

---

**RAPPORT AU  
BUREAU DE VÉRIFICATION INTERNE,  
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA**

**Évaluation de l'environnement de Développement des ressources humaines Canada :  
rapport global**

**juillet 1999**

**Projet no. 404/98**

Rédigé par :

**RECHERCHE DÉCIMA INC.**

1820-160, rue Elgin  
Ottawa (Ontario)  
K2P 2C4

© RECHERCHE DÉCIMA INC.

Le contenu du présent rapport est strictement réservé aux utilisateurs internes du ministère du  
Développement des ressources humaines du Canada

---

## TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	1
2. APERÇU GLOBAL .....	2
3. SOMMAIRE DES RÉSULTATS .....	4
3.1 Taux de réponse.....	4
3.2 Constatations faites à partir des indicateurs.....	4
4. ANALYSE DES INDICATEURS ORGANISATIONNELS.....	7
5. ANALYSE DE SECTEURS PARTICULIERS .....	50
5.1 Changement.....	50
5.2 Répercussions.....	52
5.3 Satisfaction face aux décisions.....	54
5.4 Dénombrement des cas d'épuisement professionnel .....	56
5.5 Information sur le passage à l'an 2000.....	58
6. COMPARAISONS ENTRE LES EMPLOYÉS DE DRHC ET LA POPULATION CANADIENNE.....	59
7. ANALYSE DÉMOGRAPHIQUE.....	64

## ANNEXES

Annexe technique A - Contexte

Annexe technique B - Description des indicateurs sommaires

Annexe technique C - Description de l'analyse

## 1. INTRODUCTION

Recherche Décima inc. est fier de soumettre au Bureau de vérification interne de Développement des ressources humaines Canada le présent rapport où sont analysés les résultats d'un questionnaire d'auto-évaluation qui a été rempli par des employés de 17 bureaux du Ministère au Canada, y compris des CRHC et des bureaux régionaux. Ce rapport global présente en détail les opinions de tous les employés qui ont participé à cette phase de recherche, menée à la fin de 1998 et au début de 1999.

Le questionnaire d'auto-évaluation a été élaboré en vue de donner aux gestionnaires et aux directeurs de CRHC un aperçu du climat organisationnel de l'organisation, afin qu'ils puissent plus efficacement atteindre leurs objectifs. Les travaux préliminaires relatifs au questionnaire d'auto-évaluation ont débuté en 1996 par la conceptualisation d'un « modèle de risque » qui a été peaufiné en 1997 et amélioré à nouveau en 1998-1999. On trouvera des précisions sur le développement du projet à l'annexe technique A.

Cet outil d'auto-évaluation a été conçu essentiellement au profit des CRHC et continuera d'être mis à la disposition des directeurs de CRHC et autres gestionnaires de DRHC dans le cadre des services annuels de consultation et d'évaluation environnementale du BVI. Les données recueillies dans le cadre des évaluations globales au cours d'un exercice financier seront analysées chaque année afin d'en dégager les thèmes et secteurs de préoccupation communs.

## 2. APERÇU GLOBAL

Pour la troisième année consécutive, le Bureau de vérification interne de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a demandé à Recherche Décima d'évaluer l'environnement professionnel du Ministère.

Le questionnaire d'auto-évaluation renfermait au total 128 énoncés et a été rempli par 1 133 employés dans 17 bureaux participants (15 bureaux locaux et 2 bureaux régionaux), pour un taux de réponse global de 67 %. Sauf dans un bureau, tous les questionnaires ont été remplis entre janvier et avril 1999.

Les participants à l'examen actuel représentent la majorité des régions du Canada. La population étudiée provenait de bureaux situés aussi bien dans de grands centres que dans de petites villes, et regroupait des employés anglophones et francophones. Par conséquent, l'étude produit des résultats à tout le moins « indicatifs », quand ils ne sont pas réellement « représentatifs ».

Les résultats globaux montrent que, parmi tous les indicateurs organisationnels étudiés, ce sont les perceptions de conflit au sein de l'organisation, la satisfaction professionnelle globale et les attitudes face aux ressources et au soutien qui posent le plus grand défi à DRHC. On remarquera cependant que certains éléments particuliers liés à la satisfaction professionnelle ainsi qu'aux ressources et au soutien se sont améliorés depuis 1997.

Au chapitre des ressources et du soutien, les répondants de 1999 sont beaucoup plus enclins que leurs homologues de 1997 à dire qu'il y a suffisamment de personnel pour effectuer le travail à leur bureau. Ils déclarent en outre recevoir davantage l'appui nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités. Le sentiment d'avoir une grande sécurité d'emploi au poste actuel, un des aspects de la satisfaction professionnelle, s'est sensiblement amélioré depuis 1997. En effet, cette confiance augmente de façon constante depuis que l'enquête a été réalisée pour la première fois en 1996.

De tous les indicateurs organisationnels étudiés en 1999, ceux qui font la plus grande force du Ministère sont les perceptions d'autonomie et d'habilitation, ainsi que la connaissance des objectifs de l'organisation. En général, les employés disent aimer avoir la liberté de prendre des décisions. La plupart estiment que les gestionnaires ont confiance en leurs décisions et, ce faisant, qu'ils les encouragent à prendre eux-mêmes des décisions.

Les employés connaissent bien les objectifs de DRHC. En fait, depuis 1997, ils comprennent mieux les objectifs du Ministère et ceux des bureaux individuels. Les employés sont significativement plus enclins en 1999 qu'en 1997 à dire qu'ils connaissent les objectifs de DRHC en tant qu'organisation et ceux de leur bureau respectif. Autres aspects qui s'améliorent de façon constante depuis 1996.

Comparativement à 1997, les employés de DRHC sont significativement moins enclins à dire que leur bureau est « désorganisé » ou « tendu ». Par contre, beaucoup plus croient que leur bureau est « ennuyant ». Pris ensemble, ces résultats reflètent possiblement la plus grande stabilité et une amélioration des perceptions à l'égard de la sécurité d'emploi au sein de l'organisation. Cependant, les employés sont significativement moins enclins à qualifier leur bureau de « respectueux ».

Pour la première fois, un sondage a été réalisé auprès de la population canadienne générale durant la phase de 1999 de l'*Évaluation de l'environnement*. Quinze énoncés représentatifs ont été tirés des différents indicateurs dans le but de comparer DRHC avec le grand public. Un peu plus de 800 Canadiens travaillant à temps plein à l'extérieur de la maison ont été interviewés en mars 1999. Dans l'ensemble, les résultats de la population du Canada sont significativement plus positifs que ceux de DRHC et ce, pour tous les éléments étudiés.

Pour la première fois également, l'épuisement professionnel a été mesuré. La méthode de dénombrement des cas d'épuisement professionnel selon Maslach (*Maslach Burnout Inventory*, Maslach, Jackson et Leiter, 1996<sup>1</sup>) permet d'évaluer le degré de cynisme, l'épuisement physique et émotionnel ainsi que les sentiments d'efficacité professionnelle chez les employés. En ce qui concerne cet indicateur, les employés de DRHC ont affiché des degrés moyens de cynisme et d'épuisement, et des degrés d'efficacité professionnelle inférieurs à la moyenne. Un examen d'autres études révèle que les employés de DRHC connaissent, en majorité, des degrés d'épuisement comparables aux autres Canadiens occupant des postes de gestion et d'administration.

---

<sup>1</sup> Maslach, C., Jackson, S.E. et Leiter, M.P., 1996, *Maslach Burnout Inventory Manual*, 3<sup>rd</sup> édition, Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press Inc.

### **3. SOMMAIRE DES RÉSULTATS**

#### **3.1 Taux de réponse**

Un total de 1 133 employés ont rempli le questionnaire, pour un taux de réponse global de 67 p. cent.

#### **3.2 Constatations faites à partir des indicateurs**

Un grand nombre des énoncés du questionnaire ont été regroupés pour former des « indicateurs », ou résumés de constatations faites sur des énoncés connexes, en vue d'approfondir différents aspects du même sujet. Au total, 16 de ces « regroupements » d'énoncés, ou indicateurs, ont été faits à l'étape d'analyse de l'étude.

Tous les indicateurs sommaires, à l'exception des indicateurs d'épuisement professionnel, ont été normalisés sur une échelle allant de zéro à dix. Ces résultats normalisés permettent de comparer les indicateurs en fonction des éléments constituant une force (résultat élevé) ou une faiblesse possible (résultat faible) pour l'organisation. La normalisation tient compte également du fait que certains indicateurs comprennent plus d'énoncés que d'autres et que certains énoncés ont une connotation négative. Si les énoncés n'avaient pas été normalisés de la façon illustrée dans le présent rapport, il aurait été impossible de classer les forces et faiblesses relatives et d'effectuer une analyse comparative des résultats.

Même si les indicateurs sommaires sont reportés sur l'échelle normalisée, il n'est pas nécessaire de normaliser les énoncés individuels mêmes pour faciliter les comparaisons. Les résultats obtenus aux énoncés individuels sont donc reportés sur la même échelle en cinq points ayant servi à la saisie des réponses.

Les trois dimensions du « dénombrement des cas d'épuisement professionnel » sont évaluées à l'aide d'une échelle de sept points, allant de 0 à 6. Il s'agit de l'échelle élaborée initialement pour ces énoncés, et il a fallu reprendre cette échelle afin de faciliter les comparaisons avec d'autres groupes. Il s'agissait en outre d'une condition du contrat de licence concédé par l'auteur des énoncés et de la base de données. Plus les résultats associés aux éléments « épuisement » ou « cynisme » sont élevés, plus la connotation est négative, signifiant que les employés se sentent plus souvent épuisés ou cyniques. À l'inverse, plus les résultats associés à l'« efficacité professionnelle » sont élevés, plus la connotation est positive, signifiant que les employés se sentent plus souvent efficaces sur le plan professionnel.

Le tableau ci-dessous présente les résultats pour les 16 indicateurs.

### INDICATEURS SOMMAIRES : MOYENNES ET ÉTENDUES

Indicateur	Moyenne globale (1999)	Étendue	
		Score min.	Score max.
Satisfaction professionnelle	5,67	4,40	6,74
Ambiance de travail	5,79	5,23	6,24
Éthique professionnelle	6,32	5,67	6,63
Degré de participation à l'organisation	6,07	5,51	6,88
Confiance en l'atteinte des objectifs	6,66	6,11	7,43
Clarté des buts et des objectifs	7,11	6,51	8,00
Leadership	6,38	5,75	6,90
Ressources et soutien	5,58	5,02	6,36
Conflit	4,29	3,70	4,75
Communication	6,42	5,75	7,14
Mécanismes de rétroaction sur le travail	5,76	5,06	7,03
Compétences et formation	6,44	5,38	7,04
Autonomie et habilitation	7,07	6,33	7,73
Dénombrement des cas d'épuisement professionnel –Épuisement	2,71	1,98	3,59
Efficacité professionnelle	4,22	4,01	4,44
Cynisme	1,87	1,38	2,56

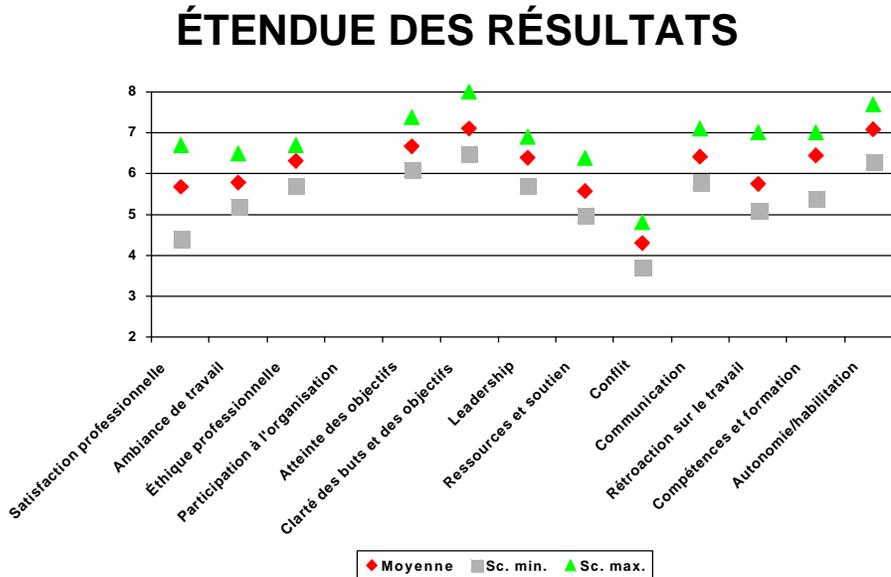
Le tableau révèle un certain nombre de choses. Premièrement, les moyennes globales, établies à partir des réponses des 17 bureaux participants, sont les plus faibles à l'égard des perceptions de conflits entre les différents échelons de l'organisation, des attitudes face aux ressources et au soutien existants, et de la satisfaction professionnelle globale.

Deuxièmement, et à l'opposé, les scores les plus élevés ont été enregistrés pour l'acceptation du concept d'autonomie et d'habilitation par les participants, et leur compréhension des buts et objectifs personnels et organisationnels.

En ce qui concerne le dénombrement des cas d'épuisement professionnel, les employés de l'organisation affichent des degrés de cynisme et d'épuisement relativement faibles, et des degrés d'efficacité professionnelle relativement élevés. Les résultats obtenus pour DRHC à l'égard des dimensions « cynisme » et « épuisement » sont comparables aux résultats d'autres Canadiens occupant des fonctions administratives à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère (la section 5.4, « Dénombrement des cas d'épuisement professionnel », donne plus de détails).

Le tableau présente aussi les scores « minimum » et « maximum » pour chaque indicateur. Il s'agit des scores le plus élevé et le plus faible d'un seul bureau pour un indicateur donné. Par conséquent, ils proviennent invariablement de différents bureaux ayant participé à l'étude.

Le graphique suivant illustre le score moyen pour chaque secteur d'étude, ainsi que les scores minimum et maximum enregistrés au sein de DRHC.



On constate que nombre des moyennes de bureau les plus élevées (maximum) sont de beaucoup supérieures à la moyenne globale. Il semble exister une vaste étendue de résultats entre les différents bureaux participants. En effet, certains indicateurs affichent une étendue de résultats aussi importante que 2 points sur l'échelle de 10 points.

#### **4. ANALYSE DES INDICATEURS ORGANISATIONNELS**

Comme nous l'avons expliqué précédemment, 16 indicateurs sommaires ont été définis afin de faciliter l'explication des divers résultats organisationnels. Chaque indicateur sommaire a été établi en combinant les réponses à un certain nombre d'énoncés connexes. Chacun de ces indicateurs sommaires est défini à l'annexe technique B.

Pour chaque indicateur organisationnel, nous avons créé un tableau qui donne le résultat moyen de chaque énoncé pour 1999. En raison des changements apportés au questionnaire de 1999, des moyennes sont fournies pour les indicateurs qui sont restés exactement les mêmes de 1997 à 1999, aux fins des comparaisons.

L'« étendue globale » a également été incluse pour les comparaisons. Cette étendue représente le résultat « maximum », ou le plus élevé, obtenu par un seul bureau pour un énoncé particulier, et le résultat « minimum », ou le plus faible, obtenu par un bureau.

De plus, un graphique a été produit pour illustrer le pourcentage de répondants classés dans chacune des catégories de réponses du questionnaire. Les graphiques donnent les résultats de 1999, de 1997 et de 1996, s'il y a lieu. Si la formulation d'un énoncé particulier a changé de 1997 à 1999, l'énoncé de l'année précédente apparaîtra dans le graphique. Les résultats de 1996 et de 1997 doivent donc être comparés à ceux de 1999 avec circonspection. Nombre des questions posées dans les phases de 1996 et de 1997 ont été modifiées pour l'étude de 1999. Dans ces cas, les différences entre les résultats obtenus pour les indicateurs et les énoncés individuels qui y sont associés peuvent être attribuables aux modifications apportées à la formulation.

On trouvera à l'annexe technique C plus de précisions sur l'analyse.

## Satisfaction professionnelle

Comme nous l'avons mentionné dans les « constatations faites à partir des indicateurs », la satisfaction professionnelle est un secteur qui pose un défi pour l'organisation. DRHC a obtenu un résultat de 5,67 sur un total possible de dix points à l'égard de l'indicateur de satisfaction professionnelle. (Les résultats globaux ont été normalisés sur une échelle de 10 points afin de faciliter le classement des forces et des faiblesses relatives de l'organisation. Les énoncés individuels qui comprennent les indicateurs n'ont pas à être normalisés et sont reportés sur la même échelle en cinq points ayant servi à la collecte des réponses. La section 3.2, « Constatations faites à partir des indicateurs », donne de plus amples explications.)

Les résultats moyens pour tous les énoncés regroupés sous cet indicateur en 1999 sont présentés dans le tableau suivant.

N°	Énoncé	1999	1997	Étendue globale	
				Score min.	Score max.
4	En comparaison avec les autres employés de mon organisation, je suis satisfait de mon salaire actuel.	2,77	-	1,76	3,63
7	Je considère avoir une grande sécurité d'emploi dans mon poste actuel.	2,58*	2,26	1,91	3,17
10	Il y a de nombreuses possibilités d'avancement professionnel au sein de notre organisation.	2,29	-	1,80	2,86
16	En comparaison avec les employés d'autres organisations qui accomplissent le même travail, je suis satisfait de mon salaire actuel.	2,67	-	1,61	3,50
25	Mon travail me procure beaucoup de satisfactions personnelles.	3,36	-	2,61	3,74
73	Considérant tous les aspects de mon travail, je suis généralement satisfait.	3,36	-	2,89	3,85

(\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes de 1997 et de 1999 pour cet élément.)

Les critères proposés relativement à la satisfaction professionnelle sont généralement reconnus dans les organismes du secteur privé comme des indicateurs importants de la satisfaction professionnelle. Dans les études menées auprès d'employés du secteur privé, les évaluations de la sécurité d'emploi et des possibilités de promotion, combinées aux évaluations de la rémunération, se rapprochent davantage des niveaux globaux de satisfaction professionnelle que ce n'est le cas pour DRHC. Durant les trois phases de la recherche, nous avons enregistré des taux de satisfaction professionnelle relativement élevés (énoncé 73 ci-dessus) comparativement aux évaluations de la sécurité d'emploi et des possibilités d'avancement. En effet, les employés ont généralement manifesté des taux élevés de satisfaction professionnelle *malgré* ces autres évaluations.

Ces résultats en apparence contradictoires peuvent s'expliquer entre autres par le fait que, en donnant des résultats faibles aux évaluations de la sécurité d'emploi, de la rémunération et de l'avancement professionnel, les employés reconnaissent simplement la situation récente de la fonction

publique fédérale. De toute évidence, la réduction des effectifs et la déstratification de l'organisation, combinées aux gels salariaux, caractérisent la réalité qui existe depuis quelque temps déjà à la fonction publique. Il ne fait aucun doute également que ces « réalités » se reflètent dans l'évaluation de ces éléments. L'absence de lien entre ces évaluations et la satisfaction professionnelle peut simplement dépendre du fait que les employés reconnaissent ces conditions comme étant les « nouvelles réalités » du marché du travail, sans qu'elles n'influencent nécessairement sur leur évaluation de la satisfaction professionnelle *comme telle*. Il est sous-entendu dans cette interprétation que « reconnaître » et *approuver* ou *appuyer* ces nouvelles réalités sont des concepts distinctement différents.

On note une augmentation sensible des résultats obtenus à l'égard du seul énoncé de cet indicateur qui n'a pas changé depuis 1997 et qui a trait aux perceptions de sécurité d'emploi. Les employés cette année affichent une confiance beaucoup plus grande face à leur sécurité d'emploi qu'en 1997, et cet aspect s'améliore de façon constante depuis 1996. Cette année-là, 10 p. cent seulement des répondants disaient avoir « une grande sécurité d'emploi ». La proportion est maintenant de 29 p. cent, une hausse sensible, mais certainement pas la plus importante enregistrée par Décima dans des études récentes.

En ce qui concerne la satisfaction face à la rémunération, les employés de sexe masculin sont significativement moins enclins que les femmes à se dire satisfaits de leur rémunération. Seulement 30 p. cent des employés de sexe masculin du Ministère sont satisfaits de leur salaire actuel comparativement à d'autres employés au sein de l'organisation, tandis que 40 p. cent des femmes partagent le même point de vue. De la même façon, un peu moins du quart des hommes à DRHC (23 p. cent) déclarent être satisfaits de leur salaire comparativement aux employés faisant le même travail dans d'autres organisations, comparativement à 37 p. cent pour les femmes.

Les employés qui ont obtenu des résultats significativement plus élevés à l'égard de l'indicateur de satisfaction professionnelle sont plus susceptibles d'être :

- des femmes;
- au service de DRHC depuis moins de 10 ans;
- à l'emploi de la fonction publique depuis moins de 10 ans.

La répartition des réponses aux énoncés relatifs à la satisfaction professionnelle est présentée dans le graphique suivant.

## SATISFACTION PROFESSIONNELLE

En comparaison avec les autres employés de mon organisation, je suis satisfait de mon salaire actuel.



Aucune donnée antérieure pour cet élément.

1996-1997

Je considère avoir une grande sécurité d'emploi dans mon poste actuel.



Je considère avoir une grande sécurité d'emploi dans mon poste actuel.



Je crois avoir une grande sécurité d'emploi dans mon poste actuel.



Pourcentage



## SATISFACTION PROFESSIONNELLE

Il y a de nombreuses possibilités d'avancement professionnel au sein de notre organisation.



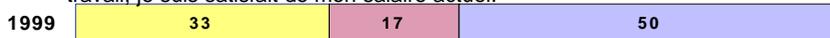
Il y a de nombreuses possibilités de promotion et de développement de carrière dans notre bureau.



Il y a de nombreuses occasions de promotion et de développement de carrière dans notre bureau.



En comparaison avec les employés d'autres organisations qui accomplissent le même travail, je suis satisfait de mon salaire actuel.



Aucune donnée antérieure pour cet élément.

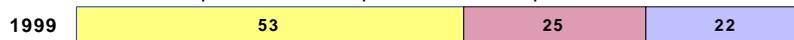
1996-1997

Pourcentage



## SATISFACTION PROFESSIONNELLE

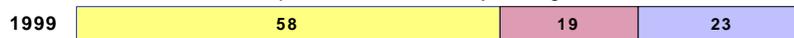
Mon travail me procure beaucoup de satisfactions personnelles.



Aucune donnée antérieure pour cet élément.

1996-1997

Considérant tous les aspects de mon travail, je suis généralement satisfait.



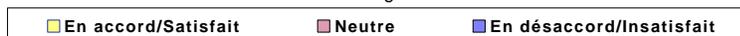
Êtes-vous très satisfait(e), satisfait(e), insatisfait(e) ou très insatisfait(e) de votre poste actuel?



Êtes-vous très satisfait(e), satisfait(e), insatisfait(e) ou très insatisfait(e) de votre poste actuel?



Pourcentage



(\*Remarquez qu'en 1996 et en 1997, cette question a été mesurée sur une échelle de quatre points (i.e. « satisfait(e) », « très satisfait(e) », « insatisfait(e) » et « très insatisfait(e) ». Il n'y avait pas de point médian ou de position « neutre » sur cette échelle. Par conséquent, la diminution du pourcentage d'employés « en accord » de dire qu'ils sont satisfaits de leur poste en 1999 peut simplement traduire la modification de l'échelle plutôt qu'un changement d'attitude.)

## Ambiance de travail

Une série de 14 termes distincts ont été présentés aux répondants pour essayer de cibler les caractéristiques qui définissent les bureaux étudiés.

Les employés devaient indiquer la mesure dans laquelle sept des qualificatifs caractérisaient leur milieu de travail **idéal** et la mesure dans laquelle ils s'appliquaient à leur milieu de travail **réel**.

La moyenne enregistrée pour tous les répondants à l'égard de l'indicateur d'ambiance de travail est de 5,79 sur un total possible de dix points. (Comme toutes les autres moyennes mentionnées dans le présent rapport, ce résultat est normalisé sur une échelle de dix points afin de faciliter le classement). Les résultats moyens pour tous les énoncés regroupés sous cet indicateur sont présentés ci-après. Les caractéristiques réelles classées sont reportées sur la même échelle de 1 à 7 ayant servi à la collecte des résultats. Les étendues sont aussi reportées sur l'échelle de 1 à 7.

N°	Énoncé	Ambiance travail réelle 1999	de Ambiance travail idéale 1999	de Ambiance travail réelle 1997	de Étendue globale 1999	
					Score max.	Score min.
81	Organisée	4,30	5,83	-	3,64	5,08
82	Irrespectueuse	2,92	-	-	2,36	3,66
83	Stimulante	3,54	5,24	3,55	2,39	4,03
84	Méfiant	3,32	-	-	2,82	3,97
85	Encourageante	4,26	5,84	-	3,44	4,85
86	Traditionnelle	3,44	-	-	2,97	4,10
87	Détendue	3,45	5,24	-	2,46	4,02
88	Désorganisée	3,42*	-	3,91	2,66	4,38
89	Respectueuse	4,46*	5,95	4,71	3,63	4,84
90	Ennuyeuse	3,18*	-	2,67	2,56	4,20
91	Confiante	4,14	5,81	-	3,63	4,75
92	Décourageante	3,23	-	-	2,80	3,82
93	Innovatrice	4,16	5,70	4,18	3,62	4,69
94	Tendue	4,44*	-	4,93	3,55	5,45

(\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes de 1997 et de 1999 pour cet élément.)

L'indicateur d'ambiance de travail vise à fournir une évaluation globale de l'ambiance qui règne quotidiennement en milieu de travail. Les résultats ci-dessus indiquent que les employés ont utilisé surtout les caractéristiques positives « respectueuse », « organisée » et « encourageante » pour décrire leur ambiance de travail, tandis que les adjectifs « tendue », « traditionnelle » et « désorganisée » sont les traits négatifs qui sont ressortis le plus souvent de cette série d'énoncés.

Règle générale, les employés ne sont pas susceptibles à qualifier leur milieu de travail comme étant « irrespectueux » ou « ennuyant ». On remarque par contre que l'ambiance de travail est « ennuyante » pour un nombre accru de répondants par rapport à 1997. Ce peut être le signe que les bouleversements provoqués par la restructuration des quatre à cinq dernières années commencent à laisser place à une existence routinière, sinon ordinaire, pour un nombre grandissant d'employés.

Un certain nombre des caractéristiques incluses dans le sondage de 1997 ont été étudiées de nouveau en 1999. Comparativement aux employés de 1997, les répondants sont significativement moins enclins en 1999 à qualifier leur lieu de travail de « désorganisé » ou de « tendu ». D'un autre côté, les employés sont aussi significativement moins enclins à dire que leur lieu de travail est « respectueux », comparativement aux répondants de 1997.

Parmi toutes les caractéristiques de l'« ambiance de travail idéale » proposées, les employés de DRHC estiment qu'un milieu respectueux, encourageant et organisé est des plus importants. Les employés ont donné des valeurs significativement plus grandes à l'importance des sept attributs du « milieu de travail idéal » qu'à leur présence dans leur bureau respectif. Cela signifie que les employés jugent ces caractéristiques positives importantes, mais ne le retrouvent pas autant qu'ils l'aimeraient dans leur milieu de travail réel.

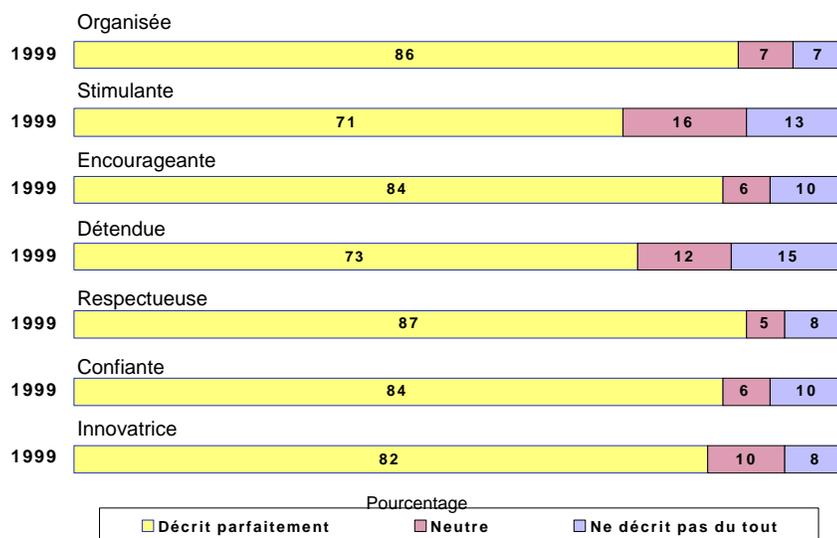
Afin de valider la constance interne des évaluations de l'ambiance de travail, on a demandé aux répondants d'indiquer la mesure dans laquelle les attributs positifs et négatifs s'appliquent à leur bureau. Les éléments négatifs étaient les opposés directs des éléments positifs étudiés (p. ex., organisé/désorganisé). Ainsi, si les employés ont qualifié leur bureau d'« organisé », on pourrait s'attendre à ce qu'ils donnent une note faible à « désorganisé », l'attribut opposé.

Les résultats de ce test de validité interne permettent de conclure que les employés de DRHC sont plutôt constants dans leur évaluation des caractéristiques positives et négatives, sauf une exception. Tandis que 31 p. cent seulement des répondants jugent que leur milieu de travail est « stimulant », 23 p. cent ont qualifié leur milieu de travail d'« ennuyant ». Cela signifie que la majorité des employés de DRHC ne trouve l'ambiance de travail ni stimulante, ni ennuyante.

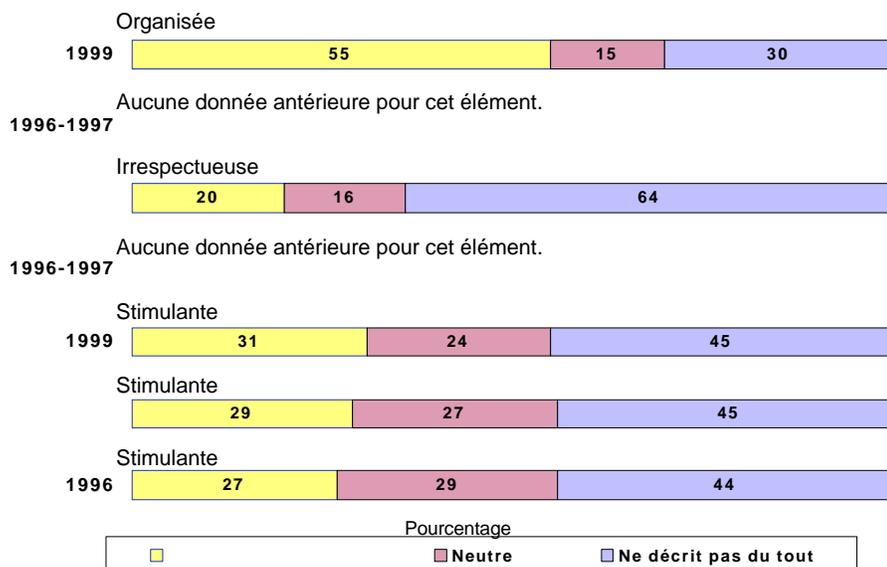
Aucune différence démographique notable ne ressort à l'égard de l'indicateur global de l'ambiance de travail.

On trouvera dans les tableaux qui suivent la répartition des réponses aux énoncés concernant l'ambiance de travail.

## AMBIANCE DE TRAVAIL IDÉALE



## AMBIANCE DE TRAVAIL RÉELLE



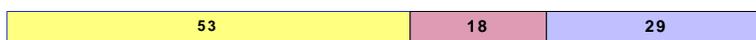
## AMBIANCE DE TRAVAIL RÉELLE

Méfiant



Aucune donnée antérieure pour cet élément.

Encourageante

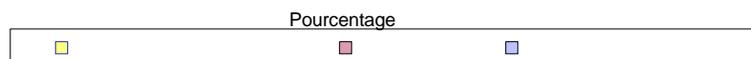


Aucune donnée antérieure pour cet élément.

Traditionnelle



Aucune donnée antérieure pour cet élément.



## AMBIANCE DE TRAVAIL RÉELLE

Détendue



Aucune donnée antérieure pour cet élément.

1996-1997

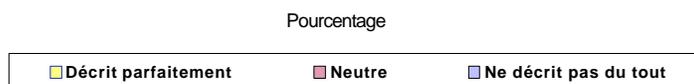
Désorganisée



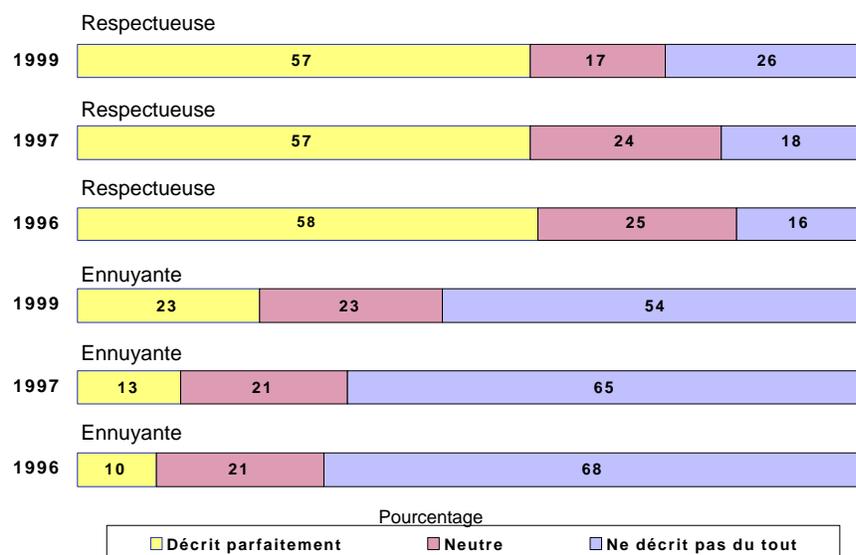
Désorganisée



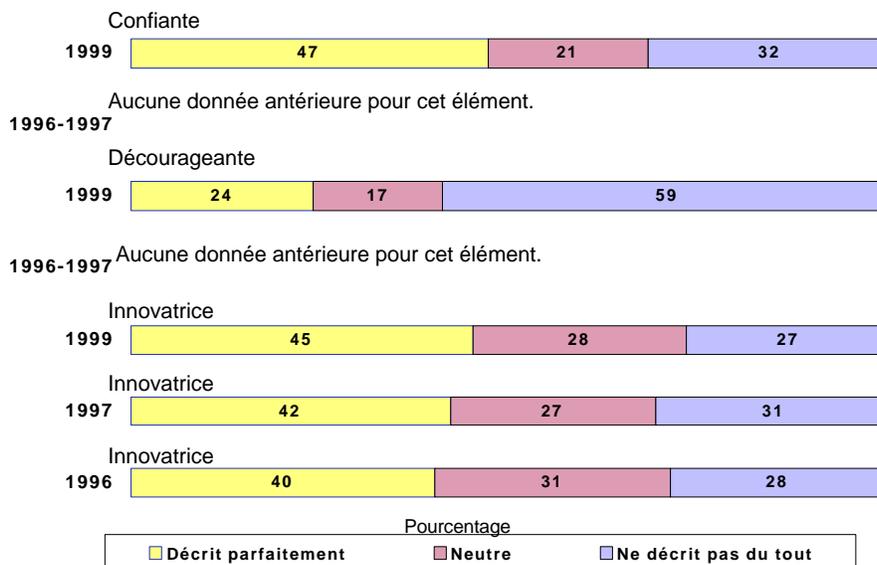
Désorganisée



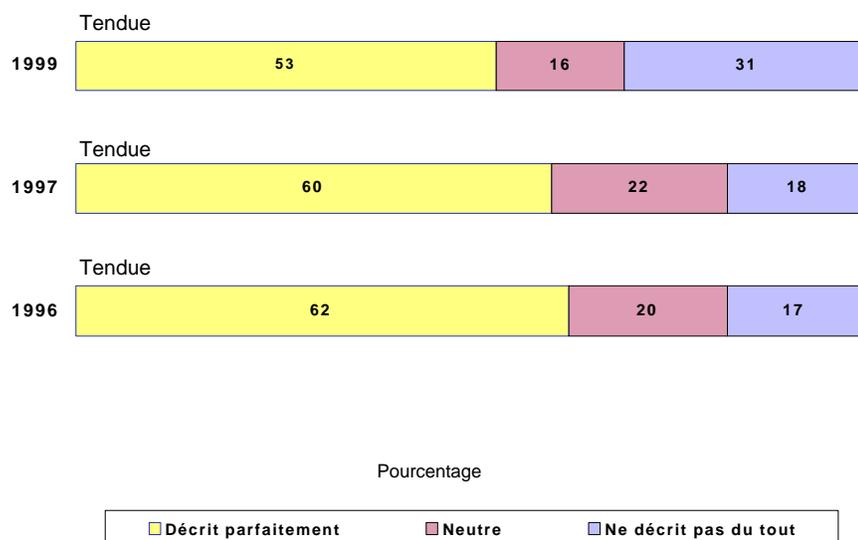
## AMBIANCE DE TRAVAIL RÉELLE



## AMBIANCE DE TRAVAIL RÉELLE



## AMBIANCE DE TRAVAIL RÉELLE



## *Éthique professionnelle*

Six énoncés sont associés à l'indicateur d'éthique professionnelle, fournis dans le tableau suivant. Le score moyen donné par les employés de DRHC est de 6,32 sur un total possible de dix points.

Voici les résultats moyens à tous les énoncés regroupés sous l'indicateur d'éthique professionnelle, avec l'étendue des résultats associée.

N°	Énoncé	1999	1997	Étendue globale	
				Score min.	Score max.
2	La direction de mon bureau manifeste de façon constante une volonté d'engagement envers l'importance des principes d'éthique professionnelle.	3,43*	3,32	2,77	3,67
14	Les employés de mon bureau peuvent, sans crainte de représailles, signaler des manquements aux principes d'éthique professionnelle.	3,02*	2,83	2,74	3,19
26	Dans mon bureau, si une préoccupation reliée à l'éthique professionnelle était soulevée par un employé, je crois qu'une discussion ouverte sur le sujet s'ensuivrait.	2,95	2,97	2,54	3,46
30	Les employés de mon bureau veillent à ce que l'argent des contribuables soit utilisé judicieusement.	3,42*	3,27	2,98	3,93
31	Les employés de mon bureau n'hésiteraient pas à signaler un incident de violation de l'éthique professionnelle.	3,29*	3,37	2,94	3,70
39	Par le passé, il m'aurait été bénéfique, à l'occasion, de pouvoir profiter de conseils objectifs sur la façon de faire face à des comportements non conformes à l'éthique dans le milieu de travail.	3,15*	2,97	2,93	3,63

(\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes de 1997 et de 1999 pour cet élément.)

Les employés de DRHC reconnaissent en majorité (57 p. cent) que la direction de leur bureau manifeste de façon constante son engagement envers l'importance de l'éthique professionnelle. Plus de la moitié (56 p. cent) estiment également que les employés de leur bureau veillent à ce que l'argent des contribuables soit utilisé judicieusement.

Quant aux mécanismes d'habilitation, il semble y avoir place à amélioration. Presque quatre employés sur dix (39 p. cent) ne croient pas qu'une « discussion ouverte » s'ensuivrait si une « préoccupation liée à l'éthique professionnelle était soulevée dans leur bureau ». Dans la même veine, 29 p. cent des employés de DRHC ne croient pas que les employés de leur bureau pourraient, sans crainte de représailles, signaler des manquements aux principes d'éthique professionnelle.

Tous les énoncés liés à l'éthique ont été modifiés, comme le montrent les graphiques illustrés plus bas. On interprétera donc avec une certaine prudence les différences entre les résultats de 1997 et de 1999 qui peuvent être attribuables à un changement d'attitude, ou simplement découler de la nouvelle formulation des énoncés.

Ainsi, on a déterminé que les employés de DRHC sont significativement plus enclins cette année qu'en 1997 à dire que la direction de leur bureau manifeste de façon constante un engagement envers l'importance de l'éthique professionnelle. Ils sont également significativement plus enclins à croire que les employés peuvent, sans crainte de représailles, signaler des manquements à l'éthique professionnelle et que les employés de leur bureau veillent à ce que l'argent des contribuables soit utilisé judicieusement.

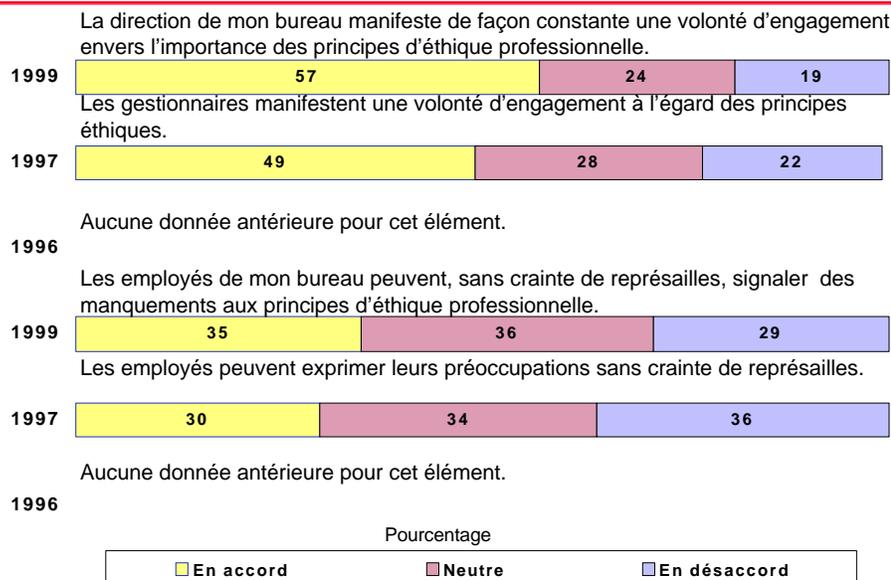
À l'inverse, les employés de DRHC sont significativement moins enclins cette année à croire que les employés de leur bureau n'hésiteraient pas à signaler un incident de violation de l'éthique professionnelle. Un pourcentage de répondants significativement plus élevé cette année estiment en outre qu'il leur aurait été bénéfique, par le passé, de pouvoir profiter de conseils objectifs sur la façon de faire face à des comportements non conformes à l'éthique.

Les employés qui ont obtenu des résultats significativement plus élevés à l'égard de l'indicateur d'éthique professionnelle sont plus susceptibles d'être :

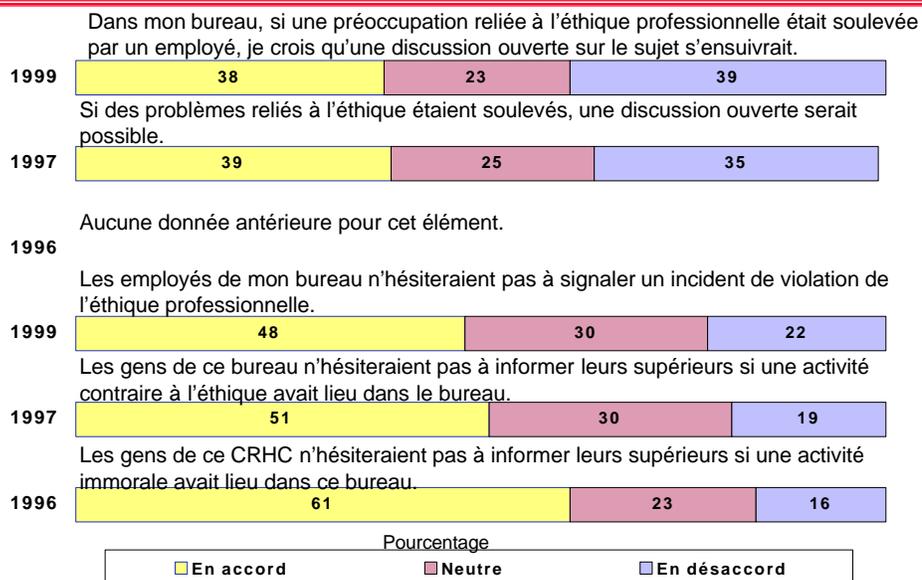
- des hommes;
- au service de DRHC depuis plus de 21 ans;
- à l'emploi de la fonction publique depuis plus de 21 ans;
- détenteur d'un diplôme universitaire.

La répartition des réponses aux énoncés concernant l'éthique professionnelle est illustrée dans les graphiques suivants.

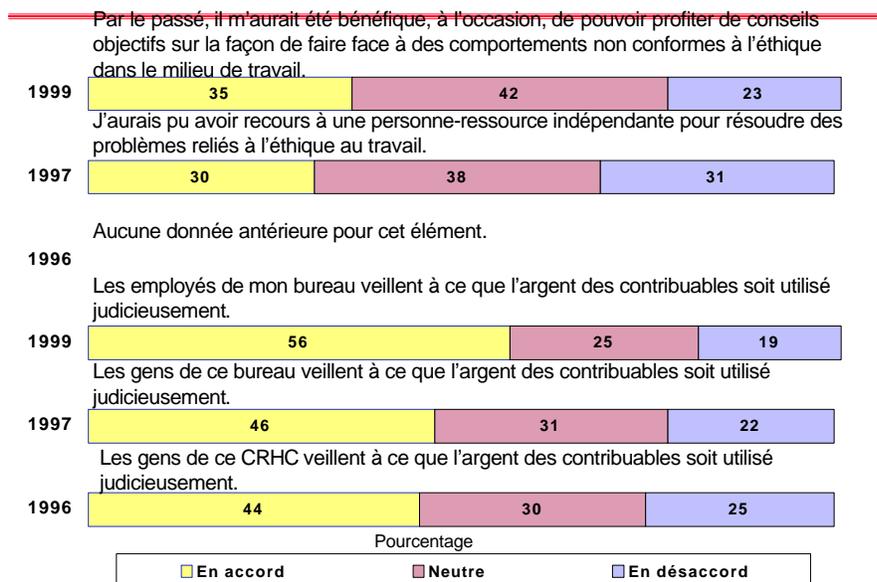
## ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE



## ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE



## ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE



## Degré de participation à l'organisation

Une moyenne de 6,07 sur un total possible de dix points a été enregistrée à l'égard de l'indicateur de participation à l'organisation.

Le tableau ci-dessous présente les résultats moyens à tous les énoncés regroupés sous l'indicateur de degré de participation à l'organisation. Précisons qu'un accord avec l'énoncé 12 traduit un manque de participation à l'organisation; un résultat faible à cet énoncé constitue donc un résultat positif pour l'organisation.

N°	Énoncé	1999	1997	Étendue globale	
				Score min.	Score max.
12	En ce moment, je demeure dans cette organisation plus par nécessité que par désir.	3,19	-	2,73	3,69
13	Je continue à travailler ici principalement parce que je me sens très engagé à l'égard de l'organisation.	3,05	-	2,67	3,41
19	J'ai confiance dans les changements de politiques que le gouvernement a entrepris pour ce ministère au cours des dernières années.	2,57	-	2,27	3,10
21	Si c'était à refaire, je choiserais à nouveau de travailler dans cette organisation.	3,42	-	2,87	3,79
23	Travailler pour DRHC m'apporte un sentiment de fierté.	3,31	-	2,83	3,67
24	Je recommanderais fortement DRHC à toute jeune personne cherchant du travail dans la fonction publique.	3,04*	2,73	2,35	3,57

(\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes de 1997 et de 1999 pour cet élément.)

L'indicateur de degré de participation à l'organisation comprend divers types de participation : « affective » (je veux rester), « normative » (je devrais rester) et « continuité » (je dois rester). Bien que les trois types aient été évalués les trois années de l'étude, les changements apportés au dernier questionnaire nuisent à la comparabilité des résultats. On observe néanmoins que la forme de participation la plus positive – affective – semble connaître une hausse, tandis que la continuité connaîtrait la tendance inverse. Si ces tendances sont validées l'année prochaine, ce sera une bonne nouvelle pour l'organisation puisqu'elles attesteront définitivement la stabilité qui semble vouloir se réinstaller au Ministère, comme on le constate dans d'autres parties de la présente étude.

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, DRHC obtient des résultats relativement élevés en ce qui a trait au sentiment de fierté qu'ont les employés à l'égard de l'organisation et à leur désir de travailler à DRHC s'ils avaient à refaire un choix. Un peu moins de la moitié des employés du Ministère (49 p. cent) disent que travailler pour leur bureau leur apporte un sentiment de fierté. Également, 54 p. cent des répondants choisiraient de nouveau de travailler pour DRHC s'ils avaient à refaire un choix.

Ces résultats semblent contredire le pourcentage d'employés qui se disent « très engagés » envers l'organisation. Seulement 35 p. cent des employés du Ministère disent sentir un sentiment d'appartenance au Ministère. Le fait que des employés choisiraient à nouveau de travailler pour l'organisation, mais qu'ils ne se sentent pas engagés envers l'organisation, est attribuable à la fierté que leur apporte leur travail. On trouve une corrélation étroite (\*corrélation=0,68) entre la fierté à travailler pour l'organisation et le désir de continuer à travailler pour DRHC si le choix était à refaire. Cet attachement se manifeste à l'égard de l'*emploi comme tel* plutôt qu'à l'*organisation*, et se reflète non seulement dans les taux élevés (comparativement) de fierté, mais aussi dans des taux relativement élevés de satisfaction professionnelle et d'épanouissement.

Lorsqu'on regarde le seul énoncé de l'indicateur qui est resté le même depuis 1997, on constate que les employés de DRHC sont significativement plus enclins cette année qu'en 1997 à dire qu'ils recommanderaient fortement DRHC à toute jeune personne cherchant du travail dans la fonction publique.

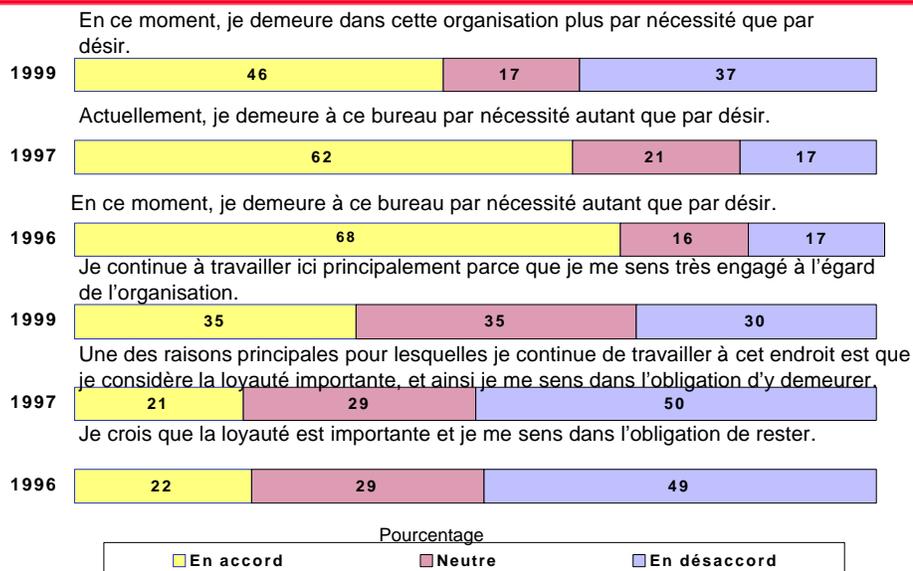
Les employés qui ont obtenu des résultats significativement plus élevés à l'égard de l'indicateur de degré de participation sont plus susceptibles d'être :

- des employés nommés pour une période déterminée;
- au service de DRHC depuis moins de dix ans;
- à l'emploi de la fonction publique depuis moins de dix ans.

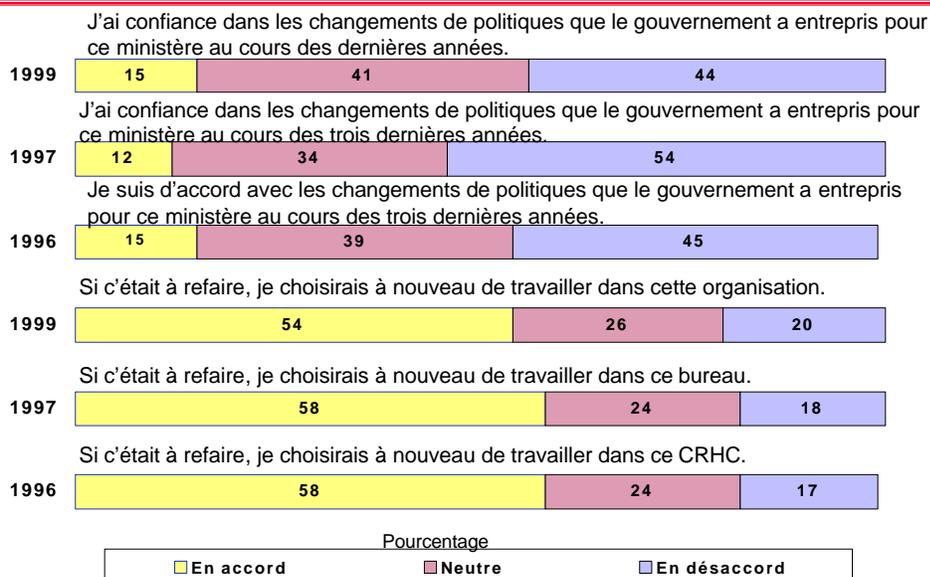
**\*(Note : Une corrélation peut varier de -1 à +1. Une corrélation de 0 indique qu'il n'y a aucun lien entre les deux éléments. Une corrélation de 0,68 est considérée élevée.)**

La répartition des réponses aux énoncés regroupés sous cet indicateur est illustrée dans les graphiques suivants.

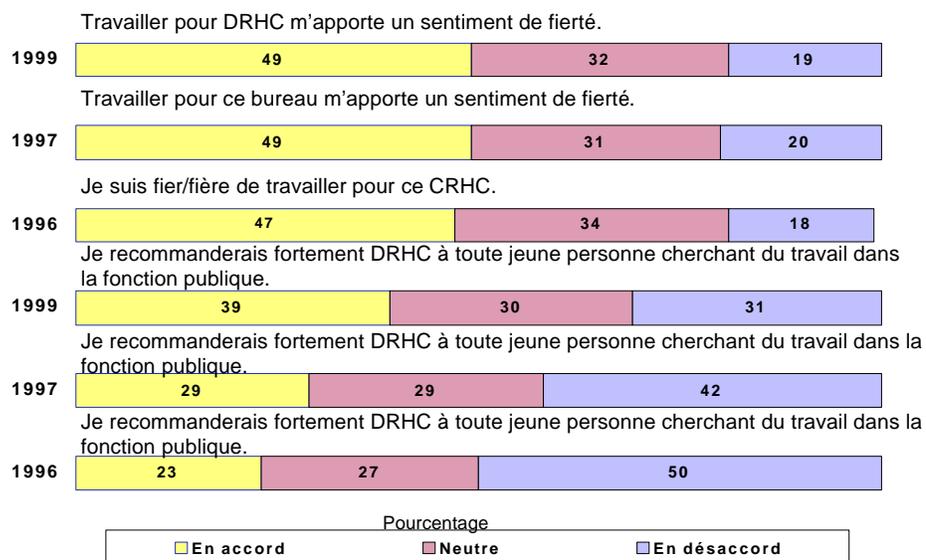
## DEGRÉ DE PARTICIPATION À L'ORGANISATION



## DEGRÉ DE PARTICIPATION À L'ORGANISATION



## DEGRÉ DE PARTICIPATION À L'ORGANISATION



## Confiance dans l'atteinte des objectifs

DRHC a obtenu un score de 6,66 sur un total possible de dix points à l'égard de l'indicateur de confiance dans l'atteinte des objectifs.

Le tableau ci-dessous présente les résultats moyens à tous les énoncés regroupés sous cet indicateur.

N°	Énoncé	1999	1997	Étendue globale	
				Score min.	Score max.
53	J'ai confiance que DRHC atteindra ces objectifs.	3,21*	3,01	2,95	3,65
55	J'ai confiance que mon bureau atteindra ces objectifs.	3,39*	3,17	3,09	3,86
57	J'ai confiance que j'atteindrai ces objectifs.	3,38*	3,76	3,10	3,67

(\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes de 1997 et de 1999 pour cet élément.)

Cet indicateur est conçu pour évaluer la mesure dans laquelle les employés estiment que les objectifs du ministère, de leur bureau et leurs objectifs personnels seront atteints.

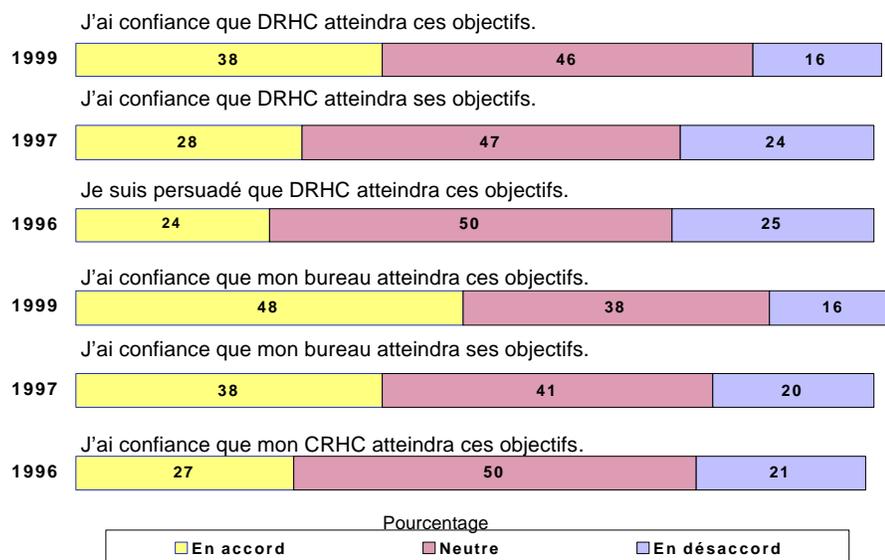
Les trois énoncés regroupés sous cet indicateur ont été repris de l'étude de 1997. On remarque qu'en 1999, les employés de DRHC sont significativement plus enclins que les répondants de 1997 à croire que DRHC et leur bureau atteindront leurs objectifs respectifs. En comparaison, ils sont significativement moins enclins cette année à se croire capables d'atteindre leurs objectifs personnels.

Les employés qui ont obtenu des résultats significativement plus élevés à l'égard de l'indicateur de confiance dans l'atteinte des objectifs sont plus susceptibles d'être :

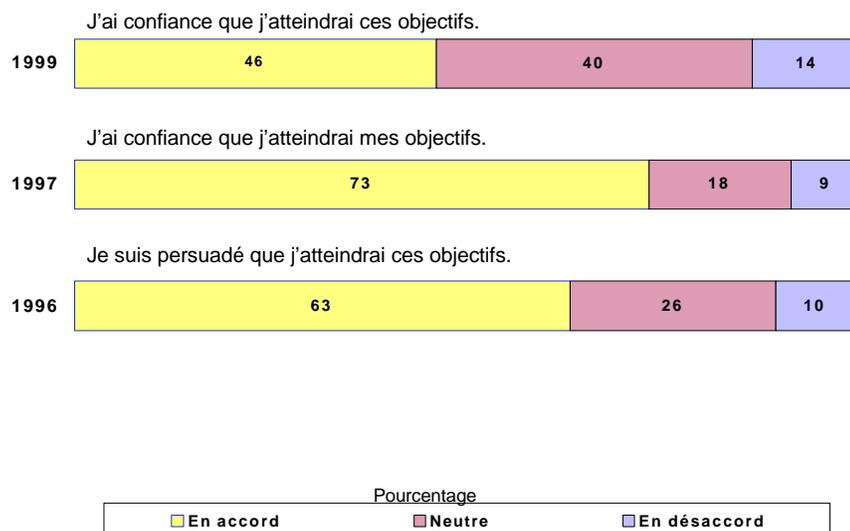
- des femmes;
- des employés nommés pour une période déterminée.

Les graphiques qui suivent présentent la répartition des réponses aux énoncés regroupés sous cet indicateur.

## ATTEINTE DES OBJECTIFS



## ATTEINTE DES OBJECTIFS



## Clarté des buts et des objectifs

La clarté des buts et des objectifs constitue un secteur de force relative pour DRHC. L'organisation a obtenu un résultat de 7,11 sur un total possible de dix points à l'égard de cet indicateur.

Voici les résultats moyens à tous les énoncés inclus dans l'indicateur de clarté des buts et des objectifs.

N°	Énoncé	1999	1997	Étendue globale	
				Score min.	Score max.
17	J'ai des exigences de rendement spécifiques dans mon travail.	3,21	-	2,34	4,27
52	Je connais les objectifs de DRHC en tant qu'organisation.	3,54*	3,38	3,16	4,02
54	Je connais les objectifs de mon bureau.	3,53*	3,35	3,16	4,09
56	Je me suis fixé des objectifs personnels à atteindre durant ma carrière au sein du Ministère.	3,51	-	3,20	3,88
58	Mes objectifs de travail sont très clairs.	3,64	-	3,40	3,86
59	J'ai un bon sens des priorités en ce qui concerne mes objectifs de travail.	3,88	-	3,64	4,26

(\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes de 1997 et de 1999 pour cet élément.)

Lorsqu'on évalue la connaissance et la clarté des buts et des objectifs, les employés se disent toujours très conscients de leurs propres objectifs et buts professionnels et reconnaissent les priorités liées à ces objectifs. En comparaison, ils semblent un peu moins enclins à dire qu'ils ont des exigences de rendement spécifiques dans leur travail.

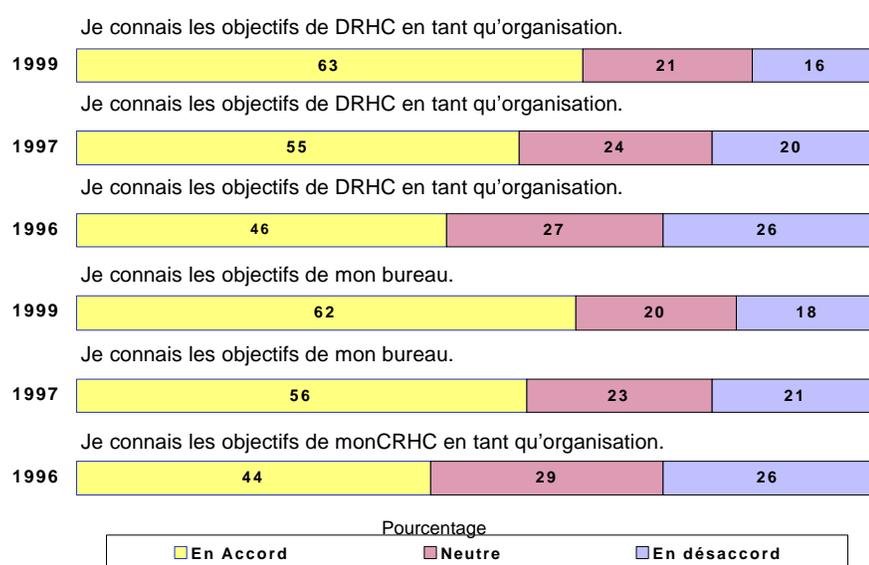
Cette année, les répondants sont significativement plus enclins que les employés de DRHC interrogés en 1997 à déclarer qu'ils connaissent les objectifs de DRHC en tant qu'organisation et ceux de leur bureau. Cette connaissance des objectifs de DRHC et de leur bureau augmente de façon constante depuis 1996. Comme on peut le voir dans les graphiques illustrés plus bas, 46 p. cent des répondants en 1996 connaissaient les objectifs de DRHC. En 1999, ce pourcentage a atteint les 63 p. cent. La même tendance ressort à l'égard de la connaissance des objectifs des bureaux locaux.

Les employés qui ont obtenu des résultats significativement plus élevés à l'égard de l'indicateur de clarté des buts et des objectifs sont plus susceptibles :

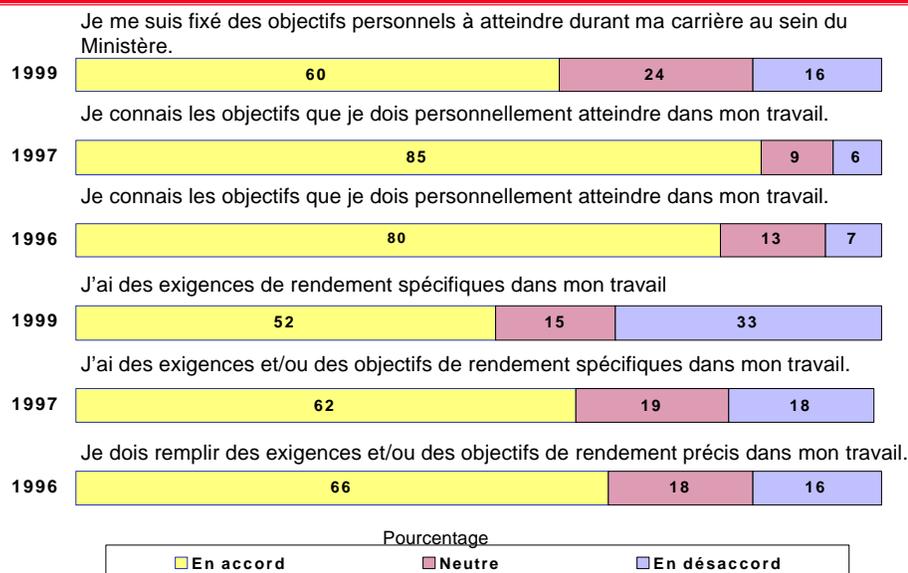
- d'être des femmes;
- d'être des employés nommés pour une période déterminée;
- d'avoir fait des études secondaires.

Une ventilation plus détaillée des réponses à chacun des énoncés regroupés sous cet indicateur figure ci-dessous.

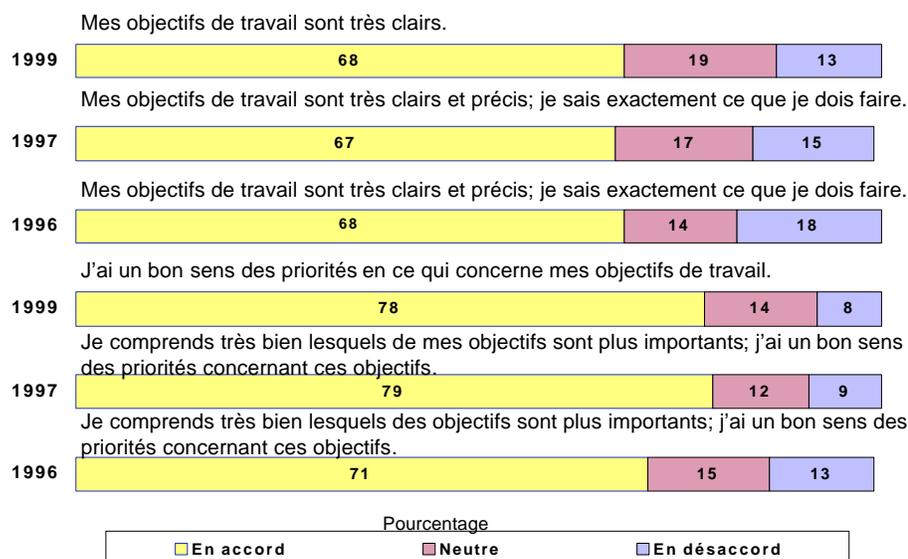
### CLARTÉ DES BUTS ET DES OBJECTIFS



## CLARTÉ DES BUTS ET DES OBJECTIFS



## CLARTÉ DES BUTS ET DES OBJECTIFS



## Leadership

Un résultat moyen de 6,38 sur un total possible de dix points a été enregistré à l'égard de l'indicateur de leadership.

Le tableau suivant présente les résultats moyens à tous les énoncés regroupés sous cet indicateur.

N°	Énoncé	1999	1997	Étendue globale	
				Score min.	Score max.
41	J'ai confiance que la direction me traitera toujours équitablement.	2,96	2,97	2,50	3,28
43	La direction prend habituellement action suite aux suggestions du personnel visant à améliorer les activités de notre bureau.	3,09	-	2,52	3,60
44	On peut compter sur les superviseurs ou les gestionnaires pour nous appuyer lorsque nous prenons des décisions avec lesquelles les clients ne sont pas d'accord.	3,31	3,40	2,93	3,57
45	Je fais confiance à la direction pour prendre des décisions sensées concernant l'avenir de l'organisation.	3,12*	3,00	2,65	3,43
49	La direction encourage le personnel à faire des suggestions pour améliorer les activités de notre bureau.	3,46	-	2,79	4,05

(\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes de 1997 et de 1999 pour cet élément.)

Les répondants estiment en majorité (60 p. cent) que la direction encourage le personnel à faire des suggestions pour améliorer les activités de leur bureau, mais un pourcentage un peu plus faible (41 p. cent) sont d'avis qu'elle prend action suite à ces suggestions.

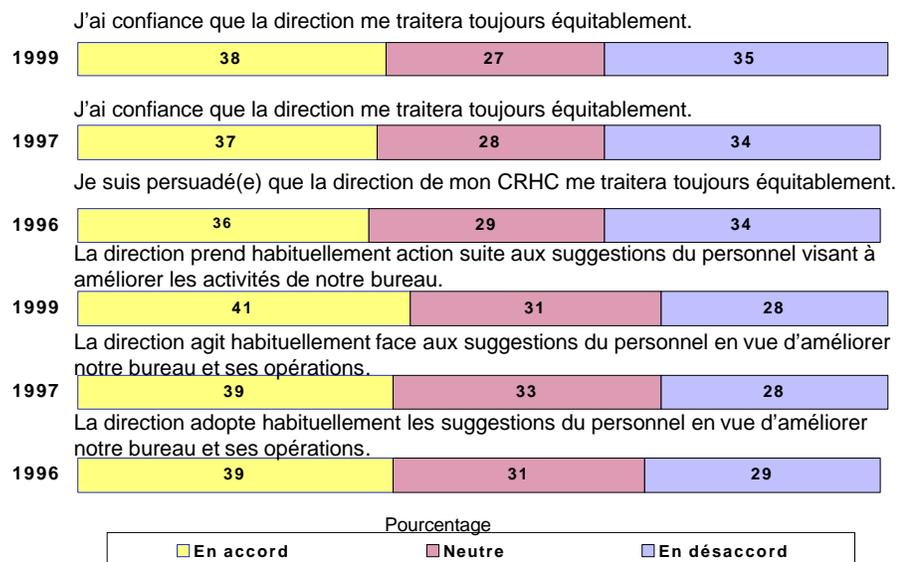
La seule différence notable entre 1997 et 1999 a trait à la confiance qu'ont les employés envers la capacité de la direction de prendre des décisions sensées concernant l'avenir de leur bureau. En effet, les employés en 1999 sont significativement plus enclins à être d'accord avec cet énoncé.

On continue de douter de la capacité de la direction de toujours traiter les employés équitablement. Seulement 38 p. cent des employés de DRHC sont d'accord avec cet énoncé, tandis que 35 p. cent étaient d'avis contraire. Ces résultats sont pratiquement les mêmes depuis trois ans.

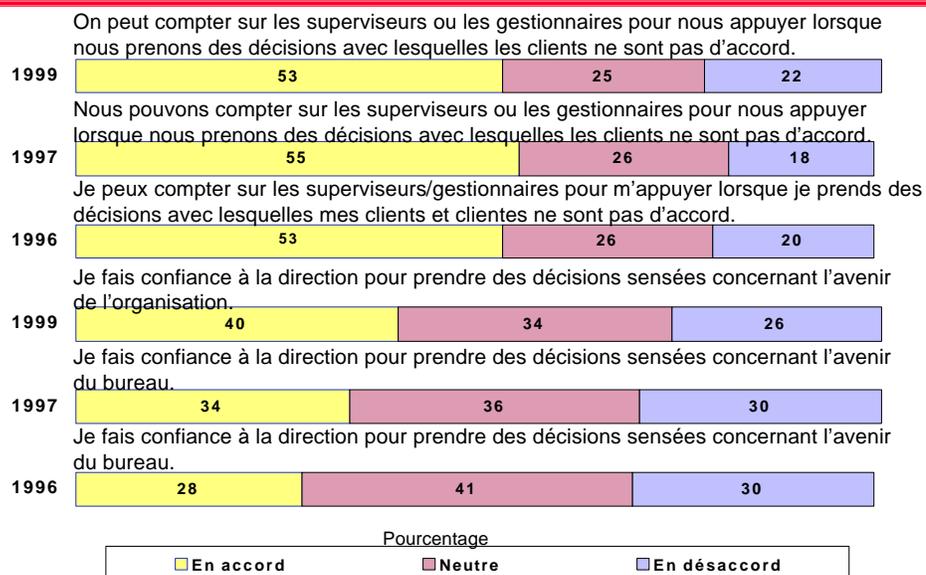
Aucune différence démographique notable n'est ressortie pour cet indicateur.

Les graphiques suivants donnent une ventilation plus détaillée des réponses à chacun des énoncés.

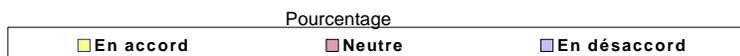
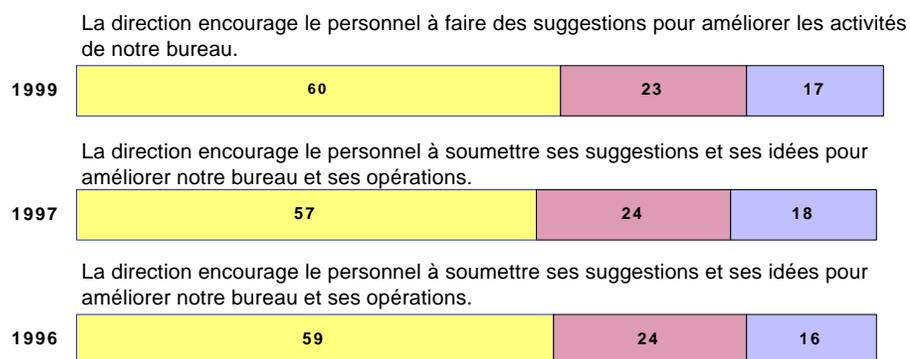
## LEADERSHIP



## LEADERSHIP



## LEADERSHIP



## Ressources et soutien

Les employés croient toujours qu'il n'y a pas suffisamment de ressources et de soutien à l'échelle du Ministère. On a enregistré un résultat moyen de 5,58 sur un total possible de dix points.

Le tableau ci-dessous contient les résultats moyens pour tous les énoncés regroupés sous l'indicateur de ressources et de soutien. Précisons qu'un accord avec l'énoncé 61 indique un manque de ressources et de soutien; un résultat élevé est donc un signe négatif pour l'organisation.

N°	Énoncé	1999	1997	Étendue globale	
				Score min.	Score max.
38	J'ai l'information nécessaire pour assurer un service efficace à mes clients.	3,57	-	3,17	3,87
61	Au cours des trois dernières années, ma charge de travail au bureau a augmenté.	4,12	-	3,69	4,39
62	Je crois que nous avons suffisamment de personnel pour effectuer le travail dans ce bureau.	2,52*	2,31	1,80	3,47
64	Je reçois tout l'appui nécessaire pour m'acquitter de mes responsabilités.	3,21*	3,09	2,83	3,57

(\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes de 1997 et de 1999 pour cet élément.)

Lorsqu'il est question d'information, les répondants déclarent en majorité qu'ils ont l'information nécessaire pour assurer un service efficace à leurs clients. Seulement 16 p. cent des répondants estiment le contraire.

Comparativement à 1997, les employés de DRHC sont significativement plus enclins à dire en 1999 qu'il y a suffisamment de personnel pour effectuer le travail dans leur bureau. Bien que le degré d'accord ait augmenté depuis l'année dernière, il y a encore place à amélioration : 58 p. cent des répondants de 1999 ne sont pas d'accord avec cet énoncé.

En outre, les employés de DRHC sont significativement plus enclins cette année qu'en 1997 à déclarer qu'ils reçoivent tout l'appui nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités.

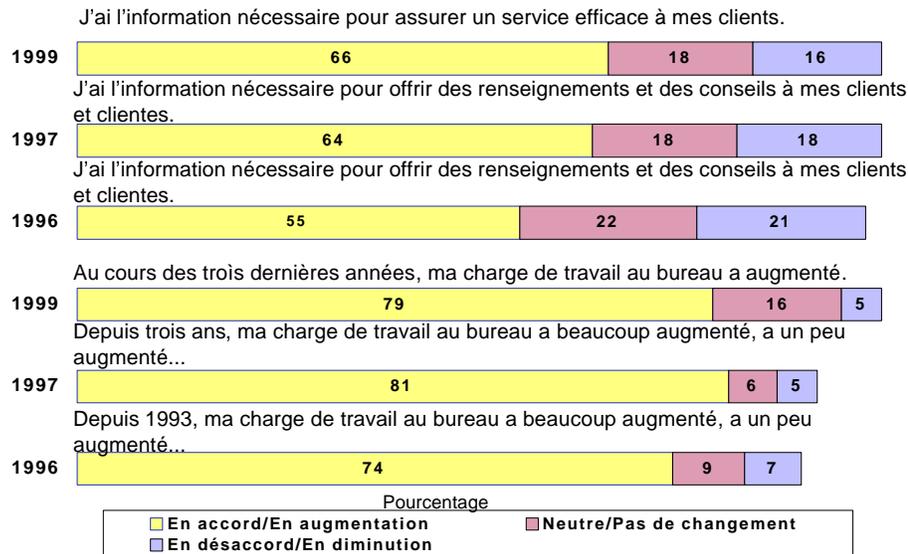
Les employés estiment dans une proportion de 79 p. cent que leur charge de travail personnelle a augmenté depuis trois ans.

Les employés qui ont obtenu des résultats significativement plus élevés à l'égard de cet indicateur global sont plus susceptibles d'être :

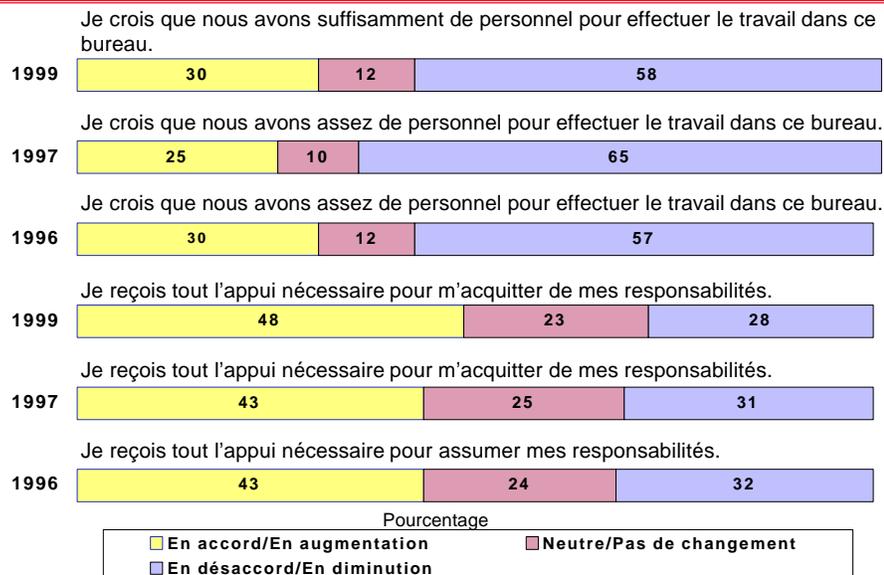
- des femmes;
- des employés à temps partiel;
- des employés nommés pour une période déterminée;
- âgés entre 16 et 34 ans;
- au service de DRHC depuis moins de 10 ans;
- à l'emploi de la fonction publique depuis moins de 10 ans.

Les graphiques suivants illustrent la répartition des réponses à tous les énoncés.

## RESSOURCES ET SOUTIEN



## RESSOURCES ET SOUTIEN



## Conflit

Le secteur des perceptions de conflits au sein du Ministère pose toujours un défi. Un résultat de 4,29 sur un total possible de dix points a été obtenu pour cet indicateur.

Le tableau ci-dessous présente les résultats moyens pour tous les énoncés regroupés sous l'indicateur de conflit. Précisons qu'en raison de la connotation négative des énoncés, un score faible constitue un signe positif pour le bureau.

N°	Énoncé	1999	1997	Étendue globale	
				Score min.	Score max.
29	Je crois que les différents niveaux de DRHC (p. ex. local, régional et national) ont des priorités divergentes.	3,73	-	3,47	4,13
33	Lors d'un travail en équipe, j'assiste souvent à un conflit entre les membres du groupe.	3,08	-	2,53	3,61
40	Souvent, je trouve que les gestes posés par le personnel d'un autre secteur de programme rendent plus difficile l'atteinte des objectifs de mon secteur de programme.	3,26*	3,16	2,90	3,62

(\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes de 1997 et de 1999 pour cet élément.)

Le seul élément de l'indicateur de conflit repris de l'étude de 1997 révèle une différence significative entre 1997 et 1999. Les employés de DRHC en 1999 sont significativement plus enclins que les répondants de 1997 à dire que les gestes posés par le personnel d'un autre secteur de programme rendent plus difficile l'atteinte des objectifs de leur secteur de programme. Cela se traduit par un degré de conflit plus élevé pour cet élément particulier.

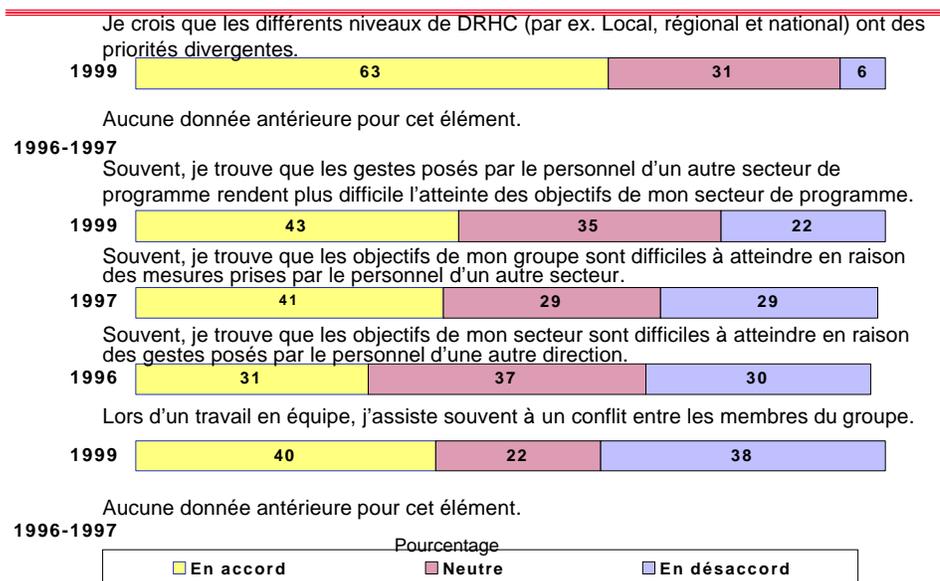
Les employés du Ministère en 1999 croient en majorité (63 p. cent) que les différents niveaux de DRHC ont des priorités divergentes. Cette année, deux bureaux régionaux ont participé à l'étude en plus des CRHC. Lorsqu'on compare les résultats des employés des BR avec ceux des autres CRHC, on constate que le premier groupe est significativement plus enclin à croire que les différents niveaux de l'organisation ont des priorités divergentes : 72 p. cent des employés des BR sont d'accord avec cet énoncé, comparativement à 61 p. cent des employés des CRHC. Cela n'est pas vraiment surprenant puisque les tâches effectuées dans les bureaux régionaux sont différentes de celles du personnel des CRHC. On pouvait donc s'attendre à des divergences d'opinions.

Les employés qui ont obtenu des résultats significativement plus élevés à l'égard de l'indicateur de conflit sont plus susceptibles d'être :

- âgés entre 16 et 34 ans;
- au service de DRHC depuis moins de dix ans;
- à l'emploi de la fonction publique depuis moins de dix ans.

Le graphique qui suit illustre la répartition des réponses aux énoncés regroupés sous cet indicateur.

## CONFLIT



## Communication

Un résultat de 6,42 sur un total possible de dix points a été enregistré à l'égard de l'indicateur global de communication.

Le tableau ci-dessous donne les résultats moyens à tous les énoncés regroupés sous cet indicateur.

N°	Énoncé	1999	1997	Étendue globale	
				Score min.	Score max.
1	La direction et le personnel de mon bureau communiquent ouvertement.	3,24	-	2,77	3,67
3	La communication est établie de façon régulière entre la direction et le personnel de mon bureau.	3,27	-	2,98	3,71
11	Il y a suffisamment de communication entre la direction et le personnel de mon bureau.	2,99	-	2,63	3,43
18	Les gens de mon bureau discutent régulièrement de moyens pour améliorer notre façon d'accomplir notre travail.	3,32	3,28	2,95	3,84

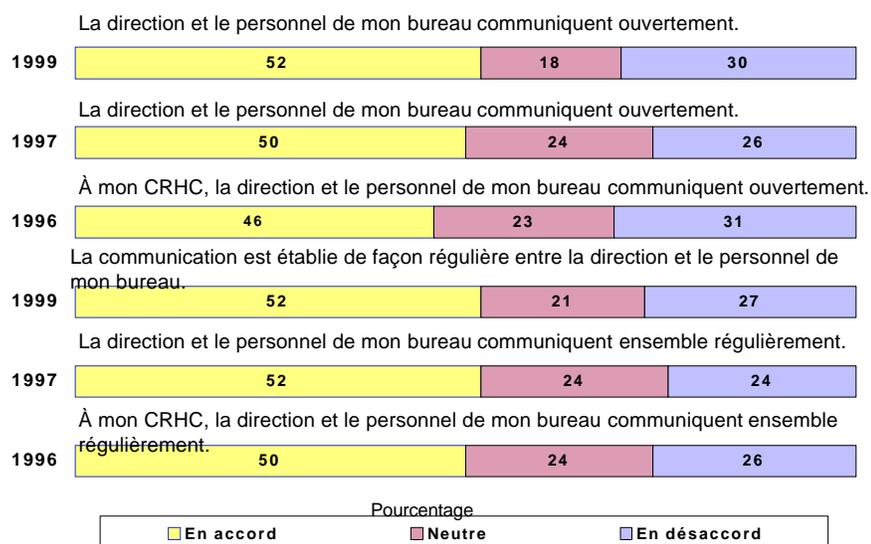
Même si les participants croient en majorité que la direction et le personnel communiquent ouvertement (52 p. cent) et que la communication est établie de façon régulière dans leur bureau (52 p. cent), un pourcentage légèrement inférieur (40 p. cent) estiment qu'il y a suffisamment de communication entre la direction et le personnel. Un peu plus du tiers (34 p. cent) des employés de DRHC ne sont pas d'accord avec ce dernier énoncé.

Un énoncé inclus dans l'indicateur de communication a été repris en 1999. Les résultats associés sont sensiblement les mêmes qu'en 1997.

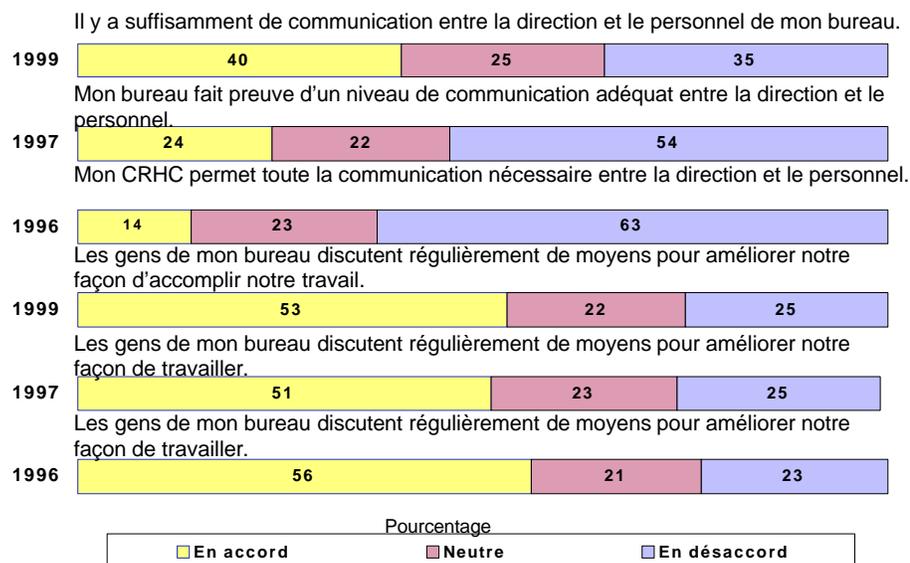
Pour l'indicateur de communication, les employés possédant un diplôme collégial ont donné des résultats bien inférieurs à ceux ayant fait des études secondaires. Il s'agit de la seule différence démographique observée pour cet indicateur.

Les graphiques suivants donnent une répartition plus détaillée des énoncés regroupés sous l'indicateur de communication.

## COMMUNICATION



## COMMUNICATION



## Mécanismes de rétroaction sur le travail

Le secteur des mécanismes de rétroaction sur le travail a obtenu un score de 5,76 sur un total possible de dix points.

Voici les résultats moyens à tous les énoncés inclus dans l'indicateur des mécanismes de rétroaction sur le travail.

N°	Énoncé	1999	Étendue globale	
			Score min.	Score max.
5	Mon travail est régulièrement évalué selon des exigences de rendement spécifiques.	3,01	2,32	4,39
6	Le personnel dispose d'un processus pour partager des idées sur les méthodes de travail.	2,98	2,44	3,59
22	La direction me donne constamment des rétroactions sur mon travail.	2,59	2,12	3,73
70	Mes confrères et collègues me donnent constamment des rétroactions sur mon travail.	2,94	2,63	3,48

Les employés semblent le plus critiques à l'endroit de la quantité de rétroaction qu'ils reçoivent de la direction. Plus de la moitié (52 p. cent) des employés de DRHC ne croient pas que la direction donne constamment des rétroactions sur leur travail. Un pourcentage aussi élevé ne croient pas que leurs collègues donnent constamment des rétroactions sur leur travail. Seulement 36 p. cent des employés sont d'accord avec cet énoncé.

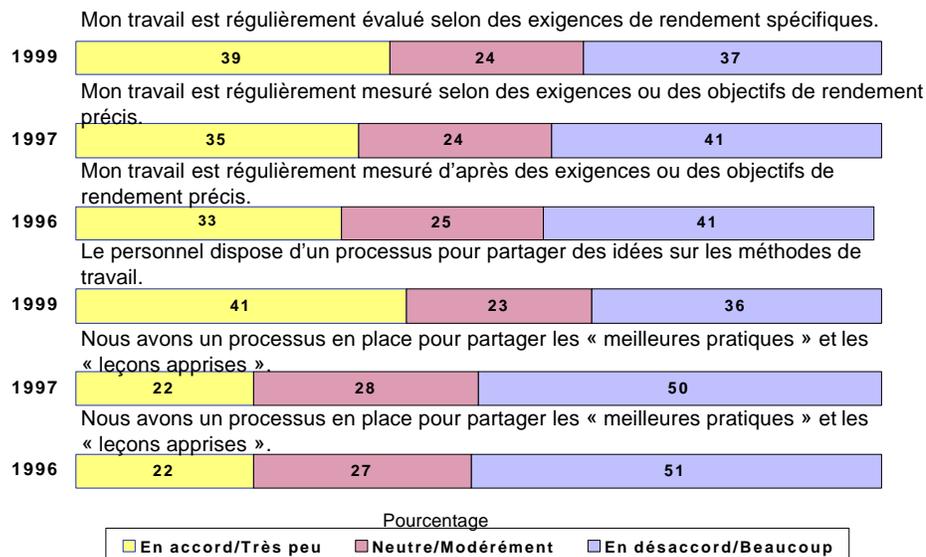
Un pourcentage assez élevé d'employés ne croient pas que leur travail est régulièrement évalué selon des exigences de rendement spécifiques. Quelque 37 p. cent des répondants ne sont *pas d'accord* avec cet énoncé.

Les employés qui ont donné des résultats significativement plus élevés à l'égard de l'indicateur des mécanismes de rétroaction sur le travail sont plus susceptibles d'être :

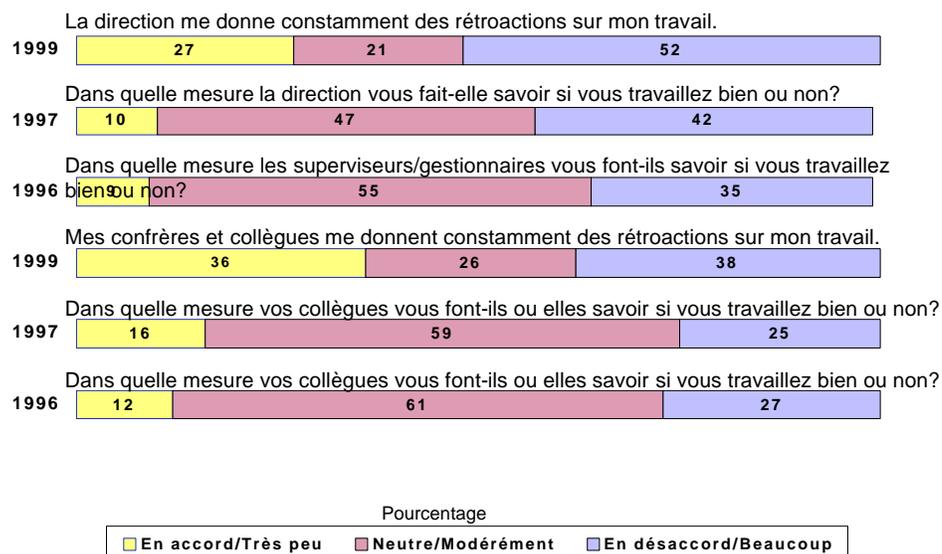
- des employés à temps partiel;
- des employés nommés pour une période déterminée;
- âgés entre 16 et 34 ans;
- au service de DRHC depuis moins de dix ans;
- à l'emploi de la fonction publique depuis moins de dix ans.

Les graphiques ci-dessous présentent une ventilation plus détaillée des réponses aux énoncés regroupés sous cet indicateur.

## MÉCANISMES DE RÉTROACTION SUR LE TRAVAIL



## MÉCANISMES DE RÉTROACTION SUR LE TRAVAIL



## Compétences et formation

Le Ministère a obtenu un score de 6,44 sur un total possible de dix points à l'égard de l'indicateur des compétences et de la formation.

Le tableau ci-dessous présente les résultats moyens à tous les énoncés regroupés sous cet indicateur. Précisons qu'un accord avec les énoncés 28 et 34 indique un manque de compétences et de formation; un score faible est un donc un signe positif pour le bureau.

N°	Énoncé	1999	1997	Étendue globale	
				Score min.	Score max.
28	Je dois souvent consulter un manuel pour apprendre à accomplir une tâche particulière.	3,16*	3,04	2,40	3,61
32	Je crois avoir suffisamment de formation pour effectuer mon travail.	3,30	3,22	2,53	3,85
34	Je dois souvent demander à un collègue de m'aider à accomplir une tâche précise de mon travail.	2,61	-	2,18	2,96
60	J'ai confiance en mes aptitudes pour utiliser tous les systèmes informatiques nécessaires à l'exécution de mon travail.	3,65*	3,47	3,25	4,04
66	Je suis régulièrement des cours théoriques (en salle de classe) afin de pouvoir m'acquitter des diverses tâches exigées par mon travail.	2,90*	2,68	1,88	3,83

(\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes de 1997 et de 1999 pour cet élément.)

Les compétences des employés et les efforts déployés pour les garder à jour dans un milieu de travail changeant sont des composantes de base essentielles d'une organisation efficace et efficiente. Plusieurs énoncés ont servi à sonder ces thèmes, notamment l'opinion qu'ont les employés de leurs compétences, la pertinence de ces dernières et la formation.

Comme en 1997, DRHC obtient le meilleur résultat pour la confiance des employés en leurs aptitudes pour utiliser tous les systèmes informatiques nécessaires à leur travail. Cette confiance a augmenté de manière significative depuis 1997. Les deux tiers (67 p. cent) des répondants de 1999 disent qu'ils ont confiance en leurs aptitudes pour utiliser les systèmes informatiques nécessaires.

Les employés en 1999 sont aussi significativement plus enclins que leurs homologues de 1997 à dire qu'ils suivent régulièrement des cours théoriques. Bien qu'on observe une tendance à la hausse pour cet élément, il y a toujours place à amélioration : 52 p. cent des employés de DRHC ne sont toujours pas d'accord avec cet énoncé.

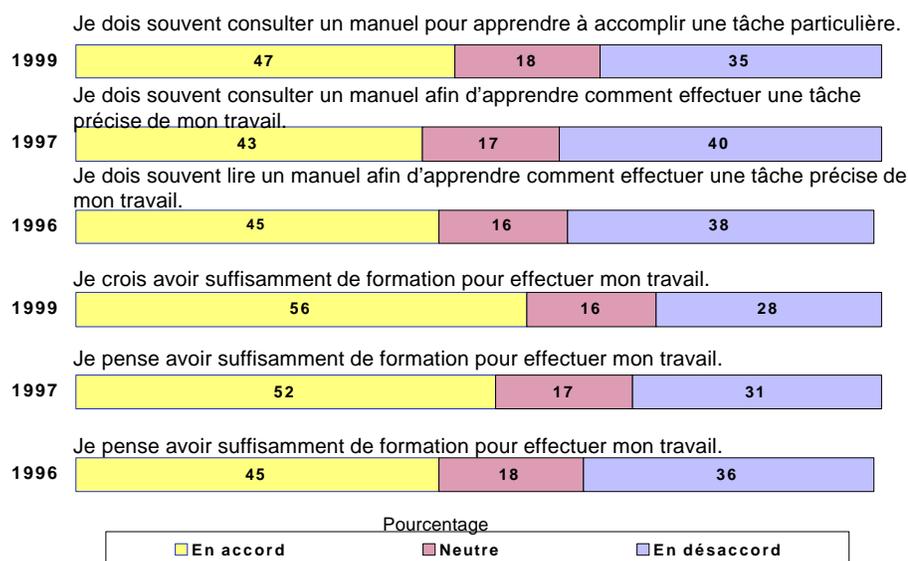
En 1999, les employés du Ministère sont aussi significativement plus enclins à dire qu'ils doivent souvent consulter un manuel pour apprendre à accomplir une tâche particulière; 47 p. cent d'entre eux sont d'accord avec cet énoncé.

Un pourcentage important d'employés doivent souvent consulter un manuel pour apprendre à accomplir une tâche particulière. Un pourcentage également élevé disent ne pas suivre de cours théoriques. Pris ensemble, ces résultats semblent indiquer qu'il est encore possible de perfectionner les compétences acquises.

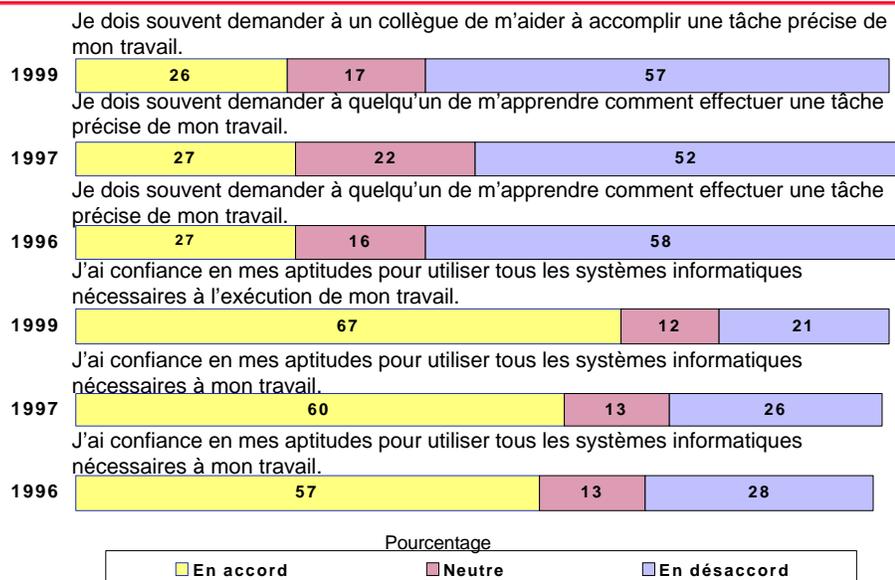
Aucune différence démographique notable n'a été observée pour l'indicateur des compétences et de la formation.

Les graphiques ci-dessous donnent une répartition plus détaillée des réponses aux énoncés regroupés sous cet indicateur.

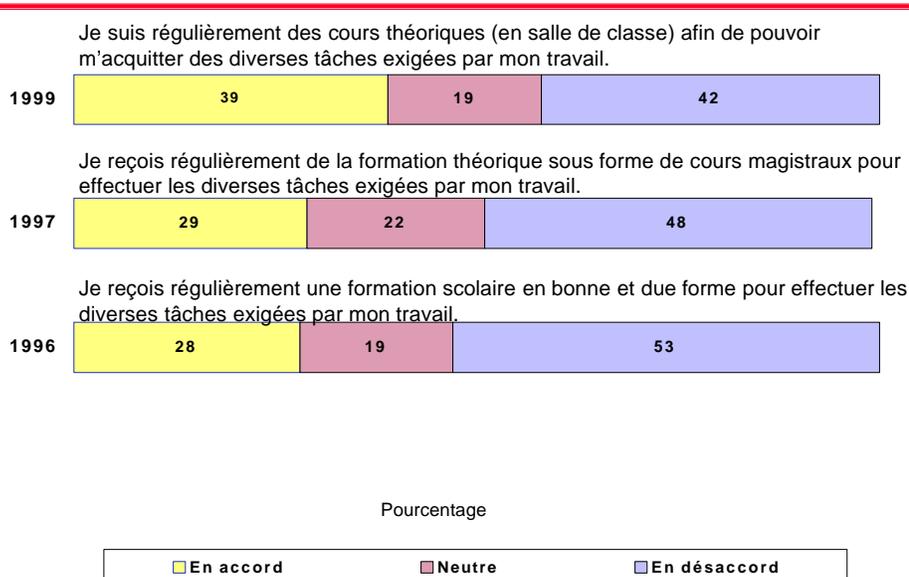
## COMPÉTENCES ET FORMATION



## COMPÉTENCES ET FORMATION



## COMPÉTENCES ET FORMATION



## ***Autonomie et habilitation***

Le secteur de l'autonomie et de l'habilitation constitue une force relative de DRHC, l'organisation ayant obtenu un score de 7,07 sur un total possible de dix points.

Les résultats moyens à tous les énoncés regroupés sous l'indicateur d'autonomie et d'habilitation sont présentés dans le tableau ci-dessous. Précisons qu'un accord avec l'énoncé 51 indique un degré plus faible d'autonomie et d'habilitation.

N°	Énoncé	1999	Étendue globale	
			Score min.	Score max.
8	J'ai un grand pouvoir de décision dans mon travail.	3,23	2,31	3,91
35	Je sou mets régulièrement à la direction des idées et des suggestions pour améliorer les activités de notre bureau.	3,13	2,57	3,56
42	J'aime avoir la liberté de prendre moi-même des décisions importantes.	4,02	3,98	4,31
46	La direction encourage les employés à prendre eux-mêmes des décisions.	3,39	2,59	3,78
48	Les gestionnaires ont confiance en mes décisions.	3,66	3,27	4,06
50	Je n'ai pas besoin de supervision pour effectuer les tâches principales de mon travail.	4,23	3,95	4,52
51	J'apprécierais qu'il y ait davantage de politiques et de procédures officielles pour me guider dans mes prises de décisions.	2,99	2,54	3,34
68	Je suis souvent tenu personnellement responsable des décisions que je prends dans le cadre de mon travail.	3,64	3,18	3,80

Plusieurs aspects de l'autonomie et de l'habilitation ont été regroupés sous cet indicateur afin de tenir compte des variables multiples de ces deux éléments. Les employés devaient indiquer le degré de liberté souhaité dans la prise de décisions, la mesure dans laquelle la direction les encourage à prendre leurs propres décisions et la confiance des gestionnaires en leurs décisions.

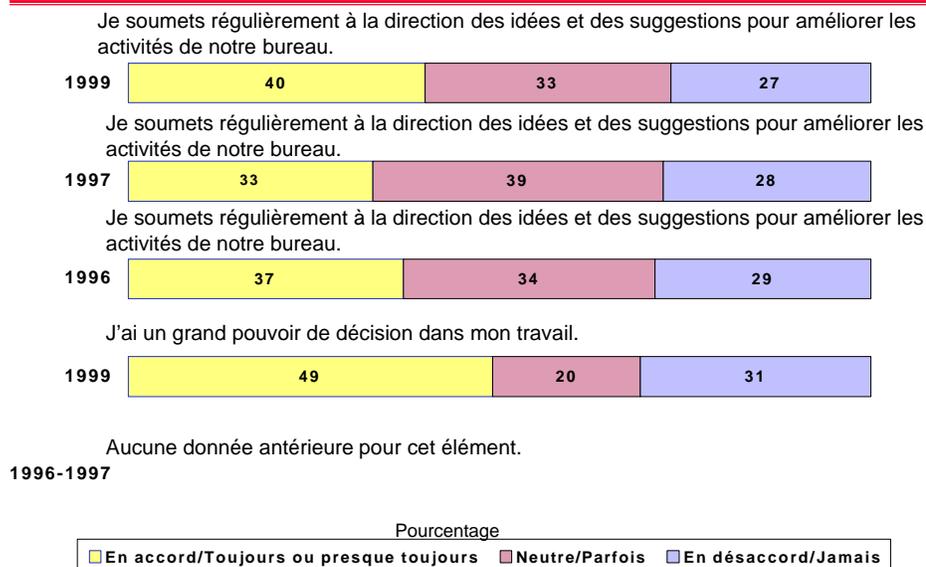
Les employés disent dans une grande majorité (83 p. cent) qu'ils aiment avoir la liberté de prendre eux-mêmes des décisions. Plus de la moitié des employés de DRHC (58 p. cent) disent également que la direction les encourage à prendre eux-mêmes des décisions, et deux tiers (67 p. cent) croient que les gestionnaires ont confiance en leurs décisions. Il s'agit d'un signe positif pour l'organisation, la majorité des employés appréciant avoir la liberté de prendre des décisions et reconnaissant que la direction les y incite et leur font confiance.

Les employés qui ont donné des scores significativement plus élevés à l'égard de l'indicateur d'autonomie et d'habilitation sont plus susceptibles d'être :

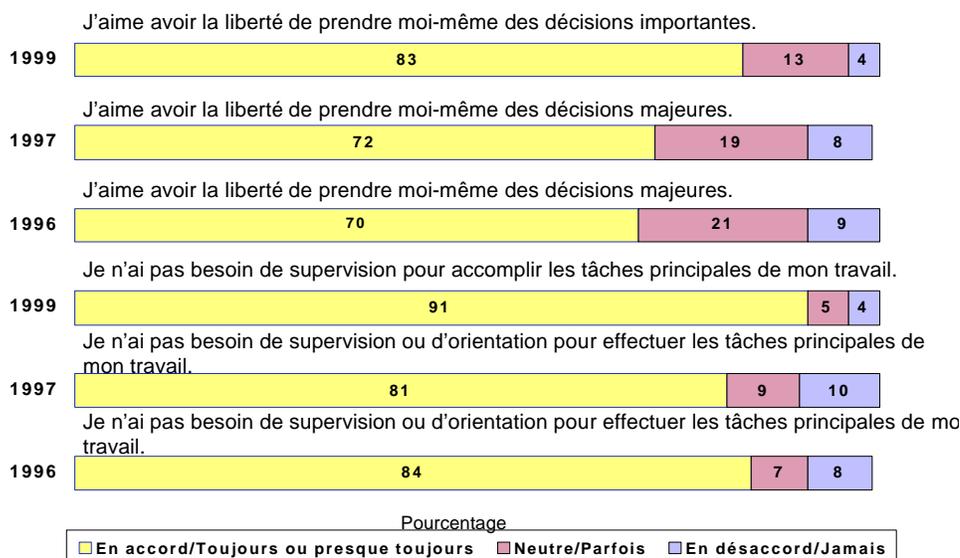
- des hommes;
- des employés à plein temps;
- des employés nommés pour une période indéterminée;
- âgés entre 45 et 54 ans;
- au service de DRHC depuis plus de dix ans;
- à l'emploi de la fonction publique depuis plus de dix ans.

Les graphiques suivants donnent une répartition plus détaillée des réponses aux énoncés regroupés sous cet indicateur.

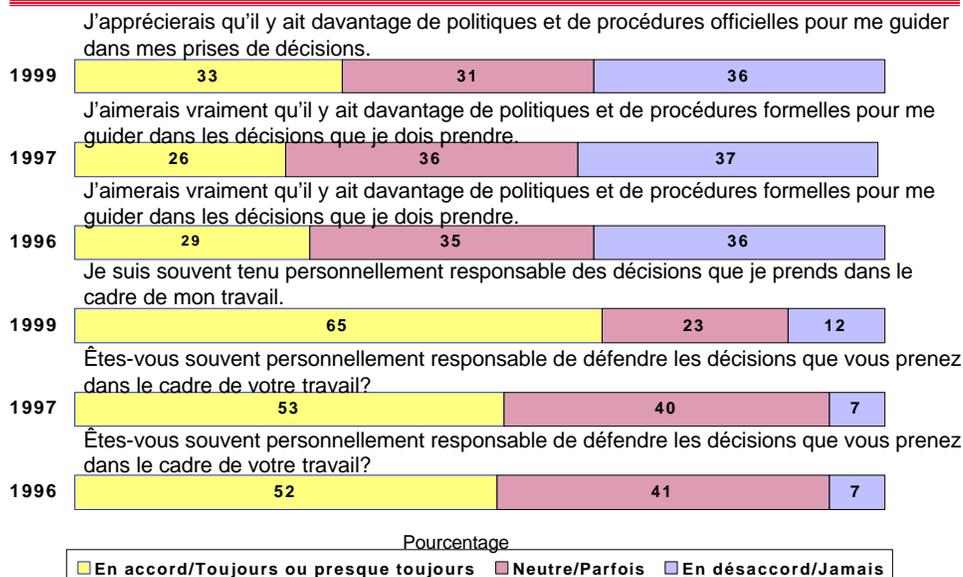
### AUTONOMIE ET HABILITATION



## AUTONOMIE ET HABILITATION



## AUTONOMIE ET HABILITATION



## AUTONOMIE ET HABILITATION

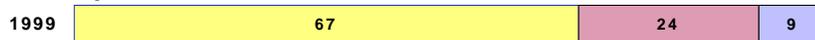
La direction encourage les employés à prendre eux-mêmes des décisions.



Aucune donnée antérieure pour cet élément.

1996-1997

Les gestionnaires ont confiance en mes décisions.



Aucune donnée antérieure pour cet élément.

1996-1997

Pourcentage



## 5. ANALYSE DE SECTEURS PARTICULIERS

### 5.1 Changement

Pour connaître les perceptions des employés à l'égard des changements effectués au sein de l'organisation au cours des dernières années, un certain nombre d'énoncés visaient à déterminer l'impact perçu sur le Ministère et chacun des bureaux. Le tableau suivant présente les résultats obtenus aux énoncés regroupés sous cet indicateur.

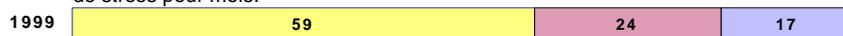
N°	Énoncé	1999	Étendue globale	
			Score min.	Score max.
15	Les changements qu'a subis le Ministère au cours des dernières années ont été une source de stress pour moi.	3,65	3,02	4,17
20	J'ai confiance que l'avenir nous réservera moins de changements au bureau.	2,05	1,72	2,23
36	Les principaux objectifs de mon poste ont changé de façon importante au cours des dernières années.	3,63	3,10	4,00

Les réponses à ces énoncés révèlent que beaucoup de changements ont été apportés ces dernières années et que les employés croient que cela se poursuivra. Six employés de DRHC sur dix croient que les principaux objectifs de leur poste ont changé de façon importante au cours des dernières années. En outre, les trois quarts (75 p. cent) des répondants ne croient pas que l'avenir réservera moins de changements pour leur bureau. Seulement 6 p. cent des employés sont convaincus que l'avenir leur réserve moins de changement au bureau.

Le graphique suivant donne une distribution plus détaillée des réponses aux énoncés concernant le changement.

## CHANGEMENT

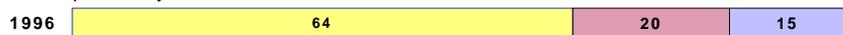
Les changements qu'a subis le Ministère au cours des dernières années ont été une source de stress pour moi.



Aucune donnée de 1997 pour cet élément.

1997

The recent changes in the department and my HRCC have been very stressful for me personally.



J'ai confiance que l'avenir nous réservera moins de changements au bureau.



Aucune donnée de 1997 pour cet élément.

1997

Je suis persuadé(e) que, à l'avenir, les choses vont se tasser et qu'il y aura moins de changements.



Pourcentage



## CHANGEMENT

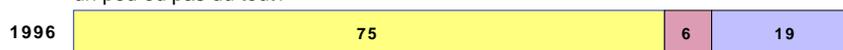
Les principaux objectifs de mon poste ont changé de façon importante au cours des dernières années.



Aucune donnée de 1997 pour cet élément.

1997

Depuis 1993, croyez-vous que les principaux objectifs de votre poste ont changé beaucoup, un peu ou pas du tout?



Pourcentage



## 5.2 Répercussions

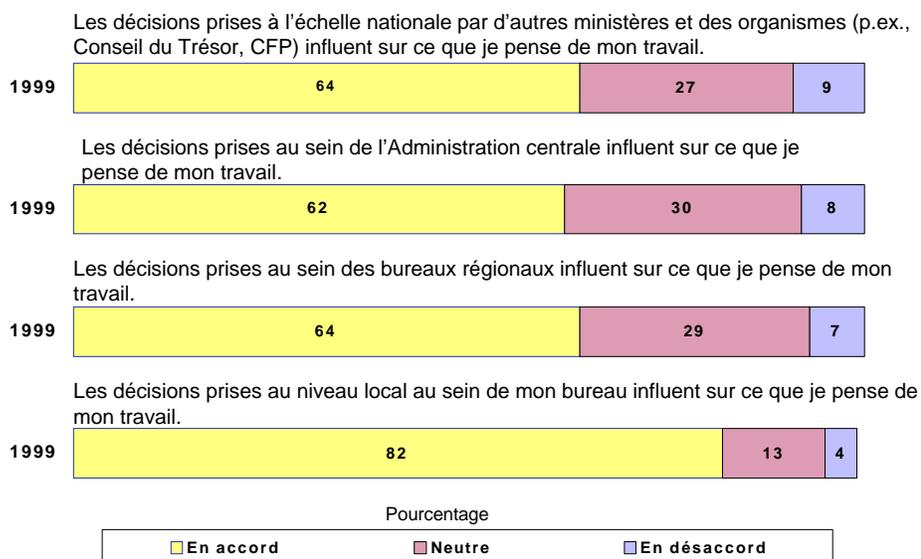
Un certain nombre d'énoncés visaient à déterminer si les décisions prises aux différents niveaux de DRHC avaient influé sur ce que les employés pensent de leur travail. Le tableau ci-dessous résume les réponses aux énoncés concernant les répercussions des décisions. La répartition des résultats moyens aux énoncés inclus dans l'indicateur est présentée plus bas.

N°	Énoncé	1999	Étendue globale	
			Score min.	Score max.
47	Les décisions prises au sein des bureaux régionaux influent sur ce que je pense de mon travail.	3,67	3,32	3,92
67	Les décisions prises à l'échelle nationale par d'autres ministères et des organismes (p. ex., Conseil du Trésor et Commission de la fonction publique) influent sur ce que je pense de mon travail.	3,73	3,25	4,09
69	Les décisions prises au sein de l'Administration centrale influent sur ce que je pense de mon travail.	3,67	3,23	3,93
72	Les décisions prises au niveau local au sein de mon bureau influent sur ce que je pense de mon travail.	3,98	3,63	4,21

Les employés sont d'accord en majorité avec le fait que les décisions prises aux différents niveaux de DRHC influent sur ce qu'ils pensent de leur travail, mais ce sont les décisions prises localement dans leur bureau qui ont l'effet le plus marqué. Quelque 83 p. cent des répondants reconnaissent que les décisions prises au niveau local influent sur ce qu'ils pensent de leur travail.

Le graphique suivant donne une distribution plus détaillée des réponses aux énoncés regroupés sous cet indicateur.

## INCIDENCE DES DÉCISIONS



### 5.3 Satisfaction face aux décisions

En plus des énoncés concernant l'incidence des décisions prises au sein de DRHC et au sein du gouvernement en général, d'autres visaient à déterminer si les employés sont généralement *satisfaits* des décisions prises aux différents niveaux. La répartition des résultats moyens aux énoncés regroupés sous cet indicateur est présentée dans le tableau suivant.

N°	Énoncé	1999	Étendue globale	
			Score min.	Score max.
9	Je suis généralement satisfait des décisions prises au sein des bureaux régionaux.	2,82	2,46	3,17
27	Je suis généralement satisfait des décisions prises à l'échelle nationale par d'autres ministères et des organismes (p. ex., Conseil du Trésor et CFP).	2,32	1,89	2,62
63	Je suis généralement satisfait des décisions prises au niveau local au sein de mon bureau.	3,18	2,80	3,46
65	Je suis généralement satisfait des décisions prises par DRHC et les gouvernements provinciaux.	2,77	2,42	3,26
71	Je suis généralement satisfait des décisions prises au sein de l'Administration centrale.	2,79	2,50	3,11

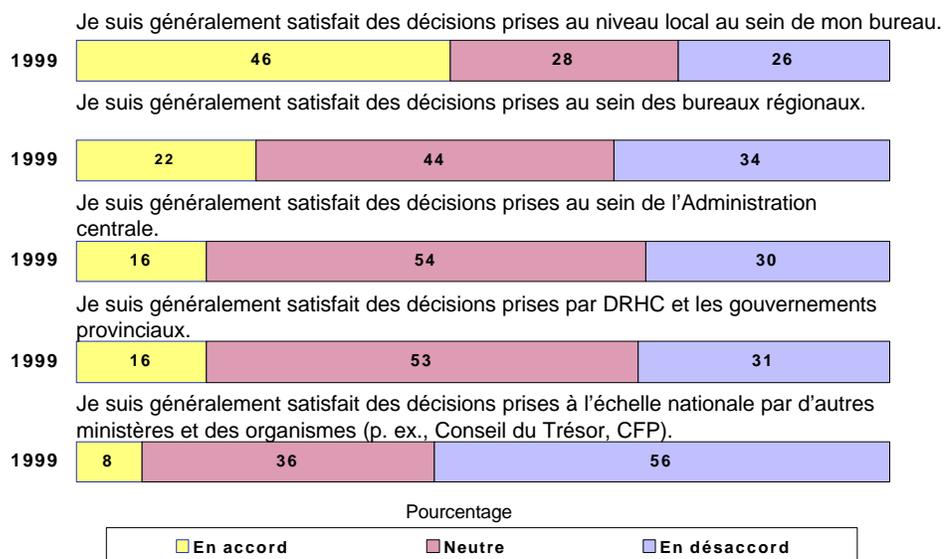
Près de la moitié (46 p. cent) des employés de DRHC semblent généralement satisfaits des décisions prises au niveau local au sein de leur bureau. Il s'agit d'un signe positif puisqu'ils ont aussi indiqué que ces décisions ont la plus forte incidence sur ce qu'ils pensent de leur travail.

Les employés sont moins satisfaits des décisions prises par les autres ministères. Seulement 8 p. cent des répondants se disent satisfaits de ces décisions particulières. Plus de la moitié (56 p. cent) ne sont pas satisfaits de ces décisions.

Le nombre important de réponses neutres semble suggérer que beaucoup d'employés sont plutôt ambivalents face aux décisions prises aux autres niveaux de DRHC.

Le graphique ci-dessous donne une distribution plus détaillée des résultats à cette série d'énoncés.

## SATISFACTION FACE AUX DÉCISIONS



## 5.4 Dénombrement des cas d'épuisement professionnel

Le dénombrement des cas d'épuisement professionnel a été conçu pour déterminer le degré d'épuisement professionnel des travailleurs de différentes professions. L'échelle couvre trois dimensions : épuisement, cynisme et efficacité professionnelle.

La dimension de l'épuisement comprend cinq énoncés portant sur l'épuisement physique et émotionnel. La dimension du cynisme compte aussi cinq énoncés, reflétant une attitude indifférente ou distante face au travail. Cette indifférence et ce cynisme sont interprétés comme une tentative de se dissocier des exigences du travail. L'épuisement et le cynisme entretiennent une corrélation positive, ce qui signifie que des taux élevés d'épuisement sont associés à des taux élevés de cynisme.

Le cynisme et l'épuisement semblent entretenir une corrélation négative avec l'efficacité professionnelle. L'efficacité professionnelle a trait à la satisfaction face aux réalisations passées et présentes au travail. Elle touche également aux attentes de la personne face au maintien de l'efficacité au travail. Cette dimension compte six énoncés.

Les trois indicateurs sont évalués à l'aide d'une échelle de fréquence de 7 points, « 0 » indiquant l'absence d'un élément particulier, et « 6 » indiquant sa manifestation quotidienne. Des résultats plus élevés pour l'épuisement et le cynisme ont une connotation **négative**, reflétant des manifestations plus fréquentes d'épuisement et de cynisme. Inversement, des résultats élevés à l'égard de l'efficacité professionnelle ont une connotation **positive**, reflétant le sentiment des employés d'être efficaces dans leur travail.

**TABLEAU 19**  
**DÉNOMBREMENT DES CAS D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL**

Dimension	Moyenne globale	Employés de DRHC (N.-É., 1998)	Employés bureau canadiens	Gestionnaires canadiens
Épuisement	2,71	2,80	2,70	2,55
Efficacité professionnelle	4,22	4,41	4,54	4,73
Cynisme	1,87	1,89	1,92	1,32

Échelle : 0=Jamais; 3=Régulièrement (quelques fois par mois); 6=Tous les jours

En fait d'épuisement, les employés de DRHC se sentent « épuisés » de une à quelques fois par mois en moyenne. Leur niveau de cynisme est légèrement inférieur, se manifestant peut-être quelques fois par année. Les répondants se sentent relativement efficaces, déclarant qu'ils sont efficaces dans leur travail de une à quelques fois par semaine. On doit remarquer cependant que les employés de DRHC ont obtenu des résultats significativement inférieurs à ceux des employés travaillant pour d'autres organisations, comme le montre le tableau ci-dessus.

Les résultats obtenus pour des employés de bureau canadiens et des gestionnaires travaillant dans un hôpital du Centre du Canada (Leiter & Schaufeli, 1996)<sup>2</sup> ont été fournis aux fins des comparaisons. Comme on peut le voir dans le Tableau 19, les niveaux de cynisme et d'épuisement déclarés par les employés de DRHC sont moyens en comparaison avec l'autre organisation. Cependant, le niveau d'efficacité professionnelle de DRHC est inférieur, dans une mesure statistiquement significative, aux niveaux d'efficacité constatés pour les travailleurs de l'hôpital canadien.

Les seules différences démographiques notées pour les trois dimensions de l'échelle de mesure de l'épuisement ont trait à la situation d'emploi des employés. Ceux qui travaillent à plein temps déclarent des niveaux significativement plus élevés d'efficacité professionnelle que les employés travaillant à temps partiel. Les employés à temps partiel ont aussi obtenu des résultats significativement plus élevés que les employés à plein temps à l'égard des niveaux de cynisme déclarés.

---

<sup>2</sup> Leiter, M.P. et Schaufeli, W.B. (1996), « Consistency of the Burnout Construct across Occupations », *Anxiety, Stress, and Coping*, Vol. 9, pp. 229-243.

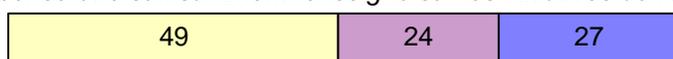
## 5.5 Information sur le passage à l'an 2000

À l'approche du nouveau millénaire, beaucoup de problèmes entourent le passage de l'an 2000. On a demandé aux employés s'ils avaient reçu suffisamment d'information au sujet des initiatives menées à ce chapitre au sein de DRHC. La moyenne globale pour DRHC est de 3,24 sur une échelle de cinq points. Près de la moitié (49 p. cent) des employés de DRHC estiment qu'ils sont suffisamment renseignés sur ce sujet.

La répartition, par pourcentage de répondants, des réponses aux énoncés concernant « l'information sur l'an 2000 » pour tous les bureaux est fournie dans le tableau suivant.

### Information sur le passage à l'an 2000

*Je pense être suffisamment renseigné sur les initiatives de l'an 2000 de DRHC.*



Pourcentage



## 6. Comparaisons entre les employés de DRHC et la population canadienne

Dans le cadre de la présente étude, un sondage a été mené auprès de la population canadienne générale dans le but de comparer les résultats obtenus des employés de DRHC aux réponses que des membres du grand public ont donné aux mêmes questions. À l'aide d'une analyse factorielle portant sur les résultats de l'étude de 1997, un énoncé représentatif a été choisi pour chacun des indicateurs. Les quinze énoncés tirés de cette analyse ont été soumis à un échantillon aléatoire d'adultes canadiens travaillant à temps plein à l'extérieur de la maison. Les répondants qui ont participé aux interviews provenaient des différents groupes professionnels et secteurs de l'industrie, et avaient des responsabilités et des régimes de rémunération de toutes sortes.

Cet échantillon constitue donc une base très variée en regard de laquelle on peut comparer les employés, compte tenu des ressemblances dans leur situation d'emploi. Des comparaisons ont ainsi pu être établies pour plusieurs dimensions de cet exercice. Premièrement, la moyenne des 17 bureaux de DRHC est fournie. On présente ensuite les résultats de la population générale, suivis des résultats des personnes ayant déclaré être membres d'un syndicat du secteur public ou parapublic (33 p. cent des répondants). Enfin, la moyenne la plus élevée obtenue pour un bureau est indiquée.

Un peu plus de 800 Canadiens ont participé à une étude téléphonique nationale réalisée au milieu du mois de mars 1999. Les résultats pour la population canadienne sont jugés exacts à +/- 3,47 %, dix-neuf fois sur vingt.

Énoncé	Moyenne DRHC	Population de canadienne générale	Membres d'un syndicat secteur public	Moyenne la plus élevée obtenue pour un bureau
La direction et le personnel de mon bureau communiquent ouvertement.	3,24*	3,60	3,48♦	3,67
J'ai un grand pouvoir de décision dans mon travail.	3,23*	3,68	3,61♦	3,91
La direction me donne constamment des rétroactions sur mon travail.	2,59*	3,09	2,92♦	3,73†
Travailler pour DRHC m'apporte un sentiment de fierté.	3,31*	4,00	3,92♦	3,67†

Énoncé	Moyenne DRHC	Population de canadienne générale	Membres d'un syndicat du secteur public	Moyenne la plus élevée obtenue pour un bureau
Dans mon bureau, si une préoccupation reliée à l'éthique professionnelle était soulevée par un employé, je crois qu'une discussion ouverte sur le sujet s'ensuivrait.	2,95*	3,70	3,63♦	3,46
Je crois avoir suffisamment de formation pour effectuer mon travail.	3,30*	4,31	4,23♦	3,85†
Les principaux objectifs de mon poste ont changé de façon importante au cours des dernières années.	3,63*	3,19	3,28♦	3,10
Souvent, je trouve que les gestes posés par le personnel d'un autre secteur de programme rendent plus difficile l'atteinte des objectifs de mon secteur de programme.	3,26*	2,86	2,85♦	2,90
La direction prend habituellement action suite aux suggestions du personnel visant à améliorer les activités de notre bureau.	3,09*	3,28	3,12	3,60†
J'ai confiance que l'organisation pour laquelle je travaille atteindra ses objectifs.	3,21*	3,95	3,68♦	3,65†
Mes objectifs de travail sont très clairs.	3,64*	4,15	4,17♦	3,86†
Je crois que nous avons suffisamment de personnel pour effectuer le travail dans ce bureau.	2,52*	3,22	2,88♦	3,47
Je suis généralement satisfait des décisions prises à l'endroit où je travaille.	3,18*	3,62	3,54♦	3,46
Considérant tous les aspects de mon travail, je suis généralement satisfait.	3,36*	4,03	4,10♦	3,85
Sur une échelle de 1 à 7 où « 1 » ne décrit pas du tout votre bureau et « 7 » décrit parfaitement votre bureau, dans quelle mesure diriez-vous que l'atmosphère de votre bureau est tendue?	4,44*	3,85	4,09♦	3,55

\*Note : Une différence statistiquement significative existe entre la moyenne de DRHC et celle de la population générale pour cet énoncé.

†Note : Une différence statistiquement significative existe entre la moyenne la plus élevée obtenue pour un bureau et la moyenne enregistrée pour la population générale.

♦ Note : Une différence statistiquement significative existe entre les moyennes obtenues pour les membres d'un syndicat du secteur public et les moyennes enregistrées pour DRHC.

Le tableau ci-dessus révèle plusieurs choses. Il montre d'abord que la population canadienne générale a obtenu de meilleurs résultats que les employés de DRHC à *tous* les énoncés inclus dans l'exercice d'analyse comparative. Par exemple, tandis que 84 p. cent de la population générale croyaient avoir suffisamment de formation pour effectuer leur travail, seulement 56 p. cent des employés de DRHC étaient d'accord avec cet énoncé.

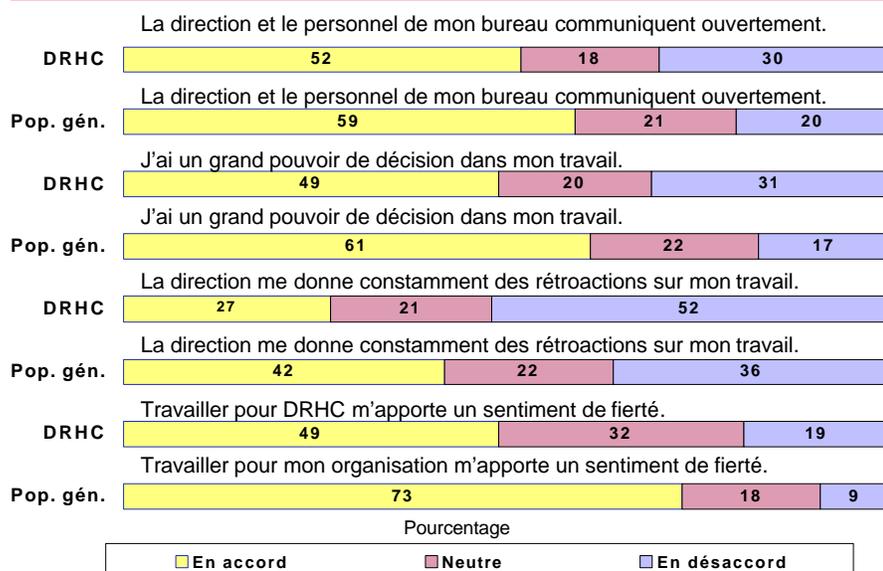
Également, 73 p. cent de la population canadienne ont déclaré que travailler pour leur organisation leur apportait un sentiment de fierté, tandis que pour les employés de DRHC, ce pourcentage s'établissait à 49 p. cent.

Deuxièmement, les résultats des membres du grand public faisant partie d'un syndicat du secteur public sont légèrement inférieurs à ceux affichés par la population canadienne générale. À la plupart des énoncés, les résultats du premier groupe sont encore tout de même significativement plus élevés que ceux des employés de DRHC.

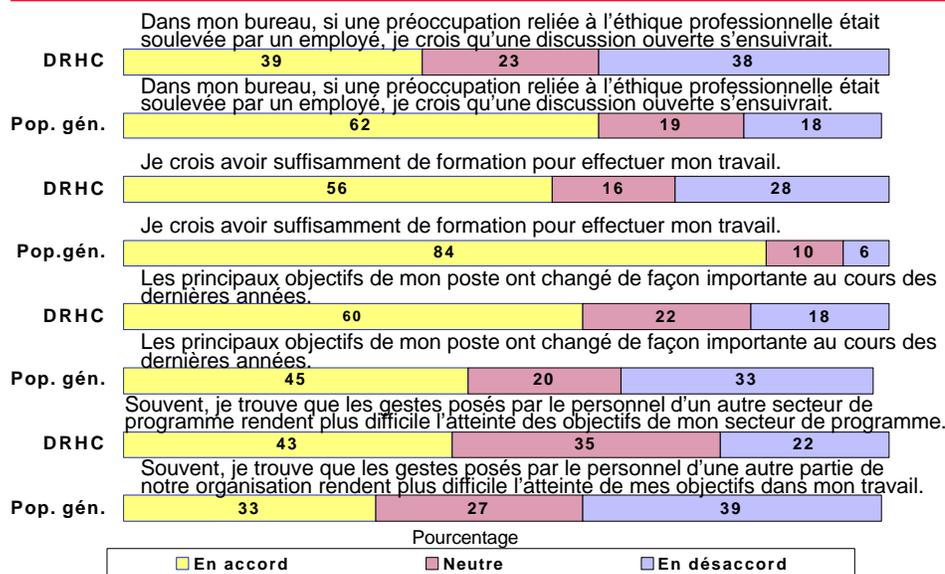
Troisièmement, la dernière colonne des moyennes, dans le tableau ci-dessus, indique le bureau affichant la moyenne la plus forte à un énoncé particulier, parmi les 17 bureaux participants. Le tableau révèle que les résultats des CCRH les plus élevés ne sont pas significativement différents des moyennes enregistrées pour la population canadienne générale. Cela signifie que, même si au total les 17 bureaux participants peuvent venir derrière le grand public pour tous les énoncés, certains CRHC affichent des résultats comparables à ceux de la population générale. On peut ainsi penser que DRHC peut « combler l'écart » en comparaison à la population générale pour ces énoncés, *parce que certains bureaux se comparent déjà favorablement à la population canadienne.*

En ce qui a trait au sexe, une tendance a été mise au jour pour la population canadienne et DRHC. Les employés de sexe féminin semblent donner aux différents éléments de comparaison des résultats plus élevés que leurs homologues masculins. Par exemple, tandis qu'on a enregistré une moyenne de 3,43 pour les employées de DRHC relativement à la satisfaction professionnelle, les employés affichent pour le même énoncé un résultat significativement inférieur de 3,26.

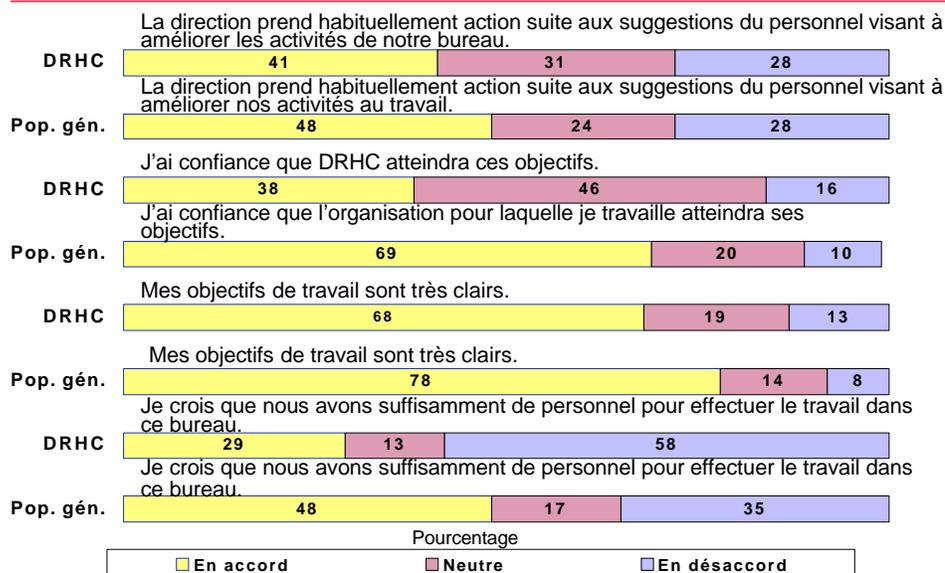
## QUESTIONS D'ANALYSE COMPARATIVE



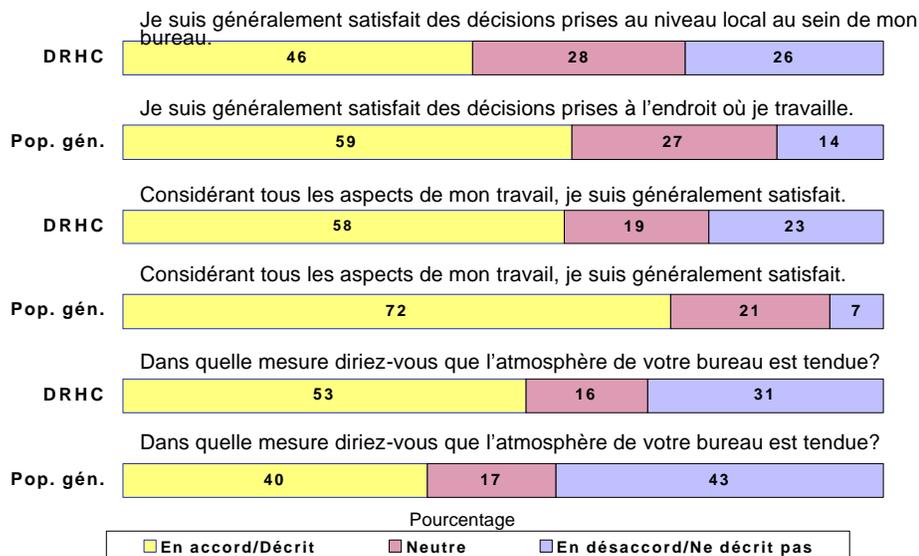
## QUESTIONS D'ANALYSE COMPARATIVE



## QUESTIONS D'ANALYSE COMPARATIVE



## QUESTIONS D'ANALYSE COMPARATIVE



## 7. ANALYSE DÉMOGRAPHIQUE

### *Emplacement du bureau*

Les bureaux qui ont participé à l'étude en 1996, en 1997 et en 1999 représentent une majorité de régions du Canada. En voici la liste.

<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>
Charlottetown	Calgary	Winnipeg
Cornerbrook	Charlottetown	Cornerbrook
Grand Prairie	Danforth	Bathurst
Halifax	Kamloops	Edmundston
Moncton	District Centre de Terre-Neuve	Bridgewater
Saskatchewan Nord	Saskatchewan Nord	Longueuil
Owen Sound	Owen Sound	St-Jérôme
Peterborough	Québec	PSR Timmins
Richmond Hill / Newmarket	Saint John	Services communs Toronto
Manitoba Sud	Scarborough	CTRH Toronto
Saskatchewan Sud	Repentigny	BR de Manitoba
St. Catharines	Rimouski	Saskatchewan Nord
Terrace	Saanich	BR de Saskatchewan
Victoria	Saskatchewan Sud	PSR Edmonton
	Centre de Toronto	ITA Edmonton
		Terrace
		Surrey

On remarque que deux bureaux qui avaient participé à l'étude de 1996 ont participé à nouveau en 1999. Un autre bureau a participé aux trois études. Ces bureaux pourront ainsi vérifier leurs progrès à l'égard des nombreux indicateurs organisationnels étudiés. Les bureaux qui ont participé en 1996 et en 1999 sont :

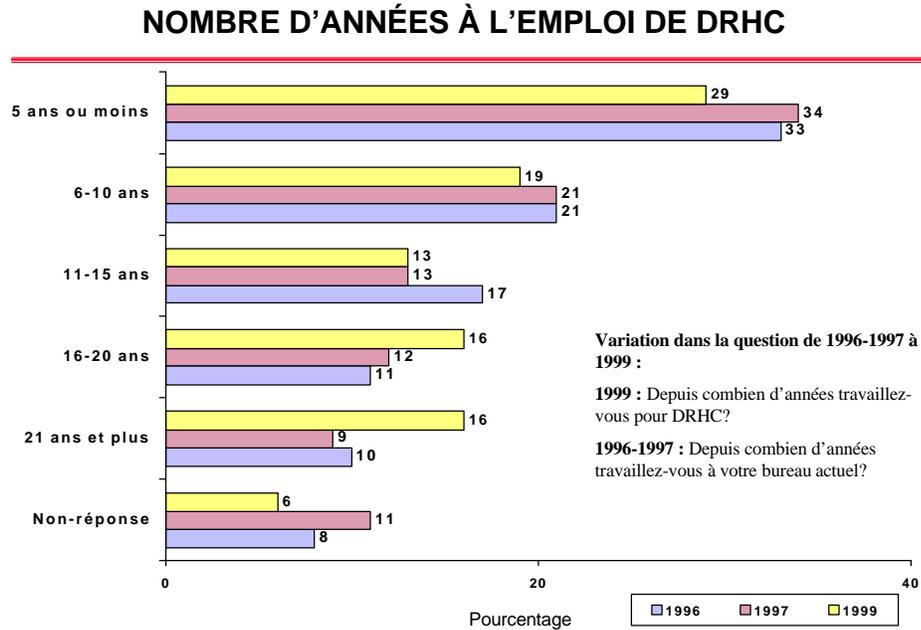
- Cornerbrook, Terre-Neuve;
- Terrace.

Le bureau qui a participé aux trois études est Saskatchewan Nord.

**Années de service**

**Nombre d'années à l'emploi de DRHC**

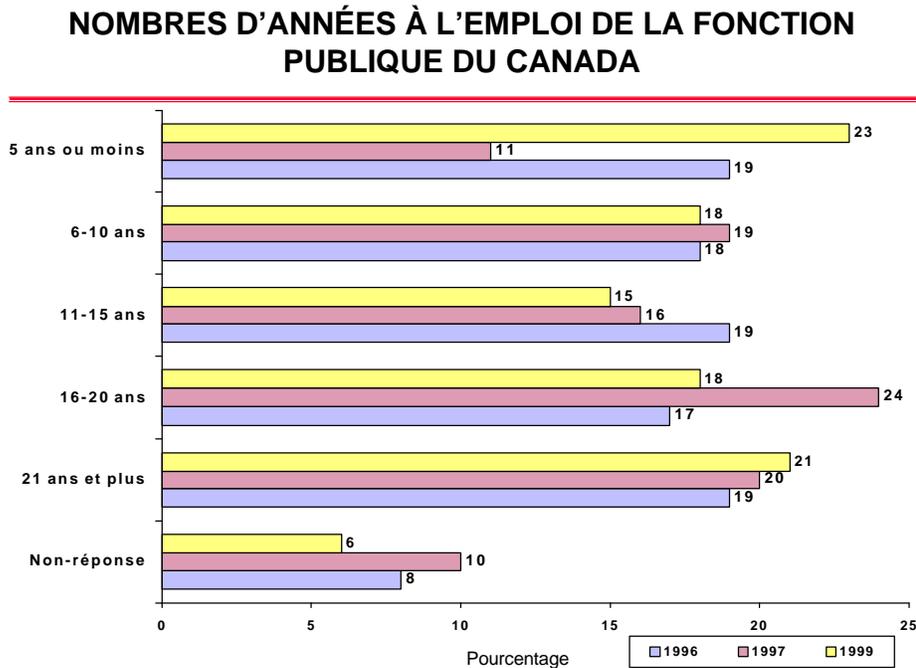
Les résultats de 1999 indiquent que les employés travaillent en moyenne depuis onze ans à DRHC. Comme l'indique la ventilation pour 1999, ci-dessous, près de trois employés sur dix travaillent à DRHC depuis cinq ans ou moins.



Comparativement aux employés de 1997 qui ont déclaré un nombre moyen de neuf années de service à leur CRHC actuel, les répondants de 1999 disent travailler pour DRHC depuis onze ans en moyenne. Cette différence peut simplement découler de la formulation différente des énoncés et non refléter une différence véritable entre les personnes employées en 1997 et celles employées en 1999.

**Nombre d'années à l'emploi la fonction publique du Canada**

Les résultats de 1999 montrent que les employés travaillent en moyenne depuis 13 ans à la fonction publique du Canada. Les répondants sont répartis équitablement entre les cinq intervalles d'années de service, comme on peut le voir ci-dessous.

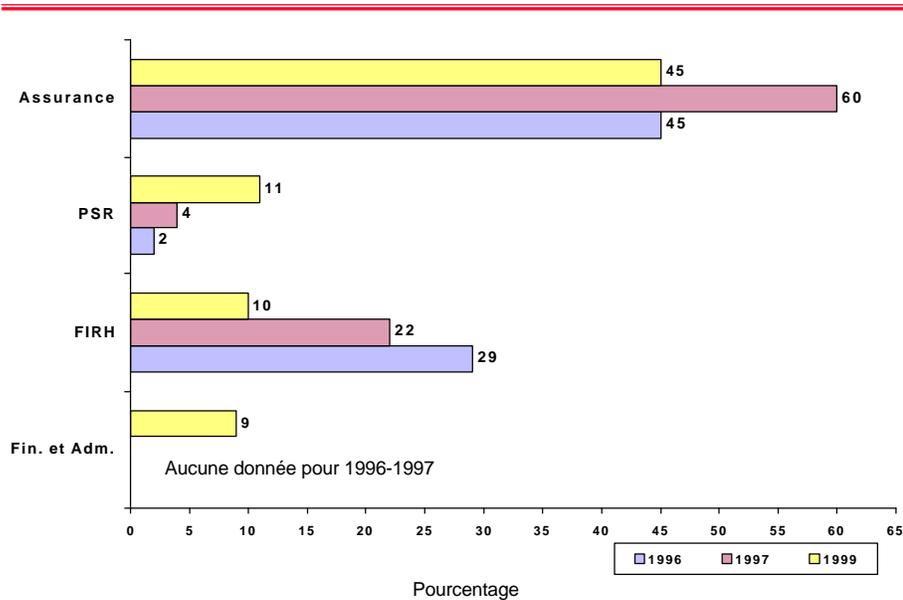


Le nombre moyen d'années de service au sein de la fonction publique du Canada a chuté légèrement par rapport à la moyenne de 15 ans enregistrée en 1997. Ce résultat peut s'expliquer par le fait qu'en 1999, on observe une hausse importante du nombre de personnes qui travaillent dans la fonction publique depuis moins de cinq ans. Cette différence peut être une caractéristique des bureaux participants plutôt qu'un changement dans le profil démographique de l'organisation en général.

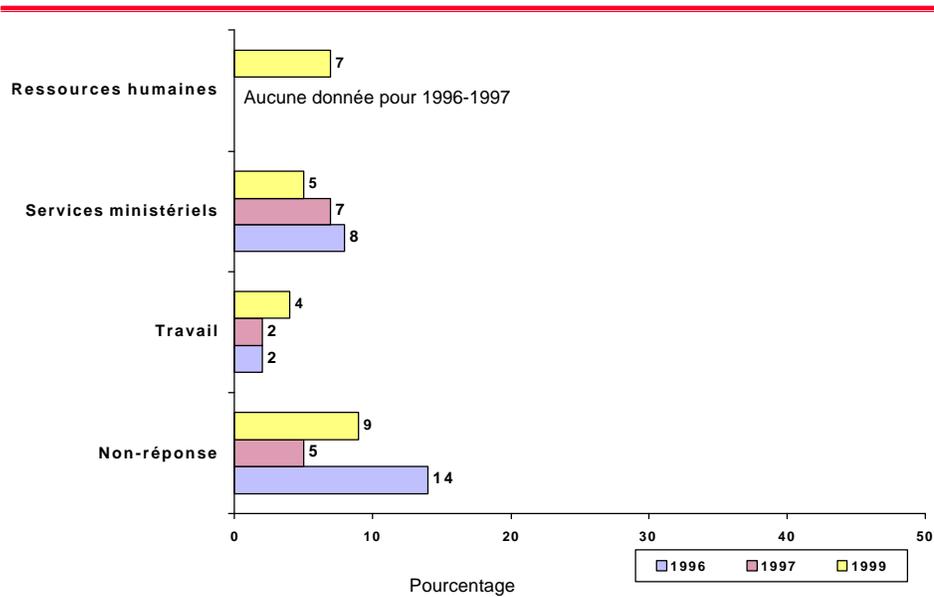
## Groupes fonctionnels

Cette année encore, la plus forte proportion de répondants travaillent à l'Assurance (45 p. cent). Très peu d'employés du Travail (4 p. cent) et des Services ministériels (5 p. cent) ont rempli et retourné leur questionnaire.

### GROUPES FONCTIONNELS



### GROUPES FONCTIONNELS

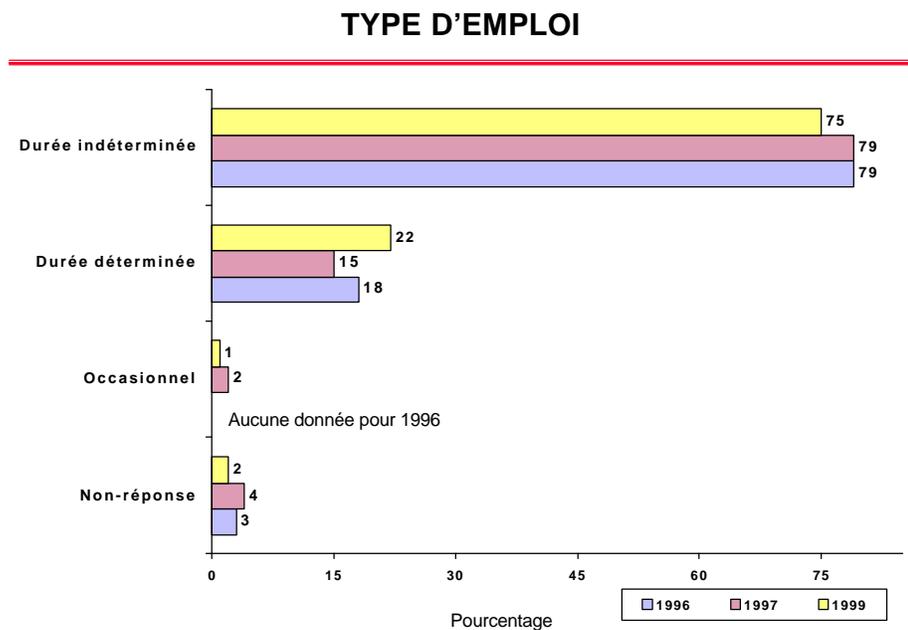


Deux catégories qui ne faisaient pas partie de l'étude de 1997 ont été ajoutées à cette variable démographique en 1999 : Finances et Administration (9 p. cent) et Ressources humaines (7 p. cent).

Une proportion légèrement inférieure de répondants était représentée dans le groupe fonctionnel FIRH cette année, 10 p. cent seulement de l'échantillon provenant de ce groupe comparativement à 22 p. cent en 1997.

## Type d'emploi

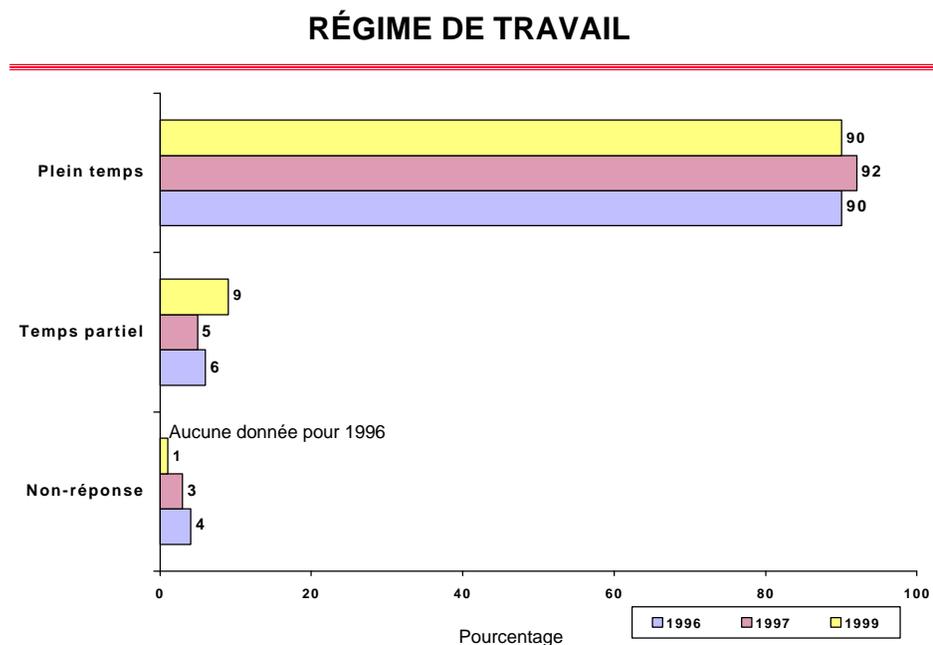
Les trois quarts des répondants occupent un poste de durée « indéterminée ». Un pourcentage un peu plus élevé d'employés nommés pour une période déterminée (22 p. cent) ont participé à l'étude de cette année comparativement au pourcentage de 1997 (15 p. cent).



La proportion d'employés « occasionnels » demeure faible en 1999 (1 p. cent).

## Régime de travail

Les répondants occupent en grande majorité un emploi à plein temps (90 p. cent). Un pourcentage un peu plus élevé d'employés « à temps partiel » ont participé cette année (9 p. cent), comparativement à 1997 où ils comptaient pour 5 p. cent seulement de l'échantillon.



## Niveau de scolarité

La répartition des employés selon leur niveau de scolarité est présentée plus bas pour 1996, 1997 et 1999.

En 1999, la catégorie « études collégiales » a été ajoutée à cette variable démographique. Les années précédentes, ces personnes faisaient partie de la catégorie « études collégiales ou universitaires partielles ».

### NIVEAU DE SCOLARITÉ

Niveau de scolarité	1996	1997	1999
Études secondaires ou moins	3 %	3 %	2 %
Diplôme d'études secondaires	25 %	26 %	23 %
École technique	12 %	16 %	7 %
Études collégiales ou universitaires partielles	32 %	30 %	21 %
Études collégiales	-	-	18 %
Diplôme universitaire/diplôme d'études supérieures	21 %	21 %	27 %

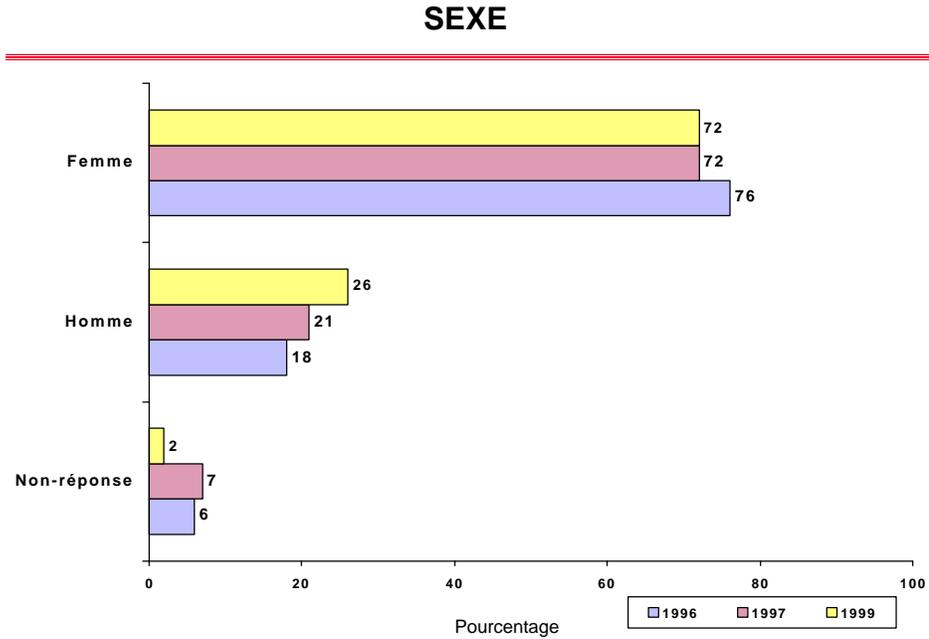
De façon générale, à peine plus du quart (27 p. cent) des employés possédaient un diplôme d'études universitaires ou supérieures. La proportion de diplômés universitaires a augmenté de façon significative par rapport à 1997 et à 1996.

On observe certaines différences entre les hommes et les femmes au chapitre de la scolarité. Quelque 45 p. cent des employés de sexe masculin possédaient un diplôme universitaire comparativement à 21 p. cent des femmes. En outre, pour un peu plus du quart des femmes (28 p. cent), les études secondaires étaient le plus haut niveau de scolarité atteint, comparativement à 9 p. cent pour les hommes.

Fait intéressant, un pourcentage plus élevé d'employés des BR ont déclaré posséder un diplôme universitaire comparativement aux employés des CRHC. Les pourcentages s'établissent à 39 p. cent pour les répondants des BR et à 25 p. cent pour les employés des CRHC.

## Sexe

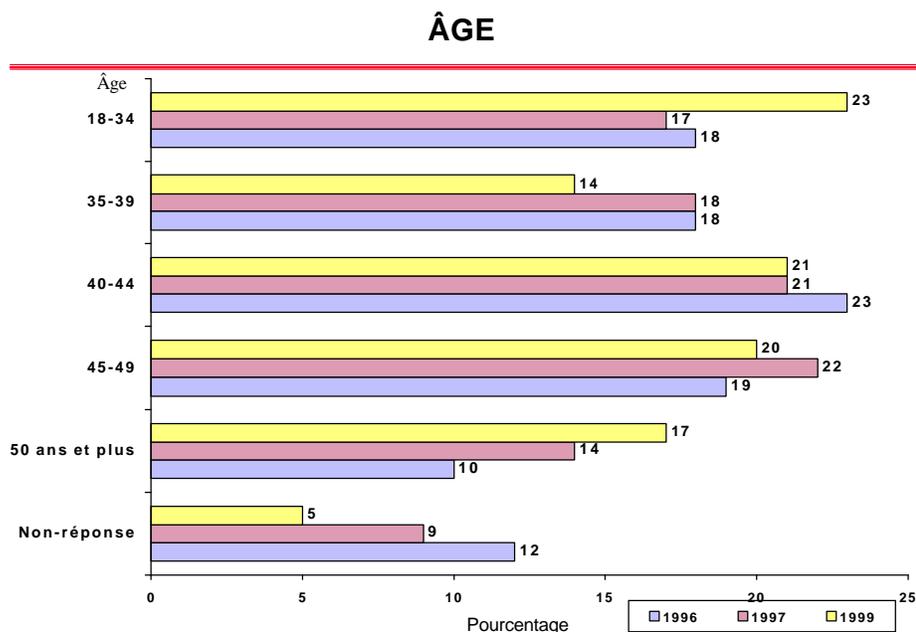
Les trois quarts (72 p. cent) environ des répondants de 1999 sont des femmes. Les hommes comptent pour une proportion de 26 p. cent, et 2 p. cent de l'échantillon ont préféré ne pas indiquer leur sexe.



Cette année, les répondants de sexe masculin comptaient en plus grande proportion qu'en 1997 et 1996. Cette augmentation est significative d'un point de vue statistique.

## Âge

Les employés sont, en majorité, âgés de 35 à 49 ans. Une forte proportion de répondants sont également représentés dans le groupe des 18 à 34 ans.



On remarque cette année une hausse significative du pourcentage d'employés âgés de 18 à 34 ans comparativement à 1997 et à 1996. Ce peut n'être qu'une caractéristique des bureaux participants plutôt qu'un changement véritable dans la population. On observe aussi une légère augmentation du nombre d'employés âgés de 50 ans et plus.

## Niveau et groupe professionnels

Le tableau ci-dessous présente la répartition des répondants selon leurs niveau et groupe professionnels pour 1996, 1997 et 1999.

### GROUPE ET NIVEAU PROFESSIONNELS

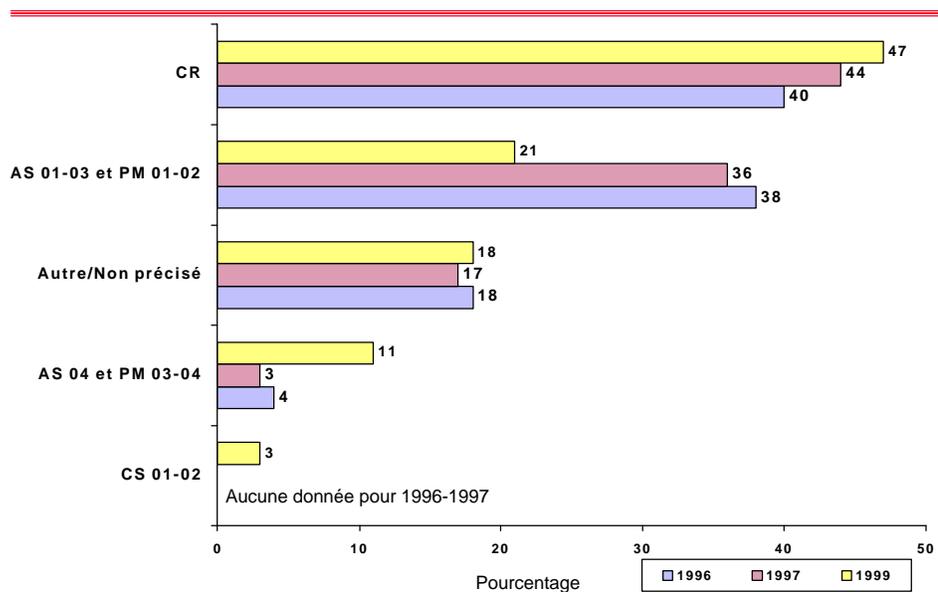
Groupe / Niveau	1996	1997	1999
AS-01	<1 %	<1 %	<1 %
AS-02	<1 %	<1 %	<1 %
AS-03	<1 %	<1 %	<1 %
AS-04	<1 %	-	-
CR-02	3 %	3 %	1 %
CR-03	6 %	8 %	4 %
CR-04	19 %	19 %	15 %
CR-05	11 %	13 %	27 %
CS-01	<1 %	1 %	2 %
CS-02	-	-	<1 %
PM-01	10 %	9 %	6 %
PM-02	27 %	26 %	14 %
PM-03	3 %	2 %	5 %
PM-04	<1 %	1 %	4 %
PM-05	-	-	2 %
Autre	1 %	1 %	5 %
AS (niveau non précisé)	<1 %	-	<1 %
CR (niveau non précisé)	<1 %	1 %	1 %
PM (niveau non précisé)	2 %	4 %	4 %
Non-réponse	15 %	12 %	8 %

À eux seuls, les CR-05 représentent plus du quart des répondants, tandis que les CR-04 comptent pour un autre 15 p. cent. Très peu de répondants AS ont rempli le questionnaire.

La ventilation des répondants entre les groupes et niveaux professionnels a légèrement changé depuis 1997. Un pourcentage plus important de CR-05 étaient représentés dans l'échantillon de cette année, tandis que les PM-02 comptaient en plus faible proportion.

Aux fins de l'analyse démographique, nous avons réparti les groupes et les niveaux professionnels en quatre catégories; la première comprend tous les CR, la deuxième est constituée des AS-01 à AS-03, ainsi que des PM-01 et des PM-02, la troisième comprend les AS-04, les PM-03 et les PM-04, et la dernière catégorie comprend les CS-01 et les CS-02. Cette année, le questionnaire a été présenté pour la première fois à des employés de niveau de surveillant. Le graphique ci-dessous représente les catégories.

### GRUPE ET NIVEAU PROFESSIONNELS



On remarque à nouveau qu'une plus forte proportion de AS-04 et de PM 03-04 sont représentés dans l'échantillon et que moins d'employés proviennent des catégories AS 01-03 ou PM 01-02.

## **CONTEXTE**

Pour la troisième année consécutive, le Centre de recherches Décima collabore avec le Bureau de vérification interne de Développement des ressources humaines Canada à l'évaluation de l'environnement des Centres de ressources humaines du Canada (CRHC).

Le projet remonte à 1996; le Bureau de vérification interne élaborait alors un « modèle de risque » fondé sur le modèle que constitue le cadre de contrôle du Comité sur les critères de contrôle (CoCo) de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA). Le but de cette approche était d'établir à l'intention des employés un questionnaire d'auto-évaluation inspiré du modèle. Par la suite, une analyse des résultats de ce questionnaire, d'après le cadre de contrôle, permettrait à la direction au niveau des CRHC d'évaluer son fonctionnement par rapport à ces critères de contrôle de gestion.

### **Phase 1 – 1996-1997**

Le projet a abouti à l'automne de 1996 à l'élaboration d'un questionnaire d'auto-évaluation à l'intention des employés. Le questionnaire contenait 133 questions au total.

Fondées essentiellement sur le cadre de contrôle de l'ICCA, les questions se rapportaient en majorité à quatre grands domaines d'enquête qui, par souci de simplicité, peuvent être regroupés dans les catégories suivantes :

- But (savoir quoi faire)
- Engagement (vouloir le faire)
- Capacités (être en mesure de le faire)
- Contrôle et apprentissage (tirer des leçons des interventions)

Le questionnaire incluait également un certain nombre de questions visant à fournir des éclaircissements sur des domaines d'intérêt particuliers, comme le plan d'activités, les systèmes informatiques, les équipes et groupes de travail, et les normes de service.

Les questionnaires ont été remplis par 1 123 employés des échelons d'exécution de 14 CRHC participants et le taux de réponse global a été de 70 p. cent. Les questionnaires ont été remplis entre la fin d'octobre et la mi-novembre de 1996. Les 14 emplacements pilotes comprenaient les bureaux de toutes les provinces sauf le Québec, situés aussi bien dans de grands centres que dans de petites villes, et regroupaient des employés anglophones et francophones.

La participation initiale à l'étude a incité la région de la Nouvelle-Écosse à entreprendre un processus similaire axé sur l'incidence des changements organisationnels sur les employés.

### **Phase 2 – 1997-1998**

Le questionnaire d'auto-évaluation destiné aux employés conçu en 1996-1997 a été utilisé à nouveau afin de quantifier les opinions et les attitudes des employés au sein des divers CRHC. Le questionnaire utilisé lors de cette seconde phase du projet renfermait au total 100 questions, dont la majorité avait été tirée de la première phase du projet.

L'année dernière, 1 038 employés des échelons d'exécution ont rempli les questionnaires d'auto-évaluation au sein de 15 bureaux participants, pour un taux de réponse global de 56 p. cent. Le questionnaire a été rempli entre la fin de novembre et la mi-décembre de 1997. Les participants à l'évaluation représentent une majorité de régions à l'échelle du Canada.

### **Phase 3 – 1998-1999**

Le questionnaire destiné aux employés participant à la troisième phase du projet a fait l'objet de nombreux changements portant à la fois sur le contenu et la structure. Les principaux secteurs d'étude ont cependant été maintenus tels quels. Le questionnaire comprend au total 128 questions, ainsi qu'un nouveau secteur d'étude intitulé « dénombrement des cas d'épuisement professionnel ». Le dénombrement évalue les degrés d'épuisement et de cynisme ainsi que les sentiments d'efficacité personnelle au sein de l'organisation.

La plupart des employés ont rempli le questionnaire d'auto-évaluation de janvier à avril 1999. Un CRHC, le bureau de Winnipeg, a rempli le questionnaire en novembre et en décembre 1998.

## ANNEXE TECHNIQUE B

### DESCRIPTION DES INDICATEURS SOMMAIRES

---

#### DESCRIPTION DES INDICATEURS SOMMAIRES

##### *Satisfaction professionnelle*

On entend par satisfaction professionnelle un état émotif positif qui se fait l'écho d'une réaction affective à l'égard de l'emploi. Elle peut provenir de plusieurs éléments, comme l'emploi proprement dit, la rémunération, les possibilités d'avancement et la sécurité d'emploi. Voici un énoncé type portant sur la satisfaction professionnelle :

« Considérant tous les aspects de mon travail, je suis généralement satisfait. »

##### *Ambiance de travail*

Nous avons utilisé un certain nombre de variables descriptives pour cerner la « personnalité » du milieu de travail. Les répondants devaient indiquer la mesure dans laquelle les termes proposés caractérisaient le milieu de travail idéal et la mesure dans laquelle les mêmes termes s'appliquaient à leur lieu de travail réel. On peut ainsi déterminer si chaque qualificatif constitue un élément important du milieu de travail ou non. Les termes choisis reflétaient un certain nombre d'aspects du milieu de travail, notamment l'ambiance (p. ex., innovateur, encourageant), la confusion (p. ex., organisé) et la cadence (p. ex., stimulant, ennuyant).

##### *Éthique professionnelle*

La culture de l'organisation inclut également le sentiment que l'éthique professionnelle est présente et encouragée en milieu de travail. Voici un énoncé type permettant de vérifier l'éthique professionnelle :

« Les employés de mon bureau n'hésiteraient pas à signaler un incident de violation de l'éthique professionnelle. »

##### *Degré de participation à l'organisation*

De façon générale, ce concept indique la mesure dans laquelle une personne s'identifie à une organisation particulière et y participe. Les personnes qui participent démontrent aussi des « symptômes » liés au comportement, comme faire des efforts plus grands que ce qui est demandé. Voici un énoncé type s'appliquant à une personne montrant un degré d'engagement élevé :

« Si c'était à refaire, je choiserais à nouveau de travailler dans cette organisation. »

## ANNEXE TECHNIQUE B

### DESCRIPTION DES INDICATEURS SOMMAIRES

---

#### *Clarté des buts et des objectifs*

Un certain nombre d'énoncés visaient à évaluer la mesure dans laquelle les employés connaissent et comprennent les buts et les objectifs personnels et organisationnels. Voici un exemple d'énoncé :

« J'ai des exigences de rendement spécifiques dans mon travail. »

#### *Confiance en l'atteinte des objectifs*

Il est également intéressant de déterminer la mesure dans laquelle les employés des divers CRHC appuient les objectifs de l'organisation. En particulier, les énoncés portaient sur la confiance des employés dans la capacité de l'organisation d'atteindre les objectifs fixés. Par exemple :

« J'ai confiance que DRHC atteindra ces objectifs. »

#### *Leadership*

Cet indicateur comprend un certain nombre d'aspects des relations entre les employés et la direction, notamment l'ouverture de la communication et l'échange d'idées, ainsi que le soutien et la confiance dans la direction.

« La direction encourage le personnel à faire des suggestions pour améliorer les activités de notre bureau. »

#### *Ressources et soutien*

Les ressources en quantité suffisante et un soutien stratégique de l'organisation sont essentiels à l'exécution de toute tâche. Par exemple :

« J'ai l'information nécessaire pour assurer un service efficace à mes clients. »

« Je crois que nous avons suffisamment de personnel pour effectuer le travail dans ce bureau. »

#### *Conflit*

Des conflits dans les organisations empêchent souvent les employés d'atteindre leurs objectifs. Les sources de conflit peuvent être aussi bien internes qu'externes.

« Souvent, je trouve que les gestes posés par le personnel d'un autre secteur de programme rendent plus difficile l'atteinte des objectifs de mon secteur de programme. »

## ANNEXE TECHNIQUE B

### DESCRIPTION DES INDICATEURS SOMMAIRES

---

#### ***Communication***

Une communication ouverte et fréquente est une composante de base essentielle de l'organisation. Cet indicateur se compose d'énoncés tels que :

« La direction et le personnel de mon bureau communiquent ouvertement. »

#### ***Mécanismes de rétroaction sur le travail***

Peu importe le degré de clarté des rôles dans une organisation, les employés ont besoin de mécanismes pertinents de rétroaction pour évaluer leur rendement par rapport aux objectifs. Plusieurs éléments de la rétroaction peuvent déjà être en place : le travail proprement dit, les collègues et les supérieurs.

« Mon travail est régulièrement évalué selon des exigences de rendement spécifiques. »

#### ***Compétences et formation***

Les compétences des employés et les initiatives visant à les tenir à jour dans un milieu de travail en évolution forment aussi une composante de base essentielle de l'organisation.

« J'ai confiance en mes aptitudes pour utiliser tous les systèmes informatiques nécessaires à l'exécution de mon travail. »

« Je crois avoir suffisamment de formation pour effectuer mon travail. »

#### ***Autonomie et habilitation***

Les changements apportés à la structure organisationnelle bouleversent aussi la liberté et la responsabilité des personnes dans la prise de décisions. Cet indicateur englobe de nombreux aspects de la « participation » et de la responsabilité, et la mesure dans laquelle les employés se sentent habilités ou dépassés.

« J'ai un grand pouvoir de décision dans mon travail. »

« Les gestionnaires ont confiance en mes décisions. »

## ANNEXE TECHNIQUE B

### DESCRIPTION DES INDICATEURS SOMMAIRES

---

#### *Changement*

En raison des nombreux changements qui ont eu lieu à DRHC ces dernières années, un certain nombre d'énoncés ont été conçus afin d'évaluer les perceptions des employés face à ces changements.

« Les changements qu'a subis le Ministère au cours des dernières années ont été une source de stress pour moi. »

#### *Incidence des décisions*

Nombre des décisions prises aux différents niveaux de DRHC peuvent influencer sur ce que les employés pensent de leur travail. Les décisions prises tant au sein de l'organisation que par d'autres ministères peuvent aussi influencer sur ce qu'ils pensent de leur travail.

« Les décisions prises au niveau local au sein de mon bureau influent sur ce que je pense de mon travail. »

#### *Satisfaction face aux décisions*

La mesure dans laquelle les employés sont satisfaits des décisions prises aux différents niveaux de DRHC peut aussi influencer sur la satisfaction professionnelle.

« Je suis généralement satisfait des décisions prises au niveau local au sein de mon bureau. »

#### *Dénombrement des cas d'épuisement professionnel*

La méthode de dénombrement des cas d'épuisement professionnel selon Maslach (*Maslach Burnout Inventory*, Maslach, Jackson et Leiter, 1996<sup>3</sup>) a été élaborée dans le but de déterminer les degrés d'épuisement professionnel au sein de différents groupes professionnels. L'épuisement professionnel peut avoir de nombreuses répercussions à la fois pour la personne et l'organisation, comme un taux d'absentéisme accru, une baisse de productivité et un taux de roulement croissant. L'échelle actuelle comporte trois dimensions :

- épuisement;
- efficacité professionnelle;
- cynisme.

---

<sup>3</sup> Maslach, C., Jackson, S.E. et Leiter, M.P., 1996, *Maslach Burnout Inventory Manual*, 3<sup>rd</sup> édition, Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press Inc.

## **ANNEXE TECHNIQUE B**

### **DESCRIPTION DES INDICATEURS SOMMAIRES**

---

Des résultats élevés à l'égard des trois dimensions indiquent des manifestations fréquentes d'épuisement, de cynisme ou d'efficacité professionnelle. Par conséquent, des résultats élevés pour l'épuisement et le cynisme auraient une connotation négative puisqu'ils tradiraient des manifestations plus fréquentes de ces états. Des résultats élevés pour l'efficacité professionnelle sont positifs puisque cela voudrait dire que les employés se sentent plus souvent efficaces dans leur travail.

Des niveaux plus élevés d'épuisement et de cynisme sont aussi plus susceptibles d'être associés à de faibles niveaux d'efficacité professionnelle. Évidemment, plus une personne est épuisée et cynique face à son travail, moins elle se sentira efficace à son poste.

## **DESCRIPTION DE L'ANALYSE**

### ***Détermination des indicateurs : la création des indicateurs***

Comme nous l'avons expliqué dans le cadre du rapport, 16 indicateurs sommaires logiques ont été créés afin de nous aider à expliquer les divers résultats organisationnels. La définition de chaque indicateur sommaire figure à l'annexe technique B.

Chaque indicateur sommaire a été construit en combinant les réponses à un certain nombre d'énoncés connexes. Sauf pour le dénombrement des cas d'épuisement professionnel, les énoncés ont été choisis durant la première phase de l'étude réalisée en 1996. La décision a été fondée à l'origine sur l'intuition, puis validée d'un point de vue statistique afin d'assurer une corrélation pertinente entre les énoncés. Pour chaque indicateur, tous les énoncés associés ont la même pondération.

### ***Calcul des moyennes : la codification des variables***

À l'exception de la description de l'« ambiance de travail » et du « dénombrement des cas d'épuisement professionnel », tous les énoncés d'attitude compris dans le questionnaire sont fondés sur une échelle de « 1 » à « 5 », où 1 équivaut à « fortement en désaccord » et 5, à « fortement en accord ».

Pour les descriptions de l'ambiance de travail, une série de 14 expressions ou mots distincts a été présentée aux répondants dans le but de cerner les caractéristiques et la culture globale des bureaux étudiés. Sept des mots utilisés étaient des caractéristiques « positives » pouvant décrire le milieu de travail, et les sept autres étaient des caractéristiques « négatives », contraires aux sept premiers termes « positifs » (p. ex., organisé / désorganisé). Ces paires de termes ont servi à valider les réponses. Par exemple, si un bureau reçoit un résultat élevé pour « organisé », il devrait recevoir par le fait même un résultat faible pour « désorganisé ».

Les répondants devaient attribuer à chacun des 14 mots un chiffre de 1 à 7 où 1 équivaut à « ne décrit pas du tout » et 7, à « décrit parfaitement ». Ainsi, plus le résultat est élevé, plus les employés estiment que ce terme décrit leur milieu de travail.

On a également demandé aux répondants de dire dans quelle mesure les sept attributs « positifs » décriraient leur milieu de travail **idéal**. Des comparaisons peuvent ainsi être faites entre l'ambiance de travail idéale et l'ambiance de travail réelle pour découvrir où des différences existent.

En ce qui concerne le dénombrement des cas d'épuisement professionnel, on a utilisé une série de 24 énoncés représentant trois dimensions validées. À l'aide d'une échelle de « fréquence », on a demandé aux répondants de dire à quelle fréquence ils éprouvaient les différents sentiments représentés dans les énoncés. L'échelle s'étend de « jamais », ou 0, à « tous les jours », qui est égal à 6.

## ANNEXE TECHNIQUE C

### DESCRIPTION DE L'ANALYSE

---

Pour deux des trois dimensions, « épuisement » et « cynisme », plus le résultat (pouvant aller de 0 à 6) est élevé, plus la connotation est négative. Un résultat élevé traduirait une plus grande fréquence de sentiments d'épuisement et de cynisme chez les employés. Le contraire s'applique à la dimension de l'« efficacité professionnelle » où un résultat élevé a une connotation positive. Un résultat élevé dans ce cas signifie que les employés se sentent plus souvent efficaces dans leur travail, ce qui serait un attribut positif.

#### ***Analyse et compte rendu : présentation des résultats***

À la partie 4.0 du rapport, nous avons dressé un tableau pour chacun des indicateurs sommaires qui indique les énoncés particuliers inclus dans le calcul de chaque indicateur. De plus, la moyenne du bureau est indiquée pour chaque énoncé, ainsi qu'une moyenne globale aux fins des comparaisons.

Par ailleurs, afin de donner une idée de l'intensité des réponses, des graphiques comparatifs ont été produits afin d'illustrer le pourcentage de répondants correspondant à chaque catégorie de réponses. Dans le cas des énoncés d'attitude du questionnaire, les pourcentages de répondants qui se disaient « en accord », « neutres » et « en désaccord » avec l'énoncé ont été indiqués. En ce qui a trait aux descriptions de l'ambiance de travail, on a indiqué les pourcentages de répondants qui estimaient que le mot ou l'expression « décrivait » leur bureau, étaient « neutres » ou estimaient que le mot ou l'expression « ne décrivait pas » leur bureau.