



CLIMAT PSYCHOLOGIQUE ET « SANTÉ » DU MILIEU DE TRAVAIL

Serge Gagnon¹, Maxime Paquet² et François Courcy³

RÉSUMÉ

La mesure de la qualité des milieux de travail dans le réseau de la santé et de services sociaux du Canada fait maintenant partie intégrante des processus d'accréditation des établissements. Dans ce contexte, « l'offre » d'outils de mesure est en plein essor. Parmi les outils de mesure disponibles, valides et fiables d'un point de vue scientifique, certains sont davantage conçus pour dénoncer des situations à risques pour la santé de individus, d'autres sont davantage conçus pour faciliter l'introduction de processus de changement planifié au moyen de démarches participatives gérées par le management. Les uns sont davantage critiques, les autres davantage fonctionnels. Nous suggérons dans cet article que la fusion de ces deux positions dans une approche « psychosociale, systémique et critique » est susceptible de générer plus de bénéfices, tant pour les individus (santé, satisfaction) et que pour les organisations (efficacité, qualité). Cet acte de congrès soutient que le climat psychologique définit les qualités essentielles d'un milieu de travail sain et permet d'évaluer les risques pour la santé physique et psychologique des individus tout en permettant d'élaborer une stratégie de changement planifié qui tient compte de la complexité des enjeux et de la diversité des groupes d'acteurs.

1. Chercheur consultant en milieu médical 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. serge.gagnon@muhc.mcgill.ca
2. Professionnel de recherche au Centre de recherche intervention en santé des organisations affilié au Centre universitaire de santé McGill, candidat au doctorat en psychologie à l'Université du Québec à Trois-Rivières. maxime.paquet@cusm.criso.ca
3. Professeur agrégé, Département de psychologie, Université de Sherbrooke, 2500, boulevard de l'Université, Sherbrooke, Québec, Canada, J1K 2R1, francois.courcy@usherbrooke.ca

1. PROBLÉMATIQUE

Un moyen fondamental d'améliorer les soins de santé est d'assainir les milieux de travail des employés de ce domaine. Aussi est-il inacceptable de financer, de gouverner ou de diriger des établissements de santé malsains tout autant que d'y travailler ou d'y recevoir des soins.

Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité, 2006

La création de milieux de travail sain est devenue une priorité dans le réseau de la santé et des services sociaux du Canada (QWQHC, 2007, Programme « Initiative de promotion de la santé des milieux de travail » de Santé Canada). La mesure de la qualité de l'environnement de travail fait maintenant partie des processus d'accréditation des établissements de santé et services sociaux. Il est donc pertinent de s'intéresser aux outils de mesure qui peuvent être utilisés à cette fin. On peut définir « le milieu de travail » comme un « stimuli » qui est à la fois condition et conséquence des interactions quotidiennes entre des acteurs organisationnels situés à différents niveaux des systèmes d'action, lequel stimuli entraîne des « réponses individuelles » et des « réponses organisationnelles ». Traditionnellement, les chercheurs en organisations de travail qui s'intéressent à cette question optent soit pour une approche critique, soit pour une approche plus fonctionnelle, de type psychosociale et systémique. Dans l'approche critique, on se concentre sur les impacts négatifs du milieu de travail sur la santé physique et psychologique des travailleurs dans le but de dénoncer des situations inacceptables et éventuellement d'influencer la législation du travail. Par exemple, les tenants de l'approche de santé publique (approche épidémiologique) appliquée au milieu de travail adoptent habituellement cette position. Il en est de même pour les tenants de l'approche de psychodynamique du travail (Dejours, 1980, 1989). Dans l'approche psychosociale et systémique, on tend à définir le « stimuli » en incluant à la fois des préoccupations pour les « réponses individuelles » (satisfaction, engagement envers l'organisation, motivation) et pour les « réponses organisationnelles » (rendement, qualité, sécurité, etc.). Nous suggérons dans le présent acte de congrès une approche inclusive de la question, laquelle pourrait être qualifiée de « psychosociale, systémique et critique ». Dans cette perspective, les outils de mesure de l'environnement de travail doivent être conçus et testés de manière à pouvoir prédire l'ensemble des « réponses individuelles et organisationnelles » sur la base de critères de santé individuelle et organisationnelle faisant l'objet de consensus entre les différents groupes de représentations d'intérêts. Cet article présente les résultats d'une étude qui montrent que la mesure du climat psychologique de travail permet d'atteindre cet objectif d'inclusion des perspectives psychosociales, systémiques et critiques du « milieu travail ». L'objectif consiste à démontrer que la mesure du climat psychologique permet aussi d'évaluer l'environnement de travail du point de vue du degré de risque pour la santé physique et mentale au travail.

2. FONDEMENT THÉORIQUE

Le concept de climat de travail est apparu formellement dans les années 1960, dans la foulée des recherches réalisées par Koffka (1935) à propos du « *behavior environment* » et de la notion de « *life space* » introduite par Lewin (1936, 1951). Considéré comme une variable jouant un rôle de premier plan dans le façonnement des comportements des individus évoluant dans un contexte organisationnel donné, l'intérêt démontré dans les quarante dernières années de la part des chercheurs de l'approche psychosociale des organisations envers le concept de climat de travail a donné lieu à de multiples élaborations d'instruments de mesure de ce concept (Brunet, 1983 ; Brunet et Savoie, 1999 ; Foucher et Soucy, 1991 ; Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson et Wallace,

2005 ; Rousseau, 1988). Sa conception et les différentes opérationnalisations en découlant ont connu différents développements selon les divers courants historiques prévalants dans son étude. On définit généralement le climat de travail comme une perception partagée qu'entretiennent les acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés au sein d'une organisation ou d'une unité de travail (Brunet et Savoie, 1999). Cette définition repose sur la reconnaissance de la conception perceptuelle du climat comme approche privilégiée. Quoique moins récente que les approches structurelle ou culturelle, cette conception du climat s'intéresse principalement à l'acteur et à ses réactions en regard de sa compréhension de son environnement travail.

Plus précisément, l'approche perceptuelle définit le climat de travail comme le résultat d'un processus d'abstraction selon lequel les individus retiennent de la réalité organisationnelle seulement les éléments les plus significatifs pour eux et interprètent ces situations ou événements en fonction de leur signification attribuée (*psychological meaning*) (James, Hater, Gent et Bruni, 1978 ; James et Sells, 1981 ; Schneider, 1975). Sans nier l'influence des processus organisationnels dits objectifs (comme le style de gestion, la communication) et de la structure sur le processus perceptif, la conception perceptuelle postule la primauté des processus psychologiques par lesquels l'individu transforme l'interaction entre les attributs organisationnels perçus et ses propres caractéristiques individuelles en un ensemble d'attentes, d'attitudes, de comportements (Moran et Volkwein, 1992). Dès lors, le climat de travail est qualifié de « climat psychologique de travail ». Sans perception consensuelle, le climat devient une caractéristique individuelle plutôt qu'organisationnelle (James et Jones, 1974). Ce cadre conceptuel permet par ailleurs d'investiguer les conduites découlant de ces perceptions, ces dernières primant dans la prédiction des conduites humaines au travail (Gordon, 1983 ; Hellriegel et Slocum, 1974).

2.1. RÔLE DU CLIMAT DE TRAVAIL DANS LA PRÉDICTION DE LA CONDUITE HUMAINE

Comme Lewin le formula en 1951, l'intérêt porté au climat de travail comme objet d'étude repose sur la prémisse que la conduite d'une personne [C] serait fonction non seulement de ses caractéristiques personnelles [P], mais aussi de celles de son environnement [E], d'où $C = f(P \times E)$. Le climat, comme déterminant propre à l'environnement de travail, entrera donc en interaction avec la personne (ici, par exemple, sa perception) et influera sur la conduite du travailleur. En regard de ce postulat, les recensions sur les travaux tendent à confirmer la primauté du climat comme inducteur environnemental des conduites et résultantes individuelles au travail (Brunet et Savoie, 1999). Le travailleur réagirait ainsi à son évaluation du climat de travail en adoptant des conduites personnelles *stratégiques* de protection ou de promotion de cet environnement de travail. Selon l'adéquation de ces conduites aux attentes du milieu et aux réalités de cet environnement, le travailleur en viendrait à maintenir ou non son efficacité ou son état de santé. Les répercussions du climat sur la performance et la santé physique et psychologique en témoignent de façon éloquente.

A) Répercussions sur la performance

De premiers travaux empiriques sur le rôle du climat de travail ont porté sur l'examen de la performance comme résultante de la conduite du travailleur. Concept multidimensionnel s'il en est un, la performance a été conceptualisée, opérationnalisée et mesurée selon les études de façons directe et indirecte. Les travaux de Bowers (1977) et de Likert (1961, 1967) confirment à cet égard le rôle de soutien du climat envers l'efficacité du travail et le rendement des personnes. De façon plus large, le climat jouerait également un rôle de premier plan dans la prédiction de l'absentéisme et du

roulement (Ivancevich, Szilagyi et Wallace, 1977), l'adoption par les destinataires de changements planifiés (par exemple, Latham et Yulk, 1975) et le contrôle des conduites antisociales au travail (Skarlicki et Folger, 1997). Ces résultats confirmaient l'importance du climat envers les résultantes liées à l'efficacité. La poursuite des investigations sur le rôle du climat allait faire place par la suite à l'examen de nouvelles résultantes, plus humaines, soit la santé du personnel.

B) Répercussions sur la santé

La santé physique et psychologique des travailleurs a reçu au cours des dernières années une attention soutenue de la part des chercheurs. Les travaux réalisés dans l'approche psychosociale indiquent des liens importants entre la perception du climat avec des indices de stress (Archambault, Brunet et Goupil, 1984; Michela, Lukaszewski et Allegrante, 1995), le développement de l'épuisement professionnel (épuisement émotionnel, réduction de l'accomplissement personnel et dépersonnalisation) et la violence psychologique (Courcy, Harvey, Marceau, Rochon et Belleau, sous presse) ainsi que les accidents de travail (Zohar, 1980). Mesuré comme un construit global présentant la santé comme la présence d'indications de forces et l'absence de détresse, les travaux de Gilbert et ses collaborateurs (sous presse) confirment aussi le rôle prépondérant du climat de travail parmi un ensemble de facteurs personnels et contextuels explicatifs. Ces premières études nord américaines méritent un second regard, observations où les dimensions du climat de travail seraient plus nombreuses et directement en lien avec des indices probants de santé du travail. Cet examen minutieux permettrait de cerner avec précision les dimensions-clés de ce concept multidimensionnel qu'est le climat de travail dans la prédiction du développement de problèmes de santé psychologique. C'est somme toute ce que propose cette étude.

2.2. LE MODÈLE DE DÉSÉQUILIBRE EFFORT-RECONNAISSANCE DE SIEGRIST

Le modèle de déséquilibre effort-reconnaissance de Siegrist (1996, 2000, 2002, 2004) est reconnu pour ses capacités de prédiction des risques que comportent les milieux de travail pour la santé physique et psychologique des travailleurs. Siegrist et ses collaborateurs ont démontré qu'un déséquilibre soutenu entre l'effort requis à la réalisation de son travail (p. ex., contraintes de temps, interruptions fréquentes, nombreuses responsabilités, augmentation de la charge, obligation de faire des heures supplémentaires et efforts physiques élevés) et la reconnaissance que l'individu en retire (p. ex., salaire insatisfaisant, manque d'estime et de respect au travail, faible soutien et traitement injuste, insécurité d'emploi, faibles opportunités de carrières, perspectives de rétrogradation, situation de travail qui ne correspond pas à la formation) entraîne des réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique, principalement liées à une stimulation soutenue du système nerveux autonome, provoquée par la peur, la colère et l'irritation que ces conditions de travail provoquent. Plus spécifiquement, leurs résultats de recherche montrent que le déséquilibre effort/reconnaissance entraîne un risque accru de cardiopathies ischémiques, d'hypertension artérielle, une augmentation des lipides athérogènes et du fibrinogène, une augmentation de l'indice pondéral, des problèmes de sommeil, de l'absentéisme et une probabilité accrue de divorces et de séparations. Ces travaux de recherche soulignent donc de façon éloquentes les liens entre les phénomènes psychosociaux au travail et le développement de plusieurs maladies. Ils ont contribué à recadrer la tentation réductionniste consistant à attribuer les causes du problème de stress au travail et de détresse psychologique aux seules « faiblesses individuelles » et ont conduit à aborder le problème sous l'angle de l'organisation

du travail. De plus, ces travaux de recherche ont contribué à la reconnaissance de nouvelles lésions professionnelles et à l'adoption de nouvelles mesures législatives visant l'amélioration de l'organisation du travail.

2.3. VERS UNE APPROCHE PSYCHOSOCIALE, SYSTÉMIQUE ET CRITIQUE

La nature « multidimensionnelle » du concept de climat psychologique fournit un plus large éventail de possibilités d'intervention dans le milieu de travail, tout en permettant de documenter une analyse critique du milieu de travail. Dans ce sens, le climat psychologique comme outil de diagnostic et d'intervention visant l'introduction de changements dans les pratiques de gestion des personnes et des équipes de travail est davantage susceptible de contribuer à la création de milieu sain de travail, notamment parce qu'il permet d'intégrer les préoccupations relatives à la santé des travailleurs et à l'efficacité de l'organisation, tout en permettant d'évaluer l'ensemble des dimensions essentielles à la constitution d'un milieu de travail sain. Ces constats nous amènent à poser l'hypothèse suivante : l'appartenance à un groupe à risque sur le plan de la santé physique et mentale, telle que mesurée par l'échelle de mesure de déséquilibre effort-reconnaissance, peut être prédite à l'aide du score obtenu aux indicateurs du climat psychologique.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. CONTEXTE ET ÉCHANTILLON

Dans le contexte généralisé de pénurie de main-d'œuvre qui sévit au sein du réseau de la santé et de services sociaux du Québec, face à de graves problèmes d'attraction, de maintien en poste de l'effectif et d'absentéisme, et devant freiner l'augmentation de ses coûts en assurance salaire pour se conformer aux normes en vigueur, un centre de santé et de services sociaux (CSSS) de la province de Québec décidait en 2007 de procéder à une consultation auprès de l'ensemble des membres de son personnel (plus de 3000 employés) à propos de leurs perceptions de leur environnement de travail. Il fut alors décidé de combiner plusieurs mesures, dont le climat psychologique de travail et le ratio effort-reconnaissance. La collecte de données a été effectuée au cours des mois de mai et juin 2007 auprès de l'ensemble des employés de l'établissement. Les questionnaires ont été distribués aux employés volontaires par leur gestionnaire, dans une enveloppe réponse pré affranchie et adressée aux bureaux de l'équipe de recherche, instance extérieure à l'établissement. Le questionnaire était accompagné d'un formulaire de consentement et d'une lettre du directeur général de l'établissement qui communiquait l'importance de la démarche. Les répondants avaient pour consigne de retourner les questionnaires complétés dans un délai de trois semaines. Nous avons reçus un total de 1 604 questionnaires complétés et 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%). Un petit groupe de chercheurs rattachés à ce CSSS faisant aussi partie de l'échantillon. 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.

3.2. MESURES

A) Le questionnaire de climat psychologique (QCP)

Le QCP a été élaboré selon le modèle proposé initialement par Jones et James (1979). Ce modèle organise les dimensions du climat psychologique selon cinq catégories de référence : la tâche, le rôle, le leadership, l'équipe de travail et l'organisation dans son ensemble (James et Sells, 1981 ; James et James, 1989). Cette catégorisation a été utilisée pour documenter les relations observées entre la perception du climat psychologique et d'autres variables individuelles reliées à l'environnement psychosocial de travail, tel la satisfaction au travail, l'engagement envers son travail et envers l'organisation, la motivation et le rendement (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, LaCost et Roberts, 2003). Le QCP est composé de 60 énoncés organisés selon 15 dimensions (4 énoncés par dimension). Les dimensions sont organisées autour des cinq catégories de référence susmentionnées. Les dimensions ainsi que les coefficients de consistance interne y étant associés sont présentés dans le tableau 1. Chaque énoncé doit être répondu selon une échelle de type Likert à 5 points allant de 1 = « fortement en désaccord » à 5 = « fortement en accord ». 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 et Courcy, soumis).

Tableau 1
INDICES DE FIDÉLITÉ DES DIMENSIONS DU QCP

Dimensions (échelles)	Alphas de Cronbach
Tâche	–
Importance	,48
Autonomie	,72
Défi	,60
Rôle	–
Clarté	,72
Conflit	,71
Charge de travail	,86
Leadership	–
Soutien et confiance	,88
Importance accordée aux buts	,74
Facilitation du travail	,78
Équipe	–
Chaleur humaine	,90
Fierté	,81
Coopération	,84
Organisation	–
Innovation	,73
Justice	,78
Soutien	,86

B) Le ratio effort / reconnaissance (rE/R)

Le « Effort-Reward Imbalance Questionnaire (ERI) » a récemment réussi nombre de tests de validation au moyen d'analyses comparatives réalisées dans plusieurs pays européens (Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer et Peter, 2004). Dans sa version originale, le questionnaire comprend 22 énoncés regroupés sous trois échelles : l'échelle « effort » (5 items, alpha de Cronbach (α) = ,61 à ,78 selon les échantillons rapportés par les auteurs), l'échelle « reconnaissance » (11 items, (α) = ,70 à ,88) et l'échelle « surinvestissement » (6 énoncés, (α) = ,64 à ,82). 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 ». Tel que mentionné plus haut, 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 psychologique. L'objectif de ce questionnaire est donc d'établir si le rE/R est supérieur à 1 (situation à risque) ou s'il est égal ou inférieur à 1 (situation favorable).

3.3. ANALYSES

Nous avons procédé dans un premier temps à la vérification des postulats de base de l'analyse de variance et de covariance. Par la suite, afin de vérifier l'hypothèse, nous avons divisé l'échantillon en deux groupes distincts. D'abord, le groupe à risque a été formé à partir des répondants qui ont obtenu un rE/R supérieur à 1, alors que le groupe de référence est constitué des répondants qui ont obtenu un rE/R égal ou inférieur à 1. Le tableau 2 présente les résultats aux 15 dimensions du climat psychologique pour ces deux groupes. Dans le but de vérifier si les deux groupes ont une perception différente du climat psychologique, une analyse de variance multivariée a été effectuée. Ces résultats sont aussi présentés dans le tableau 2. Enfin, une analyse de fonction discriminante a été effectuée avec, comme variables indépendantes, 14 dimensions de climat de travail et, comme variables dépendantes, chacun des deux groupes formés à partir du ratio effort / reconnaissance. Le premier groupe comprend les répondants qui obtiennent un ratio ≤ 1 , tandis que le second groupe est formé des répondants qui obtiennent un ratio > 1 . Les résultats de cette analyse montrent une différence significative entre les deux groupes.

Tableau 2
ANALYSES DESCRIPTIVES POUR LE CLIMAT PSYCHOLOGIQUE
ET LE RATIO EFFORT / RECONNAISSANCE

Variables	Ratio < 1 (environnement favorable) ^a		Ratio > 1 (environnement défavorable) ^b		F
	Moy.	ET	Moy.	ET	
Climat psychologique					
Importance	4,15	0,57	4,05	0,63	8,60 *
Autonomie	4,01	0,64	3,55	0,78	123,96 *
Défi	4,02	0,63	4,04	0,61	< 1
Clarté	3,76	0,72	3,23	0,81	145,01 *
Conflit	4,02	0,65	3,22	0,82	339,49 *
Charge de travail	3,68	0,75	2,39	0,87	767,89 *
Soutien et confiance	3,93	0,77	3,25	1,02	163,70 *
Importance accordée aux buts	3,40	0,74	3,10	0,85	41,66 *
Facilitation du travail	3,53	0,74	2,97	0,91	135,67 *
Chaleur humaine	3,83	0,80	3,33	0,98	91,77 *
Fierté	3,76	0,72	3,25	0,87	115,34 *
Coopération	3,89	0,75	3,43	0,89	94,73 *
Innovation	3,27	0,67	2,72	0,78	174,08 *
Justice	3,41	0,74	2,70	0,80	257,79 *
Soutien	3,07	0,91	2,20	0,87	307,18 *
Ratio effort / reconnaissance	,76	,17	1,61	,57	956,59 *

^a n = 446; ^b n = 1147

*: p < 0,001

4. RÉSULTATS

4.1. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Une analyse de fonction discriminante a été effectuée à partir des 14 indicateurs de climat de travail sélectionnés comme prédicteurs de l'appartenance aux groupes formés à partir du rE/R. Une seule fonction discriminante a été calculée ($\chi^2(15) = 777,10$; $p < 0,001$). Cette fonction classe adéquatement les répondants dans 84,1 % des cas. L'analyse de matrice de corrélation entre les prédicteurs et cette fonction discriminante nous indique que les meilleurs prédicteurs (dans l'ordre) sont : « charge de travail », « conflits », « soutien », « justice » et « innovation ». En reprenant l'analyse avec les cinq prédicteurs susmentionnés, une seule fonction discriminante est encore calculée ($\chi^2(5) = 755,69$; $p < 0,001$). Cette fonction, plus parcimonieuse, classe aussi adéquatement les répondants dans 84,1 % des cas. L'analyse de fonction discriminante indique donc que les répondants qui obtiennent un ratio inférieur ou égal à 1 ont une perception plus favorable de leur charge de travail (moy^a = 3,68) que les répondants qui obtiennent un ratio supérieur à 1 (moy^b = 2,39). Il en va de même pour la perception du niveau de conflit de rôles (moy^a = 4,02; moy^b = 3,22), du soutien offert par l'organisation (moy^a = 3,07; moy^b = 2,20), de la justice procédurale (moy^a = 3,41; moy^b = 2,70) et des possibilités d'innovation (moy^a = 3,07; moy^b = 2,72).

4.2. DISCUSSION

Les résultats observés à cinq des quinze dimensions du Questionnaire de climat psychologique permettent de prédire dans 84 % des cas si les répondants sont dans une situation à risque pour leur santé physique et psychologique. Les relations conceptuelles entre l'échelle effort-reconnaissance et ces cinq dimensions du climat psychologique s'organisent comme suit : charge de travail et conflit de rôle peuvent être reliés à « effort » et soutien, justice procédurale et innovation, à « reconnaissance ». À l'instar des travaux menés sur le rôle du climat de travail dans l'explication des conduites et résultantes individuelles au travail, ces résultats confirment sans équivoque l'importance du rôle du climat de travail dans le développement de problème de santé des travailleurs. Ces résultats probants méritent que l'on y porte une grande attention au cours de prochaines études. Il faudra par exemple, par souci de perfectionnement, vérifier le maintien de ces premiers résultats auprès d'autres échantillons, plus représentatifs et diversifiés que dans la présente étude. Qui plus est, le présent devis de recherche demeure transversal. Nous prévoyons procéder à un second temps de mesure au sein de cet établissement, de même que dans d'autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Il sera donc possible d'examiner le rôle du climat de travail sur diverses résultantes dans le temps, et ce, en tenant compte d'interventions réalisées par les milieux en vue d'améliorer les conditions et l'environnement de travail de son personnel.

La conjugaison des approches psychosociales, systémiques et critiques de mesure de la « santé du milieu de travail » permet en ce sens non seulement de « sonner l'alarme » quant aux risques pour la santé physique et psychologique des employés œuvrant dans certains secteurs d'activités, mais aussi, de présenter aux membres de l'organisation une analyse plus précise et nuancée, centrée sur l'introduction de changement. Par exemple dans le cas qui a servi à la production de cet acte de congrès, nous avons pu dégager un ensemble de recommandations centrées sur la recherche d'un meilleur équilibre effort/reconnaissance grâce à la mise en place d'une stratégie d'ensemble comportant trois grandes zones d'action au niveau du climat psychologique : 1) l'intensification des pratiques de reconnaissance de la part de l'organisation et des superviseurs, 2) suite à une révision des charges de travail en fonction de standards objectifs là où les perceptions de surcharge étaient aiguës, le développement de pratiques de gestion permettant aux individus de mieux composer avec la charge de travail malgré les fluctuations de son intensité, soit la transmission de feedback fréquent sur l'importance de la contribution, la calibration des défis liés à la tâche en fonction des aspirations individuelles de progression de carrière, la minimisation des conflits de rôles et de procédures, le renforcement de la coopération au sein des équipes et développement de pratiques de soutien organisationnel) et 3) l'amélioration des possibilités d'innovation et de la justice procédurale au plan des pratiques de prise de décisions (développement du leadership participatif et des pratiques de soutien social chez les gestionnaires). La prochaine évaluation du climat de travail au sein de cet établissement permettra d'évaluer l'impact de ces interventions.

5. CONCLUSION

Dans un souci de parcimonie, et aussi parce que l'on parle souvent de « *survey fatigue* » parmi les employés des établissements de santé et de services sociaux que l'on sonde beaucoup sans, trop souvent, leur communiquer les résultats et introduire les améliorations conséquentes, il importe de développer des outils de mesure non seulement valides et fiables, mais aussi des outils qui sont conçus selon une approche multidimensionnelle du phénomène, qui peuvent être complétés dans

un minimum de temps, et qui sont reconnus comme des prédicteurs de l'ensemble des réponses individuelles et organisationnelles faisant partie de la définition d'un milieu de travail sain pour les individus et propice à l'efficacité et la qualité. Nous suggérons donc que le QCP, qui peut être complété en 20 minutes, réponde à ces critères : il tient compte de la complexité du problème tout en fournissant aux acteurs organisationnels un outil de diagnostic et d'intervention permettant d'améliorer la qualité du milieu de travail, tant du point de vue des «réponses individuelles», que du point de vue des «réponses organisationnelles». Nous croyons enfin qu'aucune mesure de la qualité des milieux de travail ne devrait être entreprise sans que celle-ci constitue la première étape d'un processus de changement planifié, celui-ci pouvant bien sûr se situer à différents niveaux des systèmes d'action.

RÉFÉRENCES

- ARCHAMBAULT, J., BRUNET, L. ET GOUPIL, G. (1984). *Directions d'école et enseignants face au stress : le rôle du climat organisationnel dans l'anxiété*. Montréal : Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montréal.
- BOWERS, D.G. (1977). *Systems or organizations : Management of the human resource*. Ann Arbor : The University of Michigan.
- BRUNET, L. (1983). *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences*. Montréal : Éditions Agence d'Arc.
- BRUNET, L. ET SAVOIE, A. (1999). *Le climat de travail*. Montréal : Les Éditions Logiques.
- COURCY, F., HARVEY, S., BELLEAU, B., MARCEAU, A. ET ROCHON, A. (sous presse). *Climat de travail et épuisement professionnel : examen du rôle médiateur de la violence*. Acte du 14^e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, Hammamet, Tunisie.
- DEJOURS, C. (1980). *Travail : usure mentale*. Paris : Le Centurion.
- DEJOURS, C. (1989). Travail et santé mentale : de l'enquête à l'action. *Prévenir*, XIX(2), 3-19.
- FOUCHER, R. ET SOUCY, G. (1991). Le climat organisationnel. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations. T. 4 : Pouvoirs et cultures organisationnels*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 197-232.
- GORDON, J.R. (1983). *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*. Boston : Allyn and Bacon.
- HELLRIEGEL, D. ET SLOCUM, J.W. JR. (1974). Organizational climate : Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- IVANCEVICH, J.M., SZILAGYI, A.D. ET WALLACE, M.J. (1977). *Organizational Behavior and Performance*. California : Goodyear Publishing.
- JAMES, L.R., HATER, J.J., GENT, M.J. ET BRUNI, J.R. (1978). Psychological climate : implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-813.
- JAMES, L.A. ET JAMES, L.R. (1989). Integrating work environment perceptions : Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 734-751.
- JAMES, L.R. ET JONES, A.P. (1974). Organizational climate : A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- JAMES, L.R. ET SELLS, S.B. (1981). Psychological climate : Theoretical perspectives and empirical research. Dans D. Magnusson (dir.), *Toward a Psychology of Situations : An Interactional Perspective*. Hillsdale : Erlbaum, 275-295.
- JONES, A.P. ET JAMES, L.R. (1979). Psychological climate : Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- KOFFKA, K. (1935). *Principles of Gestalt Theory*. New York : Hartcourt.
- LATHAM, G.P. ET YULK, G.A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*, 18, 824-845.
- LEWIN, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York : McGraw-Hill.
- LEWIN, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York : Harper and Bros.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns or Management*. New York : McGraw-Hill.

- LIKERT, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- MICHELA, J.L., LUKASZEWSKI, M.P. ET ALLEGRANTE, J.P. (1995). Organizational climate and work stress: A general framework applied to inner-city school teachers. Dans S.L. Sauter et L.R. Murphy (dir.), *Organizational Risk Factors for Job Stress*. Washington: American Psychological Association, 61-80.
- MORAN, E.T. ET VOLKWEIN, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- NIEDHAMMER, I., SIEGRIST, J., LANDREM, F., GOLBERG, M. ET LECLERC, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 48(5), 419-437.
- PAQUET, M., PARKER, C.P., LAFRENIÈRE, A., GAGNON, S., GAGNÉ, M. ET COURCY, F. (2008). Cross-validation of the psychological climate questionnaire. (*Article soumis pour publication*).
- PARKER, C.P., BALTES, B.B., YOUNG, S.A., HUFF, J.W., ALTMANN, R.A., LACOST, H.A. ET ROBERTS, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- PATTERSON, M.G., WEST, M.A., SHACKLETON, V.J., DAWSON, J.F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S., ROBINSON, D.L. ET WALLACE, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- 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 Strelieff and Deputy Chair Mélanie Lavoie-Tremblay. Canadian Council on Health Services Accreditation.
- ROUSSEAU, D.M. (1988). The construction of climate in organizational research. Dans C.L. Cooper et I. Robertson (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Illinois: Wiley, 139-158.
- SAVOIE, A., GILBERT, M.-H., BRUNET, L., BOUDRIAS, J.-S., ET COURCY, F. (2007). Santé psychologique au travail: modèle prévisionnel II. Communication dans le cadre du 29^e Congrès annuel de la Société québécoise pour la recherche en psychologie. Sherbrooke, 30 mars-1 avril.
- SKARLICKI, D.P. ET FOLGER, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- SCHNEIDER, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- SIEGRIST, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/Low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- SIEGRIST, J. (2000). Place, social exchange and health: proposed sociological framework. *Social Science and Medicine*, 51, 1283-1293.
- SIEGRIST, J. (2002). *Historical and Current Perspectives in Stress and Health*. Londres: Elsevier Science Ltd.
- SIEGRIST, J., DAGMAR, S., CHANDOLA, T., GODIN, I., MARMOT, M., NIEDHAMMER, I. ET PETER, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social sciences and Medicine*, 58, 1483-1499.
- ZOHAR, D. (1980). Safety climate in Industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 29(1), 96-102.