



Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
International Institute for Water and Environmental Engineering

**CLIMAT DE TRAVAIL AU CENTRE HOSPITALIER REGIONAL DE
KAYA : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN INGENIERIE DE L'EAU ET DE L'ENVIRONNEMENT
OPTION : MASTER II SPECIALISE EN MANAGEMENT
STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL (MSO II)**

Présenté par

Daouda COULIBALY

Travaux dirigés par : Cyrille Priscille KABORET/OUEDRAOGO

Titre : Directrice Générale du Centre Hospitalier
Régional de Kaya (CHR/K)

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM

Prénom NOM

Promotion [2011/2012]

REMERCIEMENTS

Nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail :

- Toute ma famille pour son soutien matériel, financier et moral tout au long de cette formation.
- Madame Cyrille Priscille KABORET/OUEDRAOUGA, Directrice Générale du CHR/K, notre Directrice de Mémoire: Nous avons été très sensible à l'honneur que vous nous avez fait en nous apportant votre appui financier et en acceptant de diriger ce travail. Votre gentillesse, votre dynamisme et votre combativité nous ont beaucoup marqué. Votre esprit ouvert et le souci de bien faire nous ont été précieux au cours de cette formation. Recevez ici notre profonde reconnaissance et notre admiration. Que Dieu vous bénisse !
- L'ensemble du personnel du Centre Hospitalier Régional de Kaya qui a su se rendre disponible afin d'apporter un éclairage précieux pour la réalisation de ce travail de recherche.
- Toutes les personnes qui ont participé indirectement à la réalisation de ce mémoire, pour leur relecture et leurs critiques constructives.
- Mr Alain PARE, notre grand-frère, pour les multiples conseils qu'il n'a cessé de nous prodiguer tout au long de cette formation.

Liste des tableaux

<u>Tableau I</u> :Repartition des enquêtés sur le climat de travail au CHR de Kaya par fonction en 2013 :	12
<u>Tableau II</u> : Repartition des enquêtés sur le climat de travail au CHR de Kaya par service en 2013 :	12
<u>Tableau III</u> : Repartition des enquêtés sur le climat de travail au CHR de Kaya par ancienneté au CHR en 2013 :	13
<u>Tableau IV</u> : Repartition de la corrélation des facteurs du climat de travail au CHR en 2013 :	21
<u>Tableau V</u> :Présentation des moyennes, écarts-types et coefficients de variations observés aux questions relatives la perception d personnel du CHR de Kaya sur l'appui au travail en 2013 :	22
<u>Tableau VI</u> :Présentation des moyennes, écarts-types et coefficients de variations observés aux questions relatives la perception d personnel du CHR de Kaya sur la clarté au travail en 2013 :	23
<u>Tableau VII</u> :Présentation des moyennes, écarts-types et coefficients de variations observés aux questions relatives la perception du personnel du CHR de Kaya sur défi au travail en 2013 :	24

Liste des graphiques

<u>Graphique 1</u> :Repartition des enquêtés sur le climat de travail au CHR de Kaya par sexe en 2013 :	11
<u>Graphique 2</u> :Presentation des la perception du climat par le personnel du CHR de Kaya en 2013 :	13
<u>Graphique 3</u> :Presentation des la perception du climat par le personnel du CHR de Kaya en 2013 :	14
<u>Graphique 4</u> :Presentation des la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon le sexe en 2013 :	15
<u>Graphique 5</u> :Presentation des la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon la fonction en 2013 :	15
<u>Graphique 6</u> :Presentation de la perception de la clarté par le personnel du CHR de Kaya selon le service d'origine en 2013 :	16
<u>Graphique 7</u> :Presentation des la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon l'ancienneté en 2013 :	16
<u>Graphique 8</u> :Presentation des la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon le sexe en 2013 :	17
<u>Graphique 9</u> :Presentation des la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon leur fonction en 2013 :	17
<u>Graphique 10</u> :Presentation de la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon leur service d'origine en 2013 :	18
<u>Graphique 11</u> :Presentation des la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon leur ancienneté au CHR en 2013 :	18
<u>Graphique 12</u> :Presentation des la perception du defi par le personnel du CHR de Kaya selon leur sexe en 2013 :	19
<u>Graphique 13</u> :Presentation des la perception du defi par le personnel du CHR de Kaya selon leur fonction en 2013 :	19
<u>Graphique 14</u> :Presentation des la perception du defi par le personnel du CHR de Kaya selon leur ancienneté au CHR en 2013 :	20

Graphique 15:Presentation des la perception duu defi par le personnel du CHR de Kaya
selon leur service d'origine en 2013 :.....20

Résumé

Ce mémoire a pour objet l'étude du climat de travail encore appelé climat organisationnel au Centre Hospitalier Régional de Kaya, à travers la perception que se font les personnels de ce climat.

Plusieurs leviers existent pour l'appréciation du climat de travail, mais cette étude s'est focalisée sur les leviers de leadership et de la pratique de gestion des différents responsables hiérarchiques au CHR de Kaya.

L'objectif central de notre recherche consiste à décrire et d'analyser comment le personnel apprécie la façon dont il est traité au CHR de Kaya ce qui traduit la relation entre le leadership et le climat organisationnel. Ainsi nous nous sommes intéressés spécifiquement aux dimensions clé du climat de travail à savoir : l'appui, la clarté ainsi que le défi au travail qui relèvent de l'exercice du leadership et de pratique de gestion.

Pour mener à bien cette étude nous avons procédé à une enquête sur la base d'un échantillonnage exhaustif. Les questionnaires distribués à l'interne par la secrétaire dans une enveloppe de retour pré adressée nous ont permis de réceptionner 132 questionnaires sur un total de 212, d'où un taux de réponse global de 62,26 %.

De façon général, il ressort que le personnel de Kaya a une mauvaise perception du climat de travail du CHR, toute chose qui notre hypothèse de départ.

Partant de ce constat et de l'appréciation des écarts types et des moyennes observées autours des questions nous avons faits des recommandations à court, moyen et long terme pour une amélioration du climat de travail au Centre Hospitalier régional de Kaya.

Mots clé :

1 – Climat organisationnel

2 - Leadership

3 – Pratique de gestion

4 – Perception

Abstract

The purpose of this study is to examine work climate also called organizational climate in Regional Hospital center of Kaya, through the personal's perception on this climate.

Several levers exist to evaluate the organizational climate, but this study focused on the levers of leadership and management practice of responsables hierarchical of CHR Kaya .

The central objective of our research is to describe and analyze how the worker is treated in CHR Kaya; this translates in the relationship between leadership and organizational climate.

Thus we are interested specifically on key dimensions of work climate namely: support, clarity and the challenge in work within the exercise of leadership and management practice.

To carry out this study we conducted an investigation on the basis of a comprehensive sampling. Questionnaires distributed internally by the Secretary in an envelope pre-addressed helped us to receive 132 questionnaires out of a total of 212, or of overall response rate of 62.26%.

In general, it appears that staff Kaya has a bad perception of the work environment of CHR, anything that confirm our initial hypothesis..

Basing on this observation and assessment of standard deviations observed goshawks of questions; we made recommendations for the short, medium and long term to improve the work climate Regional Hospital Kaya.

Key words :

1 – Organizationnel climate,

2 - leadership

3 – Management practice

4 – Perceptions

Liste des abréviations

CHR : Centre Hospitalier Régional

EPE : Établissements publics de l'Etat

EPS : Établissements publics de Santé

Sommaire

Remerciements.....	ii
Liste des tableaux	iii
Liste des graphiques	iv
Résumé.....	vi
Abstract.....	vii
Liste des abréviations	viii
Sommaire	ix
Introduction.....	1
I. Revue de littérature	3
II. Objectifs et hypothèse de recherche.....	6
A. Objectif Général	6
B. Objectifs spécifiques.....	6
C. Hypothèse de travail.....	6
III. Matériels et Méthodes	7
A. Cadre de l'étude.....	7
B. Population et type d'étude.....	7
C. Technique de collecte des données	7
D. Outils et collecte des données.....	7
E. Traitement des données.....	8
F. Variables d'étude.....	9
G. Les contraintes et limites de l'étude.....	10
IV. Résultats.....	11
A. Présentation des variables socio démographiques	11
B. Présentation des résultats sur le climat de travail.....	13
a. Présentation générale de la perception du climat de travail au CHR de Kaya.....	13
b. Présentation détaillée de la perception du climat de travail.....	14
C. Présentation graphique des résultats sur la perception de l'appui selon le sexe, la fonction, l'ancienneté et le service d'origine	15
D. Présentation des résultats sur la perception de la clarté selon le sexe, la fonction, l'ancienneté et le service d'origine	17
E. Présentation des résultats sur la perception du défi selon le sexe, la fonction, l'ancienneté et le service d'origine	19

<i>F.</i>	<i>Présentation du résultat de la corrélation des variables</i>	<i>21</i>
<i>G.</i>	<i>Présentation des moyennes, écarts-types et coefficients de variations observés aux questions sur le climat de travail</i>	<i>22</i>
<i>V.</i>	<i>Discussion.....</i>	<i>26</i>
<i>VI.</i>	<i>Recommandations</i>	<i>29</i>
	<i>Conclusion</i>	<i>30</i>
	<i>Bibliographie</i>	<i>31</i>
	<i>Annexes : questionnaire sur le climat de travail au centre hospitalier régional de kaya</i>	<i>32</i>

Introduction

Le capital humain d'une entreprise constitue l'une de ses plus précieuses ressources. Pour assurer son développement et sa survie, l'entreprise et ses dirigeants doivent être capable de mobiliser et d'impliquer leurs salariés autour du projet d'entreprise. Selon Michel Tremblay et Gilles Simard la mobilisation se définit comme étant : «Une masse critique d'employés qui accomplissent des actions positives, faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, visant à favoriser le maintien et l'amélioration de la santé sociale et psychologique de leur milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performante.»¹. Aussi, ajoutent-ils qu'être mobilisé, c'est non seulement être performant dans les activités prescrites, mais c'est aussi contribuer à «rendre les autres meilleurs», à améliorer le climat social et l'esprit d'équipe, à accroître la contribution de chacun à l'effort collectif de performance.

Cependant comment mobiliser le personnel des établissements publics de l'Etat (EPE) et accroître leur performance? Contrairement à l'entreprise privée, les EPE se trouvent dans un environnement juridique particulier représentant à la fois des garanties de transparence et d'équité, tout autant que des limites et des contraintes à la flexibilité de la direction. En effet, certaines formes de motivation notamment l'augmentation de salaire, l'octroi des primes et les traitements de privilège à un individu au point de vue horaire de travail ou promotion sont quasiment impossible. A cela s'ajoute le taux élevé de syndicalisation dans le secteur public qui rend le défi de la gestion du personnel plus considérable que dans l'entreprise privée.

Mais pourquoi un groupe de salariés se mobiliserait-il pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs?

Selon les mêmes auteurs, la réponse la plus simple est probablement que ces salariés évoluent dans un climat organisationnel des plus mobilisateurs. Autrement dit, on ne mobilise pas le personnel mais on crée des conditions favorables à la mobilisation du personnel.

En effet, toute organisation présente un climat de travail particulier dans lequel évoluent ses membres, et ce climat de travail apparaît comme la personnalité de l'organisation, ce qui la

¹Michel Tremblay et Thierry Wils : Dossier : La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005, pp 37-49

distingue des autres. C'est pourquoi, que l'on soit dans une organisation du secteur public, parapublic ou privé, la nécessité pour les dirigeants d'offrir aux membres un climat de travail propice les amenant à maintenir une ligne d'action consistante pour un rendement meilleur reste un véritable leitmotiv. Par conséquent, la mobilisation des énergies au bénéfice d'un but commun par l'amélioration du climat de travail reste un souci essentiel des dirigeants en général et pour les directeurs des EPS en particuliers.

Rare d'étude existe sur le climat de travail dans les hôpitaux. Au Burkina Faso aucune étude n'a été menée sur le climat de travail dans les hôpitaux. Toutefois, selon les conclusions du rapport d'évaluation de la performance hospitalière au Burkina Faso, le développement des hôpitaux ne peut se faire sans la participation de l'ensemble du personnel et des acteurs de santé. Et cela nécessite la mise en place de canaux de concertations et d'informations qui permettent de fédérer chacun autour d'objectifs communs.

Malgré les efforts entrepris à l'échelon national et local pour motiver la personnel santé, (indemnités de sujétion, de garde, de risque et d'encadrement), le problème de la satisfaction au travail reste posé à tous les niveaux.

Au Centre Hospitalier Régional (CHR) de Kaya, la question de mobilisation du personnel et de leur implication à la vie de l'hôpital se pose avec acuité. En effet, on note une faible participation du personnel aux cadres de concertation (moins de 25% aux Assembles générales) et aux activités du CHR, un fort taux de turn overs (13,06% en 2011 et 12,13% en 2012) doublé d'un fort taux d'absentéisme (4,77 en 2011 et 3,33 en 2012)².

Pourquoi y-a-t-il ces attitudes défavorable au sein du CHR de Kaya ?

D'où la nécessité de se pencher sur le climat de travail au CHR de Kaya à travers la question de recherche:

« Quelle est la perception du personnel sur la climat de travail au CHR de Kaya ? »

² Rapport d'activités (2011 et 2012) du Centre Hospitalier Régional de Kaya

I. Revue de littérature

Le concept de climat de travail ou climat organisationnel a été introduit en 1960 par Gellerman, ce n'est qu'en 1967 que Rensis Likert publie l'ouvrage *The Human Organization* qui a fondé scientifiquement l'existence, la définition, la mesure, les rôles et les effets du climat de travail. Le climat de travail a été conçu comme quelque chose de mesurable et d'influent sur les conduites individuelles et organisationnelles en dépit de divergences quant à la manière de l'appréhender et conséquemment de le mesurer. Toutefois, tous adhèrent à l'idée que le climat n'est confirmé que s'il est reconnu par une portion substantielle de la population à l'étude. Ainsi, le climat de travail a été conceptualisé comme étant soit un ensemble de conditions structurelles auxquelles est soumis objectivement un groupe d'acteurs (mesure multiple d'attributs organisationnels objectifs), soit un ensemble de réactions communes d'acteurs (mesure perceptuelle des attributs individuels), soit un ensemble de perceptions partagées par un groupe d'acteurs en regard à des processus fonctionnels de l'organisation auxquels ils sont confrontés (mesure perceptuelle des attributs organisationnels)³.

C'est cette dernière approche que nous retiendrons dans notre étude. Dans cette optique, le climat apparaît comme « un ensemble d'attributs de l'organisation décrivant la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés » (Roy, 1989, p. 34).

C'est ainsi que Moran et Volkwein⁴ (1992 : 22, traduction libre), définissent le climat de travail comme : «des caractéristiques relativement durables d'une organisation qui la distinguent des autres organisations en ce que cette dernière (a) donne lieu à des perceptions collectives de ses membres au sujet du respect dont fait preuve l'organisation quant à des dimensions telles que l'autonomie, la confiance, la reconnaissance, l'innovation et la justice; (b) est le produit des interactions entre ses membres; (c) sert de base à l'interprétation de situations; (d) reflète les normes, les valeurs et les attitudes qui composent la culture organisationnelle; (e) se comporte comme une source d'influence pour le modelage de

³ A. SAVOIE L. BRUNET, Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance? *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 3, 200 0, pp 179-2000

⁴ Cité par Michel Tremblay et Gilles Simard : Dossier : La mobilisation des ressources humaines : l'art d'établir un climat d'échange basé sur la réciprocité. *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005, pp 60-68

comportements». Selon Francine Roy⁵, le climat de travail est une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés.

Il s'agit en quelque sorte d'une atmosphère particulière perçue à un moment donné par les personnes dans leur environnement de travail immédiat et qui décrit ce qu'elles y vivent et y ressentent. La perception du climat est fonction de l'interaction entre les caractéristiques des personnes qui perçoivent et les caractéristiques de l'organisation. Cette perception se traduit par des émotions et des attitudes individuelles et collectives. L'environnement est composé principalement des fonctions et des tâches de leur poste, de l'entourage humain avec lequel elles transigent (employés, patrons, clients) et de l'environnement physique et matériel.

En résumé, le climat organisationnel est une représentation propre à chaque organisation et il repose sur un consensus entre les membres d'une entité au regard de l'évaluation d'éléments clés essentiels à la qualité de l'environnement de travail à savoir la façon d'être traité dans l'organisation.

Mais quels sont ces éléments de l'environnement de travail essentiels à la définition du climat organisationnel? Il y a très peu d'accord sur ce point.

Les méta analyses sur les concepts comparables à celui de mobilisation ont mis en évidence le fait que, exception faite des états psychologiques (comme la confiance) et des traits de personnalité, deux catégories de variables pouvaient agir sur les comportements de mobilisation, à savoir les caractéristiques de l'organisation ainsi que les comportements et les caractéristiques des leaders. En outre, la plupart des modèles théoriques touchant aux comportements discrétionnaires reposent sur l'hypothèse que la mobilisation serait essentiellement liée à la mise en place de «bonnes pratiques» de gestion des ressources humaines.

Joyce, Slocum et von Glinow (1982) insistent sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat, les tâches et d'autres dimensions telles que le leadership et l'organisation du travail.

Selon l'avis des experts⁶ il ressort entre autres que d'une part qu'une analyse de données portant sur 3781 cadres, corrélées à des données tirées d'enquêtes sur le climat de travail

⁵ Roy, F. (1984). Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail. Université de Montréal.

⁶ Cités dans Management Sciences for Health « Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la

remplies par leurs employés, suggère que 50 à 70 pour cent de la perception que les employés ont du climat de travail sont liés aux caractéristiques du responsable. D'autre part, que le comportement du chef d'un groupe de travail est le facteur déterminant du climat le plus important. Aussi ajoute-t-il que l'attitude du chef est le moteur du climat qui stimule la motivation et une motivation stimulée est le moteur principal de la performance organisationnelle. Cette idée est renforcée par Watkins (2000, p.13) qui affirme que les responsables peuvent maintenir les améliorations de la performance en créant un climat qui motive, qui perfectionne et qui retient les employés talentueux. »

Le modèle de mobilisation proposé par *Michel Tremblay et Gilles Simard* s'appuie, pour une large part, sur l'existence de relations d'échanges entre l'organisation, ses représentants et les employés. L'employeur fournit à son personnel un certain nombre de bénéfices psychologiques importants (de la confiance, du soutien, etc.) par le biais d'une diversité plus ou moins grande de leviers et de pratiques organisationnels (des pratiques en matière de ressources humaines, du leadership, une mission, une vision, des structures, etc.).

En somme, il apparaît que le climat de travail influence sensiblement la disposition des employés à appliquer ce qu'ils ont appris et finit par affecter les résultats, d'où l'intérêt de comprendre si le climat de travail dans les établissements publics de l'Etat en général et au CHR de Kaya en particulier est optimal, gage de mobilisation et de performance?

Au regard de l'état de la recherche, nous avons choisi de retenir le levier d'action du leadership et les pratique de gestion pour apprécié le climat de travail notamment, sur ces dimensions clés à savoir la clarté, le défi et l'appui, qui ont un impact prévisible sur la motivation selon Sarah Johnson et Greg Rod-way.

Nous analyserons ici la perception du personnel du climat de travail sur ces dimensions clés pour faire des recommandations et suggestions de motivation pour la performance du CHR-K.

II. Objectifs et hypothèse de recherche

Par l'étude du climat de travail de travail au CHR de Kaya, on vise atteindre les objectifs suivants :

A. Objectif Général

Contribution à l'amélioration du climat de travail au CHR de Kaya pour une mobilisation des énergies vers l'atteinte des objectifs.

B. Objectifs spécifiques

- Décrire et analyser la perception du personnel du CHR.
- Evaluer le degré de perception du climat de travail au CHR de Kaya
- Identifier les priorités pour une amélioration du climat de travail.
- Faire des recommandations pour l'amélioration du climat de travail au CHR de Kaya

C. Hypothèse de travail

L'hypothèse de travail qui sous-tend notre question de recherche est que le personnel a une mauvaise perception du climat de travail au Centre Hospitalier Régional de Kaya.

III. Matériels et Méthodes

A. Cadre de l'étude

La région du Centre-Nord compte une population de un million trois cent soixante-quinze mille trois cent quatre-vingt (1.375.380) habitants. Son relief est caractérisé par la présence de collines et de vallées avec deux (2) des plus grands lacs du pays. Kaya est le chef-lieu de la région.

Le CHR de Kaya regroupe actuellement 20 services dont 7 administratifs, 10 cliniques, 3 médico-techniques. Notre étude a concerné tous les services du CHR de Kaya.

B. Population et type d'étude

Cette étude est de type transversal à visée descriptive, qui portera sur tous le personnel du CHR de Kaya soit une population de 258 personnes.

Ont été exclus les agents en situation de congé (maladie et administrative) durant la période de l'enquête soit 46 personnes. Ainsi, le sondage visait tous les employés du CHR de Kaya présent au moment de l'enquête ($N = 212$).

C. Technique de collecte des données

Les questionnaires ont été distribués à l'interne par la secrétaire dans une enveloppe de retour pré adressée. Nous avons reçus 132 questionnaires valides, pour un taux de réponse global de 62,26 %. Ce qui permet de généraliser les résultats à l'ensemble des employés de façon certaine, car il indique une tendance du personnel du CHR de Kaya.

D. Outils et collecte des données

Pour la collecte des données nous aurons recours à l'enquête par questionnaire auto administré.

Pour l'élaboration du questionnaire nous avons adapté le Questionnaire de climat psychologique (QCP) du Conseil, Recherche et Innovation en Santé des Organisation

(CRISO) au modèle d'évaluation du climat dans un groupe de travail, mise au point par le MSH (Management Science for Health) que nous avons pris comme cadre de référence pour cette étude. Pour ce faire nous avons adopté une échelle de mesure du type :

0 = Pas du tout d'accord

1 = D'accord dans une faible mesure

2 = D'accord dans une moyenne mesure

3 = D'accord dans une grande mesure

4 = D'accord dans une très grande mesure

Le questionnaire comporte deux types de facteurs d'appréciation du climat de travail : Interne et externe. Les facteurs internes sont ceux qui viennent de l'environnement immédiat du travail et des rapports avec le supérieur hiérarchique direct (c'est-à-dire dans le service ou la direction). Et les facteurs externes sont des facteurs qui sont liés à l'environnement d'ensemble en tant que système intégré (c'est-à-dire l'organisation).

E. Traitement des données

Le traitement des données a été fait sur la base de l'application Excel. Et l'interprétation a été faite sur la base du calcul des moyennes et des écarts types obtenus par groupe. Pour les 36 questions, le répondant devrait indiquer son degré d'accord ou de désaccord en fonction d'une échelle d'analyse qui varie entre 1 (pas du tout) et 5 (dans une très grande mesure).

Pour interpréter les résultats aux indicateurs, nous avons utilisé les moyennes et les écarts types selon la grille d'interprétation de la moyenne ainsi qu'il suit :

- Supérieur à 3,5= perception très positive
- 3 à 3,5= perception positive
- 2,5 à 2,99= perception négative
- Inférieur à 2,5= perception très négative

Enfin, rappelons que les écarts-types indiquent le degré de consensus ou de dispersion des perceptions au regard d'un item donné. Dans le cas d'une échelle de réponse en cinq points comme c'est le cas ici, un écart-type de 0,90 et plus peut être considéré comme élevé et donc, indique qu'il y a peu de consensus dans le groupe. Par exemple, une moyenne de 3,3 à l'item « Il n'y a pas de conflit au sein de l'équipe », avec un écart type de 0,60 indique qu'il y a un

bon degré de consensus entre les répondants pour dire qu'ils sont plutôt d'accord avec cet énoncé.

Par ailleurs, il est à noter que dans l'interprétation des résultats, la perception négative (respectivement la perception positive) fait référence à la somme des moyennes de la perception très négative et la perception négative (respectivement à la somme des moyennes de la perception positive et de la perception très positive).

F. Variables d'étude

Les variables à l'étude sont :

- les données socio démographique : sexe, âge, service, fonction, ancienneté
- les données sur les dimensions⁷ du **climat de travail** :
 - **Clarté.** Un environnement fournit de la clarté lorsque le groupe connaît ses rôles et ses responsabilités au sein de l'organisation. Chaque membre comprend ce qu'il doit faire et pourquoi et considère son rôle en droite ligne avec l'objectif du groupe et de l'organisation. Les membres du groupe sont conscients des besoins de leurs clients. Les niveaux de performance sont exprimés clairement et les conséquences liées à des niveaux inférieurs sont bien comprises.
 - **Appui.** Dans un climat fournissant un appui, les membres du groupe perçoivent le fait qu'ils ont les ressources et l'appui nécessaires pour atteindre les objectifs du groupe. Ces ressources incluent les fournitures, l'équipement, les instruments, le personnel et le budget essentiels sans lesquels performance serait gravement limitée. Un appui psychologique inclut une atmosphère de confiance, d'appui mutuel et de reconnaissance méritée, en plus des ressources intérieures de chaque personne. Une telle atmosphère est créée lorsque les membres du groupe sentent que leurs aptitudes sont reconnues, lorsqu'ils participent à des décisions qui ont un impact sur le groupe de travail et lorsqu'ils se sentent appréciés et récompensés à la fois pour les succès
 - **Défi.** Un climat de défi existe lorsque les membres du groupe ont la possibilité

⁷ Management Sciences for Health « Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance » Le Management(Boston), vol 11 no.3 (2002).pp 1-22

d'utiliser leurs capacités au maximum, de relever des défis comportant des risques raisonnables et de découvrir de nouvelles façons de travailler afin d'être plus efficaces. Les membres du groupe sont fiers de faire partie de leur groupe de travail et s'engagent à atteindre des objectifs et des buts partagés grâce à des activités communes. Ils sont disposés à tirer des leçons de leurs erreurs et se sentent préparés à adopter des activités alternatives en cas de nécessité. Ils assument activement leurs responsabilités, développent leurs compétences et aptitudes pour fournir les services appropriés et sont mieux préparés à prendre des risques raisonnables.

G. Les contraintes et limites de l'étude

Les limites de cette étude sont entre autres :

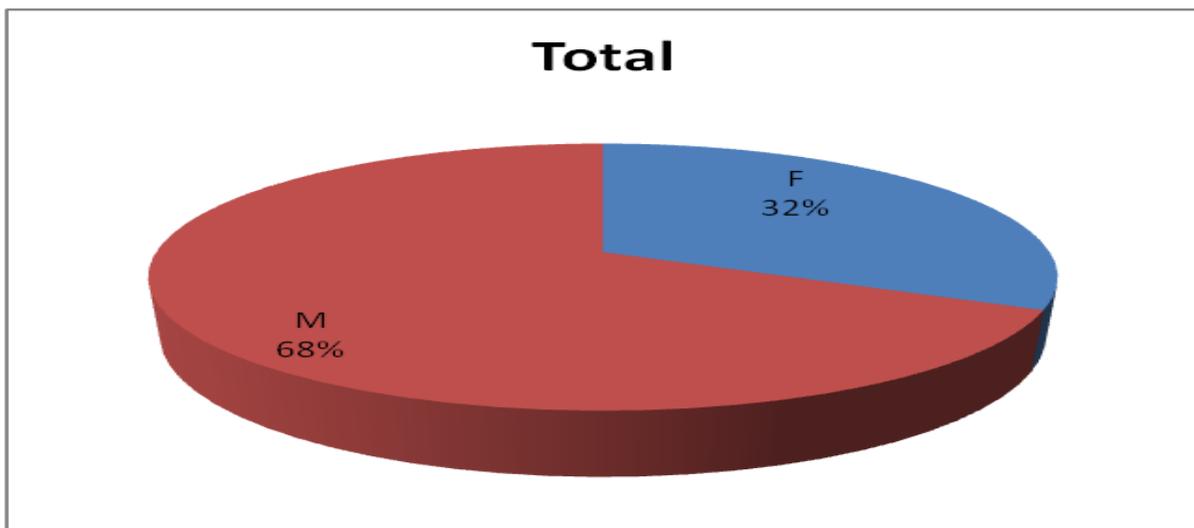
- La non prise en compte de tous les facteurs organisationnel de travail, notamment le charge de travail, les conflit au travail et les relations de coopération inter services ;
- La non analyse de l'impact du climat de travail sur la performance du Centre hospitalier régional de Kaya ;
- L'absence d'un véritable pré-test afin de mieux adapter le questionnaire aux réalités du Centre Hospitalier Régional de Kaya. En effet sous contrainte de temps.

IV. Résultats

Les résultats sont présentés d'abord pour l'ensemble du CHR, puis pour chacun des variables socio démographiques (sexe, groupe socio professionnel, fonction, type de service). Les résultats observés dans chacun des groupes sont présentés selon la séquence qui suit.

- Présentation des variables socio démographique.
- Présentation de la perception sur le climat de travail.
- Présentation de la corrélation des variables
- Présentation des moyennes et écarts-types observés au QCP.

A. Présentation des variables socio démographiques



Graphique 1: Répartition des enquêtés sur le climat de travail au CHR de Kaya par sexe en 2013.

68% des enquêtée sont des hommes contre 32% de femme.

Tableau I :Repartition des enquêtés sur le climat de travail au CHR de Kaya par fonction en 2013

Fonction	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Agent	108	82
SUS/SUT	12	9
Directeur/Chef de service	12	9
Total	132	100

On note que 82% d'agents et 18% de responsables (directeur, chef de service et SUS/SUT)

Tableau II : Repartition des enquêtés sur le climat de travail au CHR de Kaya par service en 2013

Service	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Clinique	91	69
Administratif	21	16
Médico technique	14	11
NR	6	5
Total	132	100

69% des agents enquêtés sont issu des services cliniques, 16% proviennent des services administratifs et 11% proviennent des services médico technique

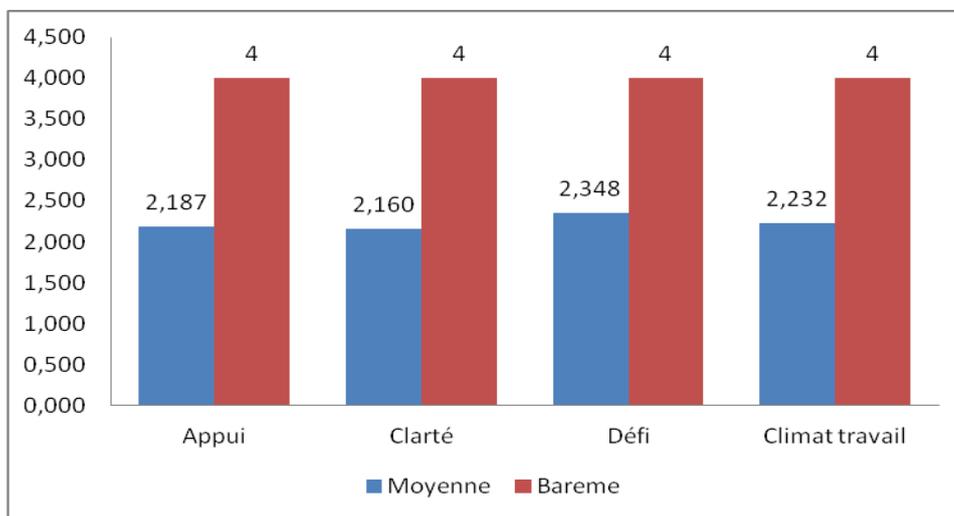
Tableau III : Repartition des enquêtés sur le climat de travail au CHR de Kaya par ancienneté au CHR en 2013

Ancienneté	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Moins de 3 ans	52	39
3 à 5 ans	21	16
Plus de 5 ans	52	39
NR	7	5
Total	132	100

39% des enquêtés ont moins de trois (03) ans d'ancienneté et 39% en plus de cinq (05) ans d'ancienneté.

B. Présentation des résultats sur le climat de travail.

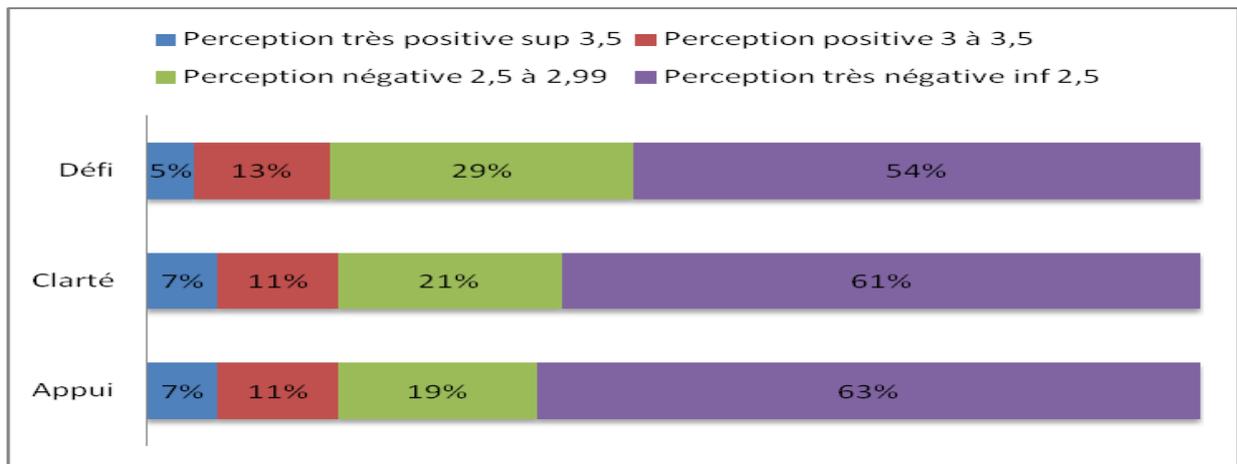
a. Présentation générale de la perception du climat de travail au CHR de Kaya



Graphique 2: Présentation des la perception du climat par le personnel du CHR de Kaya en 2013

De façon générale les scores des différents facteurs explicatifs du climat de travail varient de 2,160 à 2,344 sur 4 d'où un score moyen du climat de travail de 2,232 sur 4 pour le CHR de Kaya. Et conformément à notre grille d'appréciation, cela correspond à une perception négative du climat de travail.

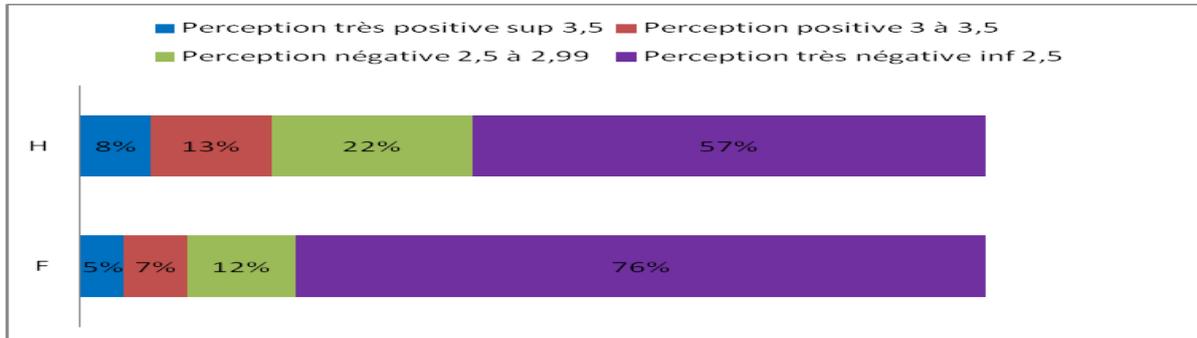
b. Présentation détaillée de la perception du climat de travail



Graphique 3: Présentation des la perception du climat par le personnel du CHR de Kaya en 2013

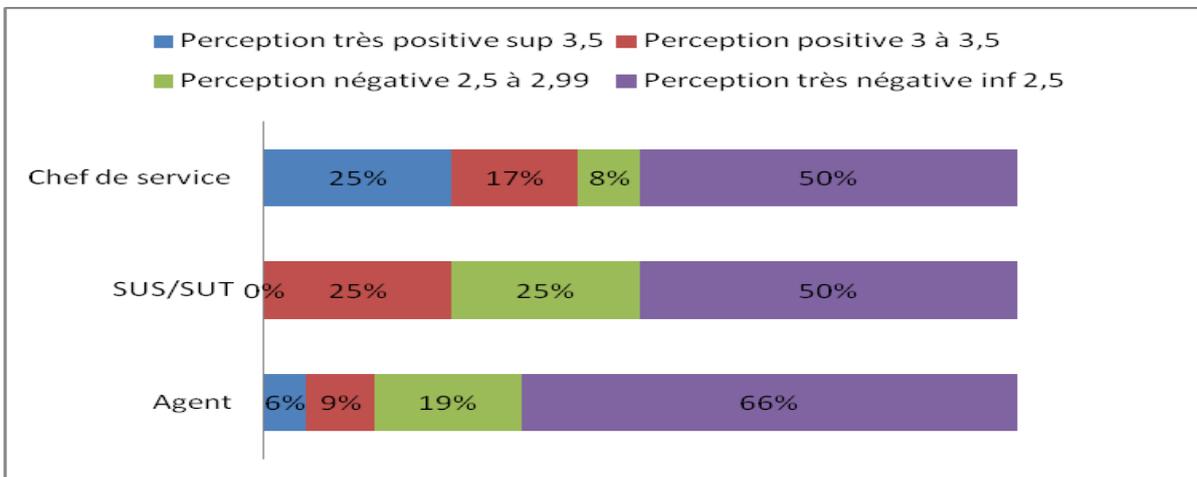
81% des agents ont une perception négative du défi (contre 19% de perception positive), 82% ont une perception négative de la clarté (contre 18% de perception positive) et 82% ont une perception négative de l'appui (contre 18% de perception positive).

C. Présentation graphique des résultats sur la perception de l'appui selon le sexe, la fonction, l'ancienneté et le service d'origine



Graphique 4: Présentation de la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon le sexe en 2013

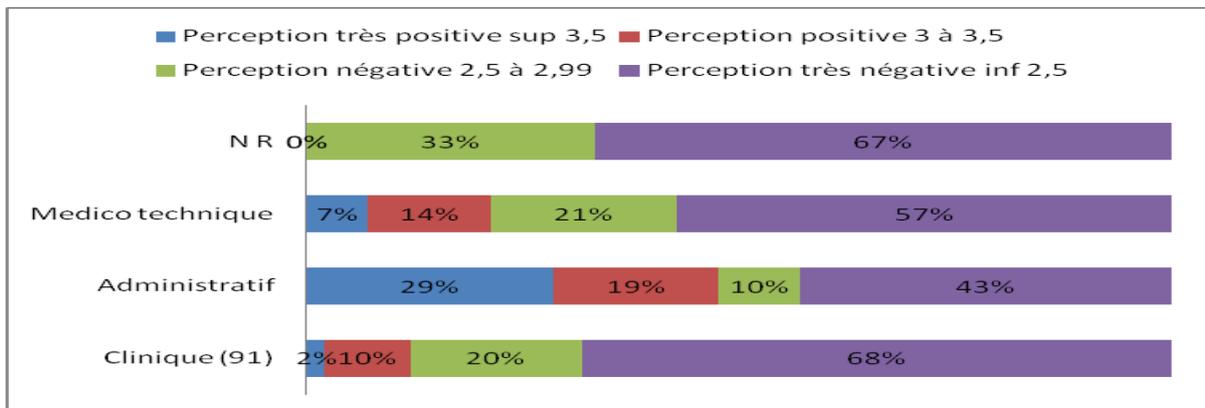
21% des hommes (respectivement 12% des femmes) ont une perception positive de l'appui au travail au CHR contre 79% des hommes (respectivement 88% des femmes) qui ont une perception négative de l'appui.



Graphique 5: Présentation de la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon la fonction en 2013

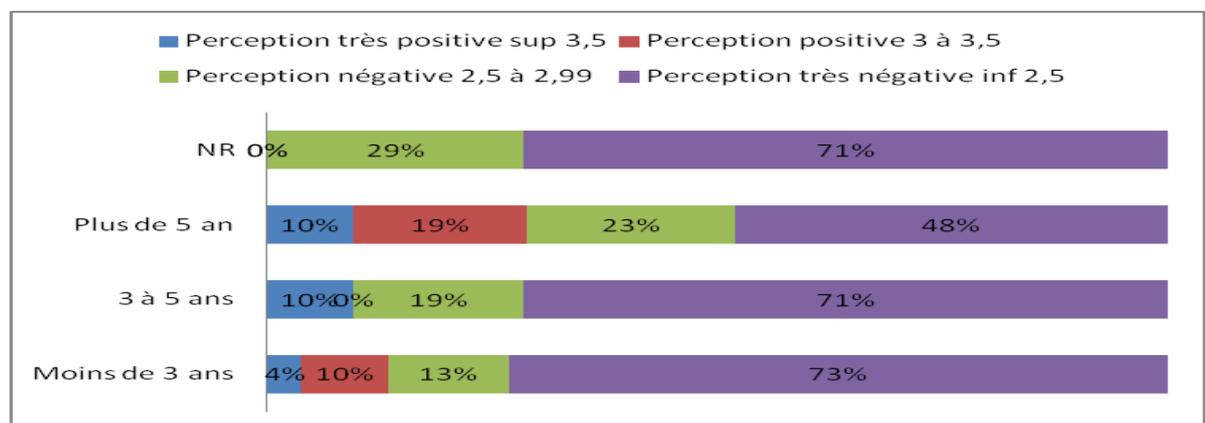
58% des chefs ont une perception négative de l'appui (contre 42% de perception positive) ; 75% des SUS/SUT ont une perception négative de l'appui (contre 25% de perception

positive) et 85% des agents ont une perception négative de l'appui (contre 15% de perception positive).



Graphique 6: Présentation de la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon le service d'origine en 2013

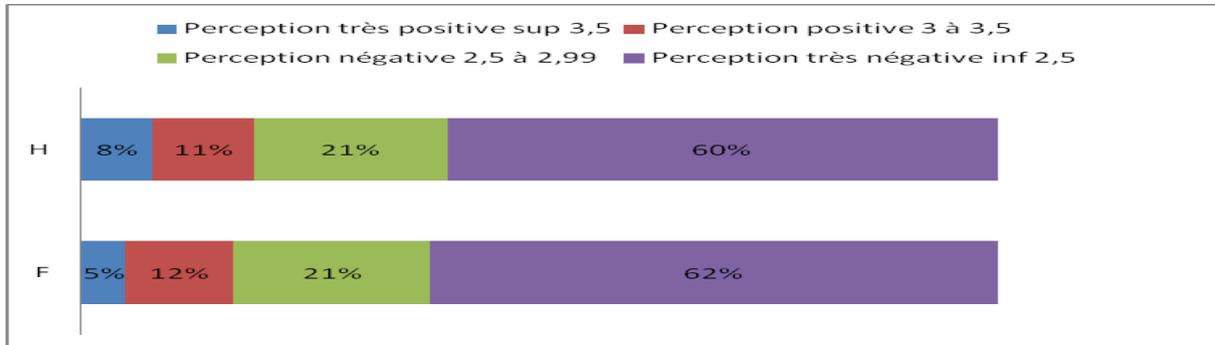
79% de agents des services médico technique ont une perception négative de l'appui (contre 21% de perception positive), 53% des agents des services administratifs ont des perceptions négatives contre 47% de perception positive) et 88% des agents des services cliniques ont une perception négative (contre 12% de perception positive).



Graphique 7: Présentation de la perception de l'appui par le personnel du CHR de Kaya selon l'ancienneté en 2013

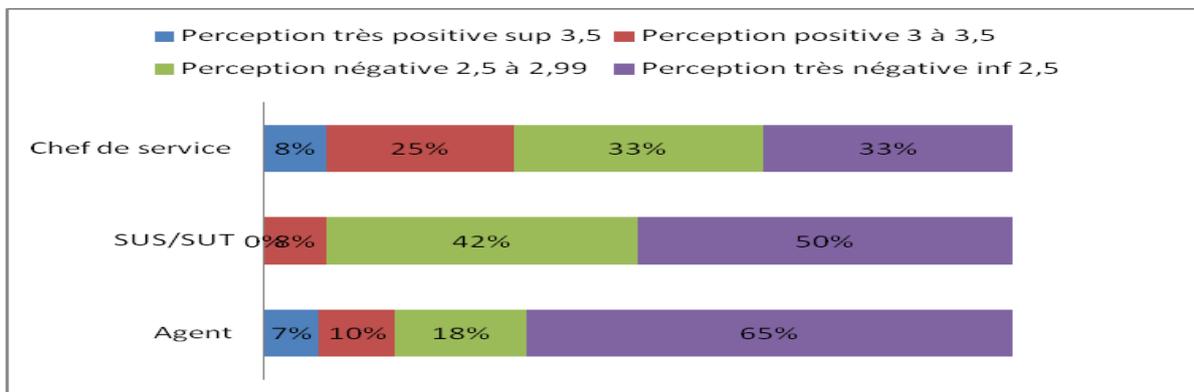
71% des agents de plus de 5 ans ont une perception négative de l'appui (contre 29% de perception positive), 90% des agents de 3 à 5 ans ont une perception négative (contre 10% de perception positive), et 86% des agents de moins de 3 ans ont une perception négative (contre 14% de perception positive).

D. Présentation des résultats sur la perception de la clarté selon le sexe, la fonction, l'ancienneté et le service d'origine



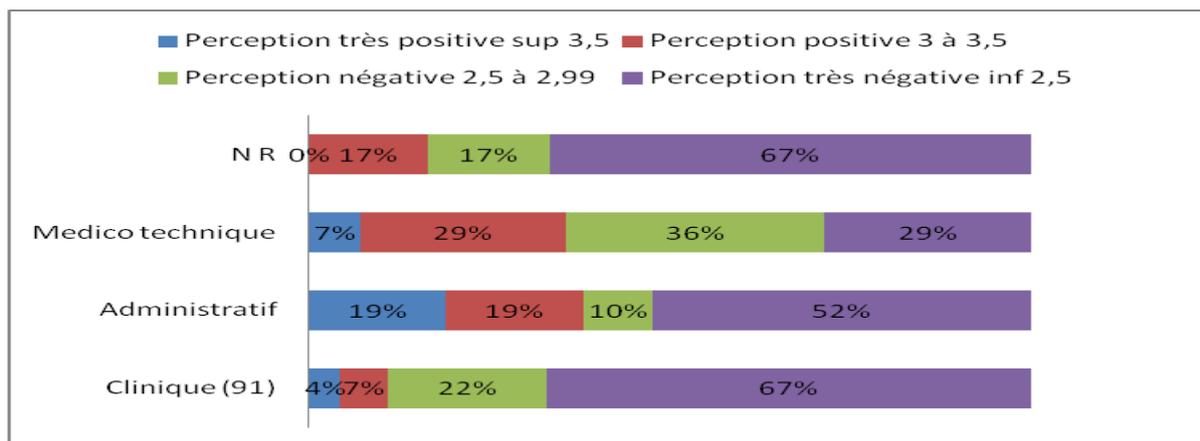
Graphique 8: Présentation des la perception de la clarté par le personnel du CHR de Kaya selon le sexe en 2013

De ce graphique on note que 19% des hommes (respectivement 17% des femmes) ont une appréciation positive de la variable de la clarté contre 81% des hommes (respectivement 83% des femmes).



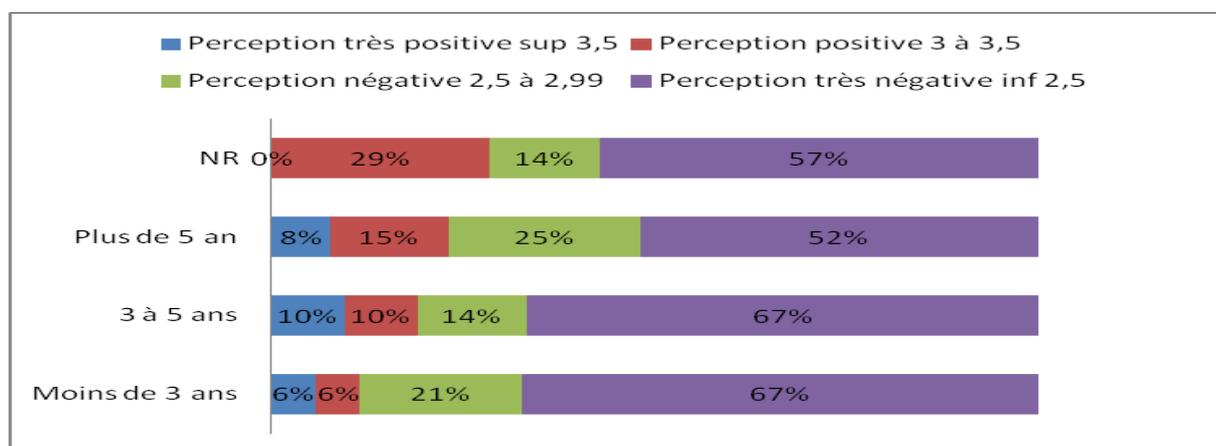
Graphique 9: Présentation des la perception de la clarté par le personnel du CHR de Kaya selon leur fonction en 2013

66% des chefs ont une perception négative de l'appui (contre 34% de perception positive) ; 92% des SUS/SUT ont une perception négative de l'appui (contre 8% de perception positive) et 83% des agents ont une perception négative de 'appui (contre 17% de perception positive).



Graphique 10: Présentation de la perception de la clarté par le personnel du CHR de Kaya selon leur service d'origine en 2013

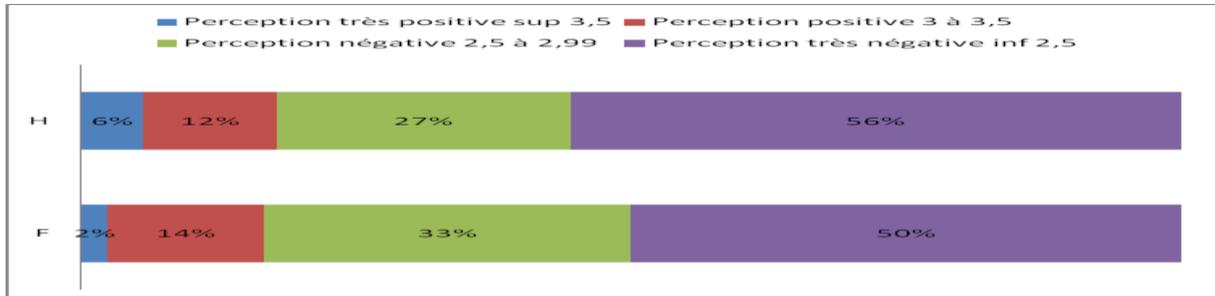
De l'appréciation de la clarté, il ressort que 66% de agents des services médico technique ont une perception négative de l'appui (contre 34% de perception positive), 62% des agents des services administratifs ont des perceptions négatives contre 38% de perception positive) et 89% des agents des services cliniques ont une perception négative (contre 11% de perception positive).



Graphique 11: Présentation de la perception de la clarté par le personnel du CHR de Kaya selon leur ancienneté au CHR en 2013

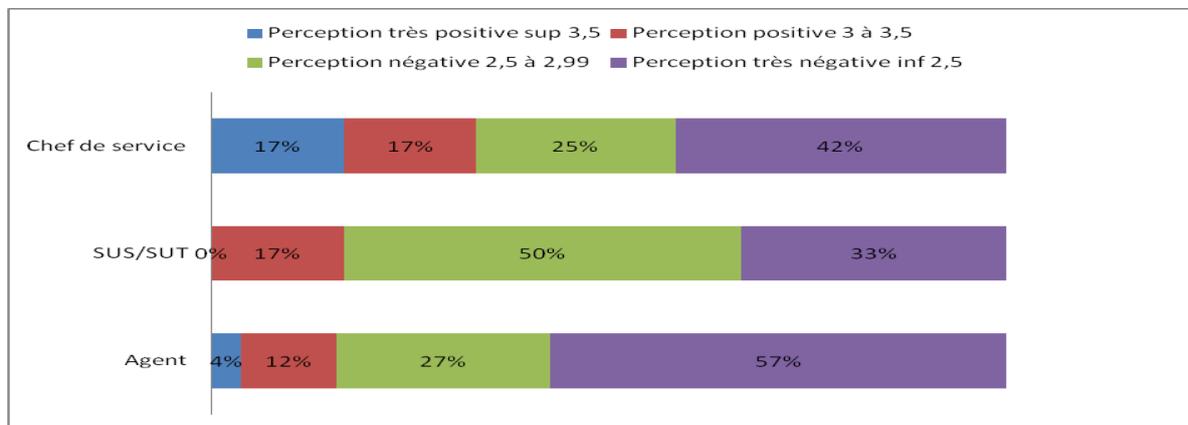
En tenant compte de l'ancienneté dans les services, 77% des agents de plus de 5 ans ont une perception négative (contre 23% de perception positive), 81% des agents de 3 à 5 ans ont une perception négative (contre 19% de perception positive), et 88% des agents de moins de 3 ans ont une perception négative (contre 12% de perception positive).

E. Présentation des résultats sur la perception du défi selon le sexe, la fonction, l'ancienneté et le service d'origine



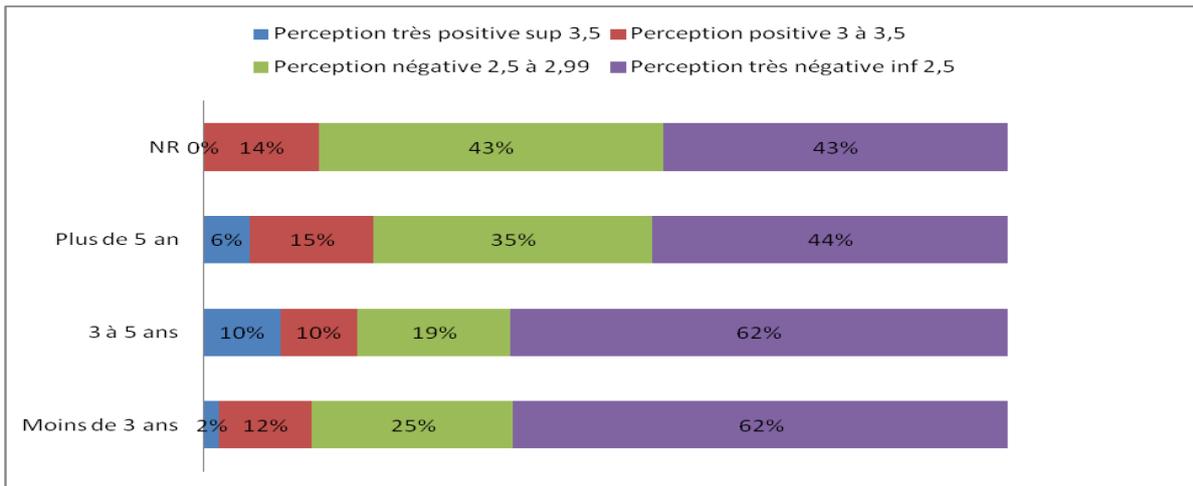
Graphique 12: Présentation de la perception du défi par le personnel du CHR de Kaya selon leur sexe en 2013

De ce tableau il note que 18% des hommes (respectivement 16% des femmes) ont une appréciation positive de la variable du défi contre 82% des hommes (respectivement 84% des femmes).



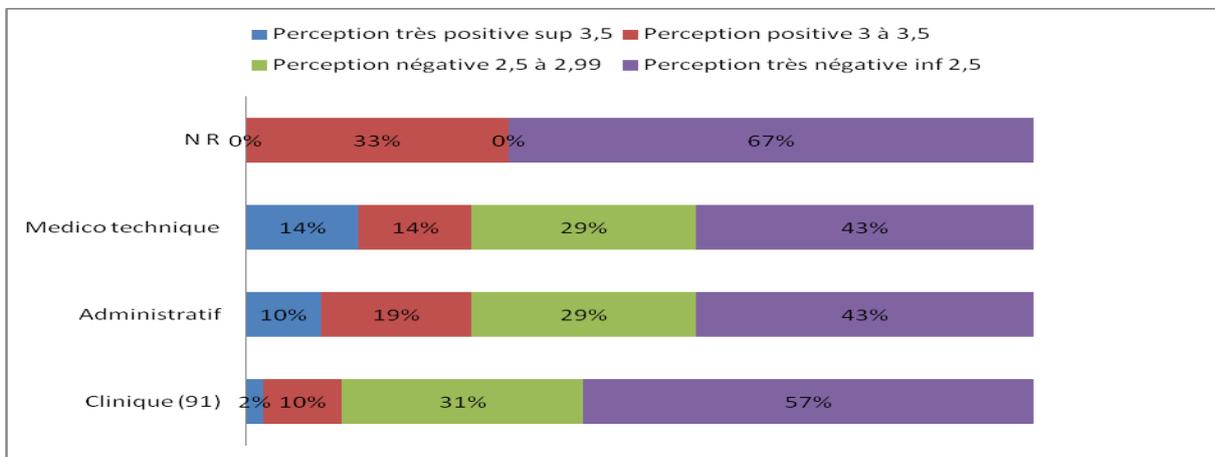
Graphique 13: Présentation de la perception du défi par le personnel du CHR de Kaya selon leur fonction en 2013

67% des chefs ont une perception négative du défi (contre 33% de perception positive) ; 83% des SUS/SUT ont une perception négative du défi (contre 17% de perception positive) et 84% des agents ont une perception négative du défi (contre 16% de perception positive).



Graphique 14: Présentation de la perception du défi par le personnel du CHR de Kaya selon leur ancienneté au CHR en 2013

En tenant compte de l'ancienneté dans les services, 79% des agents de plus de 5 ans ont une perception négative du défi (contre 21% de perception positive), 81% des agents de 3 à 5 ans ont une perception négative (contre 19% de perception positive), et 87% des agents de moins de 3 ans ont une perception négative (contre 13% de perception positive).



Graphique 15: Présentation de la perception du défi par le personnel du CHR de Kaya selon leur service d'origine en 2013

De l'appréciation du défi, il ressort que 72% de agents des services médico technique ont une perception négative du défi (contre 28% de perception positive), 71% des agents des services administratifs ont des perceptions négatives contre 29% de perception positive) et 88% des agents des services cliniques ont une perception négative (contre 12% de perception positive).

F. Présentation du résultat de la corrélation des variables

<i>Corrélation</i>	Appui	Clarté	Défi
Appui	1		
Clarté	0,63	1	
Défi	0,66	0,72	1

Toutes les corrélations paraissent significatives et elles sont toutes positives ; il s'agit de appui/clarté ($r= 0,63$), appui/défi ($r= 0,66$), et de clarté/défi ($r= 0,72$).

G. Présentation des moyennes, écarts-types et coefficients de variations observés aux questions sur le climat de travail

Tableau V :Présentation des moyennes, écarts-types et coefficients de variations observés aux questions relatives la perception d personnel du CHR de Kaya sur l'appui au travail en 2013

Question	Moyenne	Ecart Type	CV
05. Mon superviseur traite son personnel avec respect.	3,139	1,288	0,410
14. Mon superviseur m'écoute lorsque j'ai des problèmes. ☒	2,792	1,247	0,447
30. Mon superviseur m'aide à résoudre mes problèmes reliés au travail.	2,764	1,331	0,482
21. Mon superviseur donne le bon exemple en travaillant fort.	2,653	1,355	0,511
33. Je peux faire confiance à mon superviseur.	2,528	1,333	0,527
12. Mon superviseur me donne l'aide dont j'ai besoin pour compléter mon travail à temps.	2,236	1,360	0,608
03. Mon superviseur m'indique comment améliorer mon rendement.	2,306	1,467	0,636
08. L'organisation se soucie très peu de moi.	2,208	1,459	0,661
23. Mon superviseur s'empresse de reconnaître et de récompenser le bon rendement.	1,681	1,472	0,876
35. Mes opinions sont importantes pour cette organisation.	1,667	1,508	0,905
26. Cette organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail.	1,292	1,253	0,970
17. Cette organisation a vraiment mon bien-être à cœur.	1,361	1,327	0,975
Total	2,187	0,778	0,356

Les coefficients de variation varient entre 0,410 et 0,975, les coefficients inférieurs à 0,60 témoignent du consensus autour du score obtenu pour les questions concernées.

Tableau VI :Présentation des moyennes, écarts-types et coefficients de variations observés aux questions relatives la perception d personnel du CHR de Kaya sur la clarté au travail en 2013

Question	Moyenne	Ecart Type	CV
28. Je sais ce que l'on attend de moi dans mon travail.	3,139	1,216	0,387
22. Mon superviseur souligne l'importance des objectifs de travail.	2,514	1,341	0,534
04. Mon superviseur souligne l'importance d'un rendement de haute qualité.	2,556	1,438	0,563
31. Mon équipe de travail a des objectifs d'amélioration précis et mesurables.	2,292	1,383	0,604
19. Les responsabilités inhérentes à mon travail sont clairement définies.	2,222	1,351	0,608
10. Les buts et les objectifs de mon équipe de travail sont définis clairement.	2,389	1,477	0,618
13. Mon superviseur me fixe des objectifs précis (ex. : échéances, normes de qualité, etc.).	2,153	1,444	0,671
01. Souvent, ce n'est pas clair qui a autorité pour prendre les décisions relatives à mon travail.	2,014	1,364	0,677
36. Je peux obtenir des informations supplémentaires lorsque les décisions relatives à mon travail ne sont pas claires.	1,944	1,411	0,726
09. Les décisions relatives à mon travail sont prises de façon équitable.	1,806	1,322	0,732
25. Des informations précises et complètes sont recueillies avant que des décisions soient prises relativement à mon travail.	1,625	1,256	0,773
18. Avant que l'on prenne une décision par rapport à mon travail, on prend soin d'entendre toutes mes préoccupations.	1,648	1,357	0,824
Total	2,160	0,810	0,375

Les coefficients de variation varient entre 0,387 et 0,824, les coefficients inférieurs à 0,60 témoignent du consensus autour du score obtenu pour les questions concernées.

Tableau VII :Présentation des moyennes, écarts-types et coefficients de variations observés aux questions relatives la perception du personnel du CHR de Kaya sur défi au travail en 2013

Question	Moyenne	Ecart Type	CV
02. Mon travail exige une grande variété de compétences.	3,389	1,055	0,311
20. Mon travail met à l'épreuve mes capacités.	2,917	1,136	0,389
29. Mon travail me permet de mettre à contribution toutes mes connaissances et mes compétences.	3,083	1,224	0,397
11. Beaucoup de talent et d'efforts sont requis pour bien faire mon travail.	2,889	1,304	0,451
32. Le moral est bon au sein de mon équipe de travail.	2,528	1,245	0,493
24. Les membres de mon équipe de travail sont fiers de leur travail.	2,458	1,220	0,496
06. Il y a un sentiment de fierté dans mon équipe de travail.	2,403	1,312	0,546
07. mon superviseur m'encourage à développer mes idées.	2,319	1,444	0,622
16. mon superviseur m'encourage à essayer de nouvelles façons de faire mon travail. ☐	2,069	1,449	0,700
27. Cette organisation m'encourage à perfectionner les méthodes de travail proposées par mon superviseur. ☐	1,361	1,243	0,913
15. La plupart des membres de mon équipe de travail ne voudraient pas changer d'équipe.	1,639	1,523	0,929
34. Cette organisation m'encourage à trouver de nouvelles façons de régler de vieux problèmes.	1,208	1,334	1,104
Total	2,348	0,684	0,291

Les coefficients de variation évoluent entre 0.311 et 1,104, les coefficients inférieurs à 0,60 témoignent du consensus autour du score obtenu pour les questions concernées.

Les moyennes et les écarts-types ci-dessus présentent une analyse descriptive des questions sur lesquelles des consensus se dégagent et pour lesquelles des recommandations peuvent être faites. Globalement, on constate que tous les indicateurs clés sont perçues négativement. Les questions qui ont un score de coefficient de variation inférieur 0.60 sont celle autours

desquelles se dégagent des consensus. Ainsi, toutes les questions dont la moyenne et l'écart type sont respectivement inférieur à 3 et 0.60 méritent des attentions particulières.

V. Discussion

Rappelons que plusieurs définitions ont été données au concept de climat organisationnel. La plupart de ces auteurs réfèrent le climat organisationnel aux perceptions que les personnes ont des caractéristiques de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation. Ces perceptions influencent le comportement et les attitudes de ces personnes envers leur emploi.

L'objectif ici, étant d'étudier la perception climat de travail au CHR de Kaya dont on connaît les laborieuses conditions de travail, les résultats auxquels nous avons abouti, nous amènent au constat suivant :

- Tout d'abord, on observe de façon générale que les agents ont une perception négative du climat de travail au CHR de Kaya au regard des analyses réalisées. Cette perception négative peut s'expliquer par le fait que ces facteurs (appui, clarté et défi) répondent mal aux attentes des agents. En effet, comme l'a souligné Schneider et Reichers (1983, rapporté par Pohl, 2003), le climat organisationnel est conçu comme la perception globale du système global. Il fournit aux membres des signaux essentiels, afin qu'ils puissent adapter leurs comportements aux exigences et aux objectifs de l'organisation.
- Ensuite cette perception défavorable du climat de travail semble suivre une certaine catégorisation à travers l'appréciation de ces variables ainsi qu'il suit :
 - Les responsables perçoivent plus favorablement le climat de travail que les agents : cela pourrait s'expliquer par le fait que de part leur position hiérarchique, ils ont une certaine facilité d'accès à l'information et à certains privilèges dont ne bénéficieraient pas les autres agents. Par ailleurs l'information dont ils peuvent détenir est plus original et leur permet de mieux se positionné par rapport aux autres agents, ce qui corrobore le déficit d'information tant décrié au CHR de Kaya.
 - Les hommes perçoivent plus favorablement le climat de travail que les femmes : cela s'expliquerait par non seulement par la faible représentativité des femmes par rapport aux hommes mais aussi par la non représentativité des femmes dans les sphères de décision.
 - Les agents des services administratifs perçoivent plus favorablement du climat de travail que les agents des services médico techniques qui ont des perceptions plus

favorables que ceux des services cliniques : cela pourrait s'expliquer en partie par le fait que leur faible effectif par rapport aux autres catégories de métiers mais aussi et surtout par le fait qu'ils ne sont pas tant qu'initiateurs de l'information, ils en ont le privilège.

- Les anciens (plus de cinq (05) ans) perçoivent mieux le climat de travail que les agents de moins de trois (03) ans : on pourrait expliquer ce constat par le fait que plus on dure dans les hôpitaux, plus on s'accommode des réalités et moins on devient exigeants.

L'ensemble de ces constats supposerait une association entre les variables qualitatives (sexe, fonction ancienneté et service) et les déterminants du climat de travail (appui, défi et clarté).

Ces résultats semblent corrélés avec les conclusions de l'étude de MAXIME P. et SERGE G. sur la perception du climat de travail selon les groupes d'emploi⁸ qui fait ressortir une certaine hiérarchisation de la perception du climat de travail ainsi qu'il suit : « plus on est près des lieux de décisions et des sources d'informations stratégiques, plus on a une perception 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 ».

Mais nos résultats infirment les conclusions des mêmes quant aux conclusions de leur étude sur la perception du climat de travail selon le groupe socioprofessionnel selon les caractéristiques sociodémographiques⁹ qui fait ressortir que les répondants ayant une perception positive du climat de travail « étaient les moins anciens à leur poste ou dans l'établissement »

- Enfin les corrélations obtenues entre les différents déterminants du climat organisationnel varient de 0,63 à 0,72 et sont toutes significatives. La relation entre la clarté et le défi prédit mieux le climat organisationnel que celle entre appui et clarté et appui et défi. Ainsi, il est visible, au regard de ces corrélations positives significatives de toutes les variables que les déterminants du climat de travail entretiennent de très grandes relations significatives entre eux. De ce fait, on peut dire qu'ils sont des bons prédicteurs du climat organisationnel

⁸ MAXIME P. et SERGE G, Rapport d'analyse comparative de la perception du climat de travail selon les groupes d'emploi. Institut de recherche du Centre universitaire de recherche de santé McGill, janvier 2006

⁹ MAXIME P. et SERGE G, Rapport d'analyse comparative de la perception du climat de travail selon les caractéristiques sociodémographiques. Institut de recherche du Centre universitaire de recherche de santé McGill, avril 2006

Mais, nous pensons, pour notre part, que l'explication de cette perception ne doit pas se limiter uniquement aux aspects de l'organisation, puisque les personnes la forgent à partir des réalités de l'environnement, de la société globale. Ainsi, comme l'a montré Boussougou-Moussavou (2004), dans sa théorie de la conceptualisation culturelle, le travail n'est plus considéré comme une activité isolée qui doit être séparée des autres activités de l'homme ; il n'a de sens pour lui que lorsqu'il s'intègre dans la dynamique globale de la société. Donc, la perception que l'homme a du travail et la signification qu'il lui confère sont intimement liés à la représentation du milieu dans lequel il vit. La vision qu'il a du travail dépend des valeurs sociales développées dans ce milieu.

En définitive, à la lumière de ces résultats, les déterminants du climat de travail, tel que définis dans cette étude, ne répondent pas aux attentes des agents du CHR de Kaya. En d'autres termes, les agents du CHR de Kaya ont une perception négative du climat de leur travail. Donc, on peut agir sur ces déterminants pour améliorer le climat de travail au CHR de Kaya. A ce titre, notre hypothèse de départ est vérifiée.

VI. Recommandations

Sur la base de l'hypothèse interprétative présentée plus haut, il semble permis qu'une amélioration de la perception du climat de travail du personnel situé en « bas » de la structure organisationnelle puisse être produite par le développement d'une gestion participative (décentralisation du pouvoir décisionnel) et la mise en place de moyen favorisant davantage l'accès à l'information stratégique permettant de mieux situer son travail et son rôle dans l'ensemble des enjeux organisationnels. Au regard des moyennes et écarts types obtenus pour chaque question, il ressort un consensus autour de certaines questions jugée peu satisfaisantes et pour lesquelles des recommandations ci-dessous sont nécessaires :

A court terme :

- Renforcer la culture de l'excellence, du mérite et de la reconnaissance ;
- Clarifier les rôles, compétence et des responsabilités ;
- Consolider les équipes par le développement d'activité sociale ;
- Renforcer la participation des employé à la vie du CHR par la tenue régulière des cadres de concertation (Assemblée générale, réunion, Staff.)
- Renforcer les pratiques de partage de l'information.

A moyen et long terme :

- Former tous les responsables (directeur/chefs de service/SUS/SUT) au management et au leadership ;
- Soutenir les responsables dans leur rôle de coach, de l'écoute active et de la présence attentive ;
- Renforcer l'évaluation des responsables par la prise en compte des résultats de gestion des ressources humaines ;
- Utiliser les résultats de la mesure de satisfaction pour développer un programme d'accompagnement social ;
- Instaurer l'évaluation annuelle de la satisfaction au travail.

Conclusion

Le climat de travail est une composante importante, du fait qu'elle permet de donner des éclaircissements sur l'organisation et les conditions de travail d'une part, et détermine d'autre part les sentiments de satisfaction ou d'insatisfaction du personnel vis-à-vis de plusieurs aspects de l'emploi.

Les résultats de ce travail sur la perception du climat de travail montrent que le score de bonne perception est de 12 % chez les cliniciens (n= 91) et de 28,57% chez les médico-techniques et les administratifs du CHR de Kaya. La mauvaise perception est observée vis-à-vis de tous les facteurs étudiés (appui, clarté, défis). L'examen de ces dimensions de travail, reflète le climat organisationnel de cette structure hospitalière.

Malgré, les scores de satisfaction disparaissent des administratifs aux cliniciens, des hommes aux femmes, des anciens aux non anciens, les employés ont globalement une mauvaise perception des 36 facettes du climat de travail, par conséquent on obtient un score moyen de 2,232 sur 4 pour le climat de travail au CHR de Kaya, ce qui confirme notre hypothèse de départ.

Cependant, cette étude n'est pas sans limite, nous citons notamment la non prise en compte de la charge de travail, des conflits au travail ainsi que de la coopération intra et inter service pour une étude de toutes les dimensions du travail dans les structures hospitalières. Par ailleurs, il semble pertinent de mener des études plus approfondies sur le climat de travail vis-à-vis de la performance hospitalière. Ainsi on est à même de se poser la question de savoir quel lien existe-t-il entre le climat de travail et la performance hospitalière ?

Bibliographie

- Management Sciences for Health « Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance » Le Management(Boston), vol 11 no.3 (2002).pp 1-22
- MAXIME P. et SERGE G, Rapport d'analyse comparative de la perception du climat de travail selon les groupes d'emploi. Institut de recherche du Centre universitaire de recherche de santé McGill, janvier 2006
- MAXIME P. et SERGE G, Rapport d'analyse comparative de la perception du climat de travail selon les caractéristiques sociodémographique. Institut de recherche du Centre universitaire de recherche de santé McGill, avril 2006
- Michel Tremblay et Gilles Simard : Dossier, la mobilisation des ressources humaines : l'art d'établir un climat d'échange basé sur la réciprocité. Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, pp 60-68
- Michel Tremblay et Thierry Wils : Dossier, la mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, pp 37-49
- André SAVOIE, Luc BRUNET, Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance? Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000, pp 179-200
- Rapports d'activités (2011 et 2012) du Centre Hospitalier Régional de Kaya

Annexes : questionnaire sur le climat de travail au centre hospitalier régional de kaya

Madame/Monsieur, ce questionnaire a pour objet d'établir un état des lieux sur la façon dont les agents se sentent traités et gérés au CHR de Kaya. Et les résultats de cette enquête nous permettront de mieux cerner les difficultés de gestion et d'élaborer ensuite une politique d'amélioration et de renforcement du climat de travail au CHR de Kaya.

Ce questionnaire est anonyme et ses réponses seront traitées de manière confidentielle.

Merci de bien vouloir répondre à toutes les questions afin de garantir la validité de ce questionnaire.

Date :

Sexe : Féminin /...../ Masculin /.... /

Service Clinique /Médico technique/Direction :

Profession :

Fonction : Agent/_/_ ; SUS/SUT/_/_ ; Chef de service _/_ ; Directeur/_/_

Ancienneté : - dans le service/Direction : _/_/_ ans _/_/_ mois

- au CHR de Kaya : _/_/_ ans _/_/_ mois

-dans la fonction : _/_/_ ans _/_/_ mois

<p><u>Veillez lire chaque énoncé ci-dessous et indiquer votre degré d'accord ou de désaccord en cochant dans la colonne appréciation la case correspondant à la note que vous donnez à l'énoncé.</u></p>	Appréciation				
	0 = Pas du tout d'accord	1 = D'accord dans une faible mesure	2 = D'accord dans une moyenne mesure	3 = D'accord dans une grande mesure	4 = Tout à fait d'accord
01. Souvent, ce n'est pas clair qui a autorité pour prendre les décisions relatives à mon travail.					
02. Mon travail exige une grande variété de compétences.					
03. Mon SUS/Chef de service m'indique comment améliorer mon rendement.					
04. Mon SUS/Chef de service souligne l'importance d'un rendement de haute qualité.					
05. Mon SUS/Chef de service traite son personnel avec respect.					
06. Il y a un sentiment de fierté dans mon équipe de travail.					
07. mon SUS/Chef de service m'encourage à développer mes idées.					
08. Le CHR de Kaya se soucie très peu de moi.					
09. Les décisions relatives à mon travail sont prises de façon équitable.					
10. Les buts et les objectifs de mon service/direction sont définis clairement.					
11. Beaucoup de talent et d'efforts sont requis pour bien faire mon travail.					
12. Mon SUS/Chef de service me donne l'aide dont j'ai besoin pour compléter mon travail à temps.					
13. Mon SUS/Chef de service me fixe des objectifs précis (ex. : échéances, normes de qualité, etc.).					
14. Mon SUS/Chef de service m'écoute lorsque j'ai des problèmes.					
15. La plupart des membres de mon service/direction ne voudraient pas changer de service/direction.					
16. mon SUS/Chef de service m'encourage à essayer de nouvelles façons de faire mon travail. ☐					
17. Le CHR de Kaya a vraiment mon bien-être à cœur.					

<p>Veillez lire chaque énoncé ci-dessous et indiquer <u> votre degré d'accord ou de désaccord</u> en cochant dans la colonne appréciation la case correspondant à la note que vous donnez à l'énoncé.</p>	<p>0 = Pas du tout d'accord</p>	<p>1 = D'accord dans une faible mesure</p>	<p>2 = D'accord dans une moyenne mesure</p>	<p>3 = D'accord dans une grande mesure</p>	<p>4 = Tout à fait d'accord</p>
18. Avant que l'on prenne une décision par rapport à mon travail, on prend soin d'entendre toutes mes préoccupations.					
19. Les responsabilités inhérentes à mon travail sont clairement définies.					
20. Mon travail met à l'épreuve mes capacités.					
21. Mon SUS/Chef de service donne le bon exemple en travaillant fort.					
22. Mon SUS/Chef de service souligne l'importance des objectifs de travail.					
23. Mon SUS/Chef de service s'empresse de reconnaître et de récompenser le bon rendement.					
24. Les membres de mon service/direction sont fiers de leur travail.					
25. Des informations précises et complètes sont recueillies avant que des décisions soient prises relativement à mon travail.					
26. Le CHR de Kaya se soucie de ma satisfaction générale au travail.					
27. Le CHR de Kaya m'encourage à perfectionner les méthodes de travail proposées par mon SUS/Chef de service. ☐					
28. Je sais ce que l'on attend de moi dans mon travail.					
29. Mon travail me permet de mettre à contribution toutes mes connaissances et mes compétences.					
30. Mon SUS/Chef de service m'aide à résoudre mes problèmes liés au travail.					
31. Mon équipe de travail a des objectifs d'amélioration précis et mesurables.					
32. Le moral est bon au sein de mon service/direction.					
33. Je peux faire confiance à mon superviseur.					
34. Le CHR de Kaya m'encourage à trouver de nouvelles façons de régler de vieux problèmes.					
35. Mes opinions sont importantes pour le CHR de Kaya.					
36. Je peux obtenir des informations supplémentaires lorsque les décisions relatives à mon travail ne sont pas claires.					

Merci de votre participation !

SVP retournez votre questionnaire dans l'enveloppe réponse pré affranchie au secrétariat avant le vendredi 20 septembre 2013 date limite du déroulement de l'enquête.