semi-dirigée pour les entrevues de groupes et individuelles regroupaient trois thèmes soit, la démarche organisationnelle, les actions concrètes qui ont été prises concernant le climat de travail dans votre établissement et climat de travail actuel. Une analyse qualitative du contenu des entrevues selon Huberman et Miles (1991) a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo. La codification des transcriptions a été faite à l'aide d'une grille de codage inspirée du modèle de Hunt (1992). Ainsi, les données recueillies ont été classées selon des catégories de contenu développées à partir de la définition opérationnelle de chacune des cinq conditions de succès présentées plus haut. La grille de facteurs clés de succès qui a émergée de ce travail a subi une évaluation inter-juges avec succès. Une analyse quantitative des données générées par le questionnaire auto-rapporté auprès des employés, permet de présenter des statistiques descriptives. L'analyse de l'ensemble de ces données a permis non seulement de décrire les stratégies d'action sous la forme de facteurs clés, mais aussi de rendre compte de l'évaluation que les répondants faisaient de leurs caractéristiques mobilisatrices, ce qui a conduit à l'identification de trois configurations typiques de ces facteurs clés. La section suivante présente les résultats de l'analyse des entrevues individuelles et de groupes.

4. RÉSULTATS

4.1. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Au total, nous avons réalisé 81 entrevues individuelles regroupant 35 cadres de directions et 46 gestionnaires d'unités et six entrevues de groupes regroupant 24 représentants syndicaux. L'analyse de contenu de ces 105 entrevues a conduit à deux types de résultats. D'abord, il ressort de l'analyse 12 facteurs clés regroupés autour des conditions de succès de changement organisationnel de Hunt

4. Paquet, M., Parker, C.P., LaFrenière, A., Gagnon, S., Gagné, M. et Courcy, F. (2007). *Cross-Validation of the Psychological Climate Questionnaire*. Rapport de recherche. Centre de recherche intervention en santé des organisations. Centre universitaire de santé McGill. (Sera soumis à une revue de pairs pour publication en 2008).

(1992) (voir tableau 2). À titre d'exemple, une des conditions de succès de l'amélioration continue du climat de travail est la présence de pressions internes au changement qui est favorisée par deux facteurs clés soit, la position du directeur général, du directeur des ressources humaines et du comité de direction et les valeurs de gestion.

Tableau 2

LES 12 FACTEURS CLÉS DE L'AMÉLIORATION CONTINUE DU CLIMAT DE TRAVAIL DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (BASÉ SUR LE MODÈLE DE LEWIN, 1947 : CITÉ DANS HUNT, 1992)

Dégel	Mouvement	Regel
Pressions externes au changement (variables contextuelles)	Personnes capables	Premiers pas concrets (suite)
	5. Capacité des gestionnaires à implanter une démarche d'amélioration du climat de travail	10. Mécanismes structurants du processus d'implantation
Pressions internes au changement	6. Dynamique patronale syndicale	11. Suivi des progrès
1. Position du DG, du DRH et du comité de direction	7. Allocation des ressources	Récompenses efficaces
2. Valeurs de gestion	8. Vigie stratégique interne	12. Intrinsèques et extrinsèques
Leadership et vision	Premiers pas concrets	
3. Utilisation et interprétation des résultats	9. Initiatives globales et locales	
4. Modes de communication des résultats et des intentions d'amélioration		

Le second résultat est l'émergence de trois catégories interprétatives des configurations typiques de ces 12 facteurs clés de succès, chaque configuration pouvant être considérée comme une stratégie d'ensemble. Il s'agit de : *a*) une stratégie intégrée de développement (mobilisation) ; *b*) une stratégie de sensibilisation et de développement et *c*) une stratégie de sensibilisation (« approche dossier »).

Dans le cas de la « *stratégie intégrée de développement (mobilisation)* », l'implantation réussie d'une démarche d'amélioration continue du climat de travail est une priorité stratégique pour la direction générale, la direction des ressources humaines et l'ensemble du comité de direction de l'établissement. Le conseil d'administration est très souvent actif dans le dossier. La particularité de cette stratégie réside dans l'intégration de la démarche d'amélioration du climat de travail dans les systèmes de planification (p. ex., plan stratégique) et d'évaluation (p. ex., évaluation de rendement des cadres). La direction générale est vue comme le leader de ce processus et c'est une priorité à la direction des ressources humaines en termes d'affectation des ressources pour le soutien aux gestionnaires. Dans la seconde configuration, soit la « *stratégie de sensibilisation et de développement* », le discours au sujet de l'importance des ressources humaines est fort au niveau de la direction. Cependant, les objectifs d'amélioration du climat de travail ne sont pas intégrés dans les objectifs d'ensemble et les systèmes de planification et d'évaluation. Les gestionnaires dans leur ensemble sont moins mobilisés. Plutôt que le directeur général, c'est davantage le directeur des

ressources humaines qui est le leader et c'est un dossier prioritaire de développement organisationnel à la direction des ressources humaines. Enfin, la troisième configuration peut être considérée comme une « *stratégie de sensibilisation* » qui peut aussi dans certains cas être qualifiée « d'approche dossier ». Dans ce dernier cas, la démarche d'évaluation et d'amélioration du climat de travail constitue l'un des dossiers de la direction des ressources humaines, parmi d'autres, et ce dossier est délégué à des conseillers en ressources humaines et habituellement à un comité de participation ayant peu de pouvoir d'influence. Le directeur des ressources humaines exerce alors un leadership de maintien.

Le tableau 3 présente chacun des 12 facteurs en lien avec les trois configurations typiques. À titre d'exemple, le facteur clé relatif à la position du DG, du DRH et du comité de direction (pression internes au changement) contribuera davantage à l'amélioration du climat de travail dans une stratégie intégrée de développement (A) versus une stratégie de sensibilisation (C). Ces descriptions ont été validées auprès de nos partenaires du programme de recherche sur le climat de travail. Ces résultats ont permis de développer une grille d'auto évaluation des conditions de succès d'une démarche d'amélioration continue du climat de travail (Tableau 3).

Tableau 3

**LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION DES CONDITIONS DE SUCCÈS
D'UNE DÉMARCHÉ D'AMÉLIORATION CONTINUE DU CLIMAT DE TRAVAIL**

<p>Pressions internes au changement</p>	<p>1. Position du DG, du DRH et du comité de direction</p> <p>A. Le DG est le principal porteur de la démarche, solidement supporté par le DRH, celui-ci étant en position de leadership au sein du comité de direction face à la question du climat de travail et de la gestion du changement.</p> <p>B. Le DG fait quelques gestes clés de communication et de diffusion des objectifs poursuivis, mais délègue au DRH le leadership de la démarche. Le DRH est en position de leadership au sein du comité de direction.</p> <p>C. Le DG fait quelques gestes clés de communication au niveau du comité de direction et délègue le « dossier » au DRH. Le DRH fait quelques gestes clés de communication auprès de cadres et délègue le « dossier » à un adjoint ou un conseiller. Le conseiller travaille par la suite seul ou avec un comité de participation ayant la responsabilité de faire des recommandations à la direction. Le DRH n'est pas en position de leadership au sein du comité de direction, mais assure un suivi des activités.</p> <p>2. Valeurs de gestion</p> <p>A. Pour l'équipe de direction, pour le DG et la majorité des cadres de direction, la santé du milieu de travail est une valeur incarnée dans les pratiques décisionnelles et les politiques avant d'être une obligation imposée par le contexte externe/interne.</p> <p>B. Les valeurs de santé du milieu de travail sont communiquées par la direction comme étant importantes pour l'organisation et se reflètent dans les programmes de la DRH. Toutefois, ces valeurs ne sont pas centrales dans les pratiques décisionnelles habituelles du comité de direction.</p> <p>C. Les valeurs de santé du milieu de travail énoncées par la direction à l'occasion du lancement de la démarche climat relèvent davantage du « discours entendu » que de valeurs incarnées dans les pratiques habituelles et les politiques organisationnelles.</p>
--	---

Tableau 3

**LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION DES CONDITIONS DE SUCCÈS
D'UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE DU CLIMAT DE TRAVAIL (SUITE)**

Leadership et vision	<p>3. Utilisation et interprétation des résultats du sondage climat</p> <p>A. Les résultats de l'évaluation du climat de travail sont utilisés avec d'autres données internes par le DG, le DRH et la majorité des cadres de direction pour établir un diagnostic organisationnel d'ensemble permettant de cibler des priorités qui sont intégrées aux processus de planification de l'établissement.</p> <p>B. Les résultats de l'évaluation du climat de travail sont utilisés par quelques cadres de direction pour établir un diagnostic organisationnel et cibler des priorités au sein de leur direction. Règle générale cependant, on utilise les résultats de l'évaluation du climat de travail pour valider ses propres perceptions, exprimer des doutes ou questionner des aspects spécifiques de la situation. On arrive difficilement à harmoniser les différentes initiatives de développement entre elles, à communiquer les résultats et à montrer les liens avec l'évaluation du climat de travail.</p> <p>C. Les résultats de l'évaluation du climat de travail sont peu utilisés par les membres de la direction ou le sont pour valider leurs propres perceptions, questionner la validité ou l'utilité des résultats du sondage ou à exprimer des doutes sur les capacités de changer les choses.</p> <p>4. Modes de communication des résultats du sondage et des intentions d'amélioration</p> <p>A. Les modes de communication privilégiés par la direction pour diffuser les résultats du sondage et les intentions de changement sont majoritairement (1) de type diffusion «en contact» (ex : DG faisant des conférences midi, ou faisant la tournée de toutes les équipes sur tous les quarts de travail) et/ou (2) de type participatif favorisant le dialogue (ex : DG faisant le tour des équipes de direction pour avoir un échange ouvert à propos de ce que chacun interprète des résultats et des pistes d'action à privilégier. On utilise aussi des consultants pour la sensibilisation et la formation des cadres à l'amélioration du climat de travail.</p> <p>B. Les modes de communication privilégiés par la direction pour diffuser les résultats du sondage et les intentions de changement sont majoritairement de type diffusion «sur support papier ou électronique», avec quelques rencontres formelles de type «<i>town hall meeting</i>» organisées par le DRH et/ou des rencontres facilitées par des intervenants externes.</p> <p>C. Les modes de communication privilégiés par la direction pour diffuser les résultats du sondage et les intentions de changement sont majoritairement de type diffusion «sur support papier ou électronique».</p>
---------------------------------	--

Tableau 3

LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION DES CONDITIONS DE SUCCÈS D'UNE DÉMARCHÉ D'AMÉLIORATION CONTINUE DU CLIMAT DE TRAVAIL (SUITE)

Personnes capables	<p>5. Capacité des gestionnaires à implanter une démarche d'amélioration du climat de travail</p> <p>A. Les gestionnaires sont mobilisés dans un réel effort d'amélioration du climat de travail et souhaitent développer leur capacité dans ce sens. Cette mobilisation est activement soutenue par la DRH qui met en place des ressources et des processus de développement des compétences et de soutien des gestionnaires dans les démarches qu'ils veulent entreprendre avec leurs équipes.</p> <p>B. Les gestionnaires sont mobilisés par leurs priorités habituelles et arrivent difficilement à se mobiliser dans un processus d'amélioration du climat de travail avec leurs équipes. Le développement de leurs capacités dans ce sens n'est pas perçu comme une priorité. Dans ce contexte, la DRH fournit certains outils d'animation et de la formation en générale sans pour autant être en mesure d'allouer autant de ressources qu'il serait nécessaire pour la formation et le coaching des gestionnaires au sujet du climat de travail.</p> <p>C. Les gestionnaires sont mobilisés par leurs priorités habituelles et considèrent que la mobilisation dans un processus d'amélioration du climat de travail ne relève pas de leurs responsabilités. La DRH organise quelques activités de sensibilisation des gestionnaires.</p> <p>6. Dynamique patronale syndicale</p> <p>A. Les relations patronales syndicales sont généralement associatives de sorte que la démarche entreprise fait place à une participation importante des représentants syndicaux au processus.</p> <p>B. Les relations patronales syndicales sont généralement associatives, mais la démarche climat n'a pas été initiée conjointement. Les syndicats ne sont pas impliqués dans les décisions, mais sont informés et/ou consultés à différents moments clés de la démarche.</p> <p>C. Les syndicats ne sont pas impliqués dans les décisions, ni ne sont informés et/ou consultés de façons privilégiées. Ils reçoivent l'information au même titre que les autres membres de personnel.</p> <p>7. Allocation de ressources</p> <p>A. Des ressources humaines et financières sont dégagées (une enveloppe budgétaire est spécifiquement attribuée au programme d'amélioration du climat de travail) pour favoriser et soutenir les initiatives (premiers pas concrets).</p> <p>B. Des ressources humaines et financières sont attribuées selon le mérite des demandes de soutien (premiers pas concrets). Ces ressources sont prises à l'intérieur des budgets existants.</p> <p>C. Aucune ressource humaine ou financière supplémentaire n'est affectée à la démarche climat par l'établissement.</p> <p>8. Vigie stratégique interne</p> <p>A. Il y a une conscience des forces motrices et des forces restrictives du changement et l'on travaille activement à maintenir un équilibre favorable.</p> <p>B. Il y a une certaine conscience des forces motrices et des forces restrictives du changement, mais on les subit davantage qu'on ne les influence.</p> <p>C. Les discussions au sujet des forces motrices et restrictives du changement prennent souvent l'allure d'une «complainte», d'un constat d'incapacité à influencer les dynamiques non favorables au changement.</p>
---------------------------	---

Tableau 3

LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION DES CONDITIONS DE SUCCÈS D'UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE DU CLIMAT DE TRAVAIL (SUITE)

<p>Premiers pas concrets</p>	<p>9. Initiatives globales et locales</p> <p>A. Des initiatives globales et locales sont prises, des changements sont initiés, des projets structurant les capacités d'action sont mises en place et l'on s'assure de communiquer clairement les relations entre les actions et le diagnostic.</p> <p>B. Des initiatives globales sont prises et des changements sont initiés en lien direct ou indirect avec l'évaluation du climat, mais on ne s'assure pas de communiquer clairement les relations entre les actions et le diagnostic. Donc, les employés ne perçoivent pas toujours que ces actions sont menées à la suite du diagnostic climat.</p> <p>C. La direction pourra appuyer certaines recommandations de la DRH et/ou du comité de participation en dégageant de petits budgets pour la réalisation de programmes organisationnels visant l'amélioration de certains aspects du climat de travail. Toutefois ces programmes, qui prennent souvent l'allure de campagne de «relations publiques à l'interne» ont peu d'impacts sur les pratiques quotidiennes favorisant un bon climat de travail.</p> <p>10. Mécanismes structurants du processus d'implantation</p> <p>A. Les objectifs d'amélioration du climat de travail sont intégrés dans les objectifs stratégiques et/ou dans les critères d'évaluation de la performance organisationnelle. L'amélioration du climat de travail (efforts consentis et résultats) est intégrée au système d'évaluation de rendement des cadres.</p> <p>B. Aucun mécanisme structurant n'est implanté, mais la direction générale et la DRH invitent formellement les gestionnaires à se mobiliser. Toutefois, bien que chaque gestionnaire soit invité à entreprendre une démarche avec son équipe et que du soutien soit offert au besoin, chacun est libre de donner suite aux résultats de l'évaluation du climat de travail dans son secteur d'activités. Un comité de participation peut avoir été formé pour formuler des recommandations au niveau de l'ensemble de l'organisation.</p> <p>C. Chaque gestionnaire est libre de donner suite ou non à l'évaluation du climat de travail dans son secteur d'activité. Un comité de participation peut avoir été formé pour formuler des recommandations au niveau de l'ensemble de l'organisation.</p> <p>11. Suivi des progrès</p> <p>A. On met en place des mécanismes efficaces de suivi, de mesure et de communication des progrès.</p> <p>B. On met en place peu de mécanismes de suivi, de mesure et de communication des progrès, sinon des «relances» en fonction de l'évolution du contexte et des possibilités.</p> <p>C. Aucun mécanisme de suivi, de mesure et de communication des progrès n'est mis en place.</p>	
<p>Récompenses efficaces</p>	<p>12. Récompenses intrinsèques et extrinsèques</p> <p>A. Présence de récompenses intrinsèques (ex : satisfaction de progresser, de développer un nouveau langage qui facilite la communication et la recherche concertée de solutions, satisfaction de voir se résoudre des problèmes, etc.) et/ou extrinsèques (ex : boni lié à l'amélioration du climat de travail).</p> <p>B. Présence de quelques récompenses intrinsèques (ex : satisfaction de savoir que l'on est engagé sur la bonne voie).</p> <p>C. Aucune récompense.</p>	
<p>A: Stratégie intégrée de développement (mobilisation)</p>	<p>B: Stratégie de sensibilisation et de développement</p>	<p>C: Stratégie de sensibilisation («approche dossier»)</p>

4.2. DISCUSSION

Les organismes de régulation externes tels les conseils d'agrément des établissements de santé et de services sociaux obligent maintenant les établissements à mesurer la qualité de l'environnement psychosocial de travail. Non seulement sommes-nous confiants qu'ils s'assureront de fournir des instruments de mesure valides et fiables du point de vue scientifique, mais aussi des instruments qui ont été testés par rapport à leur capacité de prédire tout autant la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation que la qualité des soins et des services. Rappelons qu'un instrument de mesure de la qualité de l'environnement psychosocial de travail communique aussi des valeurs aux employés qui y répondent. Les énoncés d'un questionnaire constituent une nomenclature de conditions de santé d'un milieu de travail qui laisse entendre au répondant que la direction de l'établissement s'engage à travailler activement à la mise en place et au maintien de ces conditions. Dans ce sens, les établissements qui se conformeront à l'obligation de mesurer la qualité de l'environnement de travail sans mettre en place une stratégie intégrée de développement ou, à tout le moins, une stratégie de sensibilisation et de développement, risquent de se retrouver dans une situation aggravée eu égard à la santé des différents milieux de travail qui composent leur organisation et aux impacts sur leur capacité d'attraction et de maintien en poste des effectifs, de même que sur la qualité des soins et des services. Terminons en suggérant la piste de recherche suivante : quelles stratégies d'action les établissements mettront-ils en place à la suite de la passation des questionnaires qui feront dorénavant partie du processus d'accréditation des établissements de santé et de services sociaux du Québec, et quels en seront les impacts sur la qualité des soins et des services ?

5. CONCLUSION

Cet article présente les facteurs clés de la mobilisation des gestionnaires et des équipes dans une démarche d'amélioration continue du climat de travail. À partir des données collectées auprès de huit établissements, une grille d'évaluation est proposée. Articulée autour des cinq catégories de Hunt (1992), cette grille comporte 12 facteurs clés qui s'organisent selon trois configurations typiques. Les premiers cas complétés dans le cadre du « Programme interétablissements de recherche action sur le climat de travail » tendent à confirmer l'hypothèse de la recherche à cet égard : l'adoption d'une « stratégie intégrée de développement (mobilisation) » entraîne une amélioration significative de la perception du climat de travail lors du post-test (deux ans après la mesure initiale). De plus, nous observons dans un autre cas que l'adoption de la « stratégie de sensibilisation » produit deux types de résultats : des taux de réponse plus faibles lors du post-test et des résultats qui ne montrent pas d'amélioration significative. Les résultats d'ensemble de cette recherche seront présentés en 2009. Enfin, cette grille d'évaluation – que l'on peut se procurer à l'adresse <<http://www.criso.ca/fr/attachments/106.pdf>> – pourra être utilisée dans d'autres établissements afin de poursuivre sa validation.

RÉFÉRENCES

- ARMENAKIS, A.A. ET BEDEIAN, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- BAREIL, C. ET SAVOIE, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24(3), 86-94.
- BEATTY, R.W. ET ULRICH, D.O. (1991). Re-energizing the mature organization. *Organizational Dynamics*, été, 16-30.

- BEER, M. ET NOHRIA, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, mai-juin, 133-141.
- BUCHANAN, D., CLAYTON, T. ET DOYLE, M. (1999). Organization development and change: The legacy of the mineties. *Human Resource Management Journal*, 9(2), 20-37.
- DEMERS, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24(3), 131-138.
- HUBERMAN, A. ET MILES, M. (1991). *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck-Wesmael.
- HUNT, J.W. (1992). Changing organizations. Dans J.W. Hunt (dir.). *Managing People at Work*, 3^e éd., Londres : McGraw-Hill International Limited, 259-300.
- KOTTER, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press.
- MILLER, D., GREENWOOD, R. ET HINNINGS, B. (1999). Miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité. *Gestion*, 24(3), 158-163.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2001). *Rapport du Forum national sur la planification de la main-d'œuvre infirmière*, Québec, MSSS–Direction des communications.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. ET LAMPEL, J. (1999). Transformer l'entreprise. *Gestion*, 24(3), 122-130.
- NADLER, D.A. ET TUSHMAN, M.L. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. Dans D.A. Nadler, R.B. Shaw, A.E. Walton *et al.* (dir.), *Discontinuous Change. Leading Organization Transformation*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2, 15-34.
- OMS (2006). Le Rapport sur la santé dans le monde 2006 – Travailler ensemble pour la santé <<http://www.who.int/whr/2006/fr/>>.
- QUALITY WORKLIFE QUALITY HEALTHCARE COLLABORATIVE QWQHC (2007). *Within Our Grasp. A Healthy Workplace Action Strategy for success and sustainability in Canada's Healthcare System*. Chair Wayne Strelloff and Deputy Chair Mélanie Lavoie-Tremblay. Canadian Council on Health Services Accreditation. <<http://www2.cchsa.ca/qwqhc/workspace.aspx>>.
- RONDEAU, A. (1999). Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion*, 24(3), 148-157.