SONDAGE SUR LES CONDITIONS D'EXERCICE DES CADRES SUPÉRIEURS ET DES HORS-CADRE DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Journée nationale des cadres supérieurs 25 avril 2019



Me Marie-Josée Leclair & Louis Rocheleau



CONTEXTE

2015

Budget et complexité des organisations

+++

Abolition de 1300 postes cadres **Effectifs -50%**

Fusion de 182 CSSS en 33 **CISSS/CIUSSS**

RÉFORME DU RÉSEAU (LOI 10)



CONTEXTE

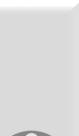
UN NOUVEAU CONTEXTE DE TRAVAIL POUR NOS MEMBRES



Tournée régionale de notre PDG

- 9 régions
- 11 établissements
- 120 cadres supérieurs et hors-cadre

2017



Compte rendu présenté à notre conseil d'administration

Similarité des problématiques et irritants rapportés

- Surcharge de travail
- Manque d'autonomie
- Manque de reconnaissance
- Rémunération inadéquate

2017



OBJECTIFS

COURT TERME

Quantifier les préoccupations exprimées au sujet des conditions d'exercice via un outil fiable

MOYEN TERME

Utiliser les résultats du sondage comme levier auprès des instances en autorité pour améliorer les conditions d'exercice des cadres supérieurs et des hors-cadre.



• Décrire les conditions d'exercice



- Évaluer leurs effets sur la mobilisation
- Évaluer l'équilibre travail vie personnelle



QUESTIONNAIRE

S CONDITIONS D'EXERCICE

- Dimensions identifiées lors de tournée de la PDG
- Revue de la littérature: Qualité de vie au travail
- 43 items (échelle d'accord)
- 1 item (niveau de satisfaction à l'égard des conditions d'exercice)



- Échelle de Mowday, Steers & Porter, 1979
- 15 items

ÉQUILIBRE TRAVAIL / VIE PERSONNELLE

- Sélection d'items parmi 2 échelles existantes
 - Association Canadienne pour la Santé Mentale
 - Work interference with personal life
- 9 items



COLLECTE



91 Questions

3 Grands thèmes

1128
Personnes

Personnes sollicitées

SurveyMonkey

Questionnaire bilingue

25
minutes à compléter

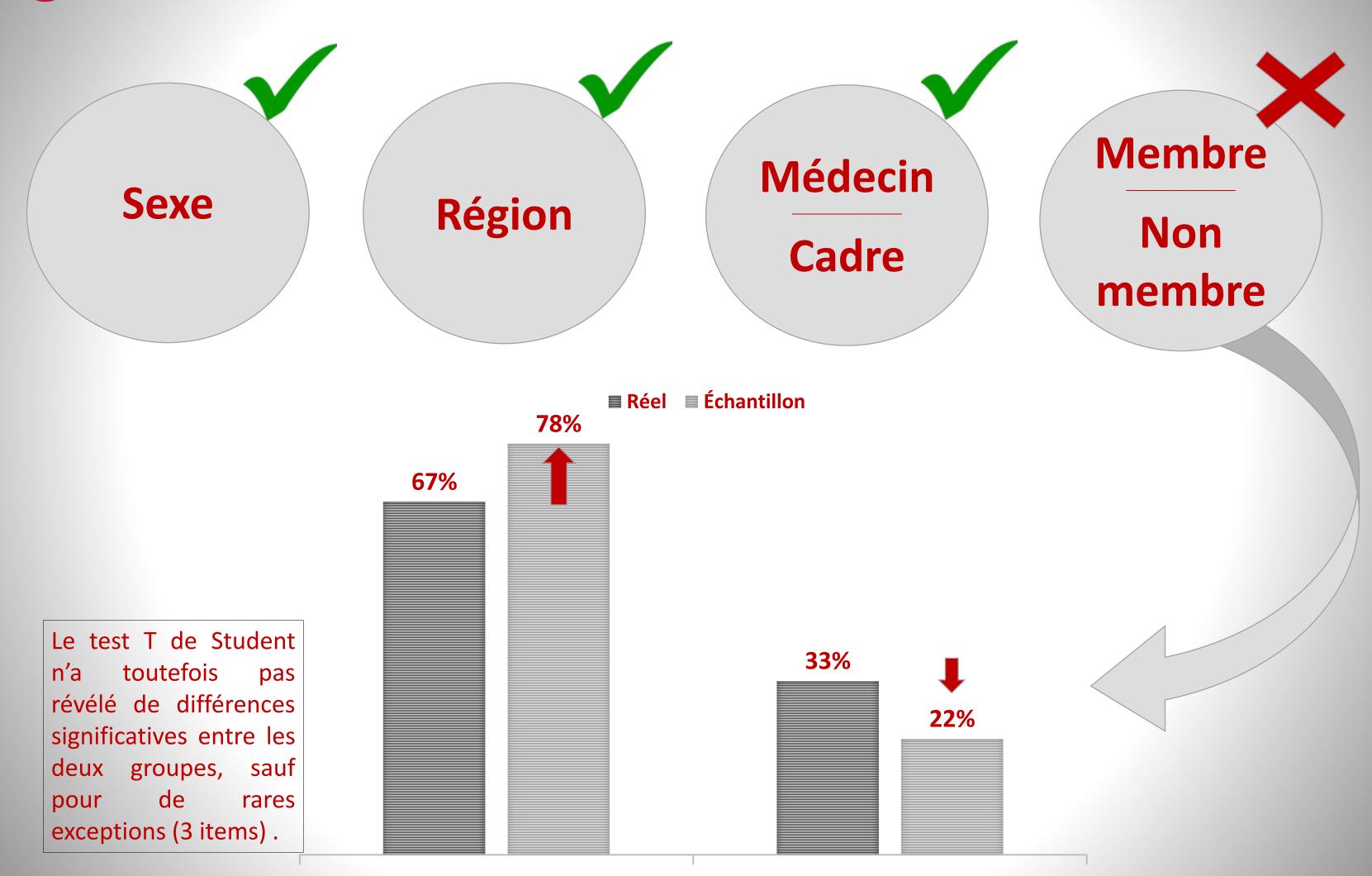
Taux de réponses 44%

491 Répondants

Marge d'erreur +/- 3,3%



REPRÉSENTATIVITÉ



Non membres

Membres



Âge moyen **50** ans

Expérience

17 ans

Cadre

Majorité de femmes 60%

Profil des répondants

Expérience

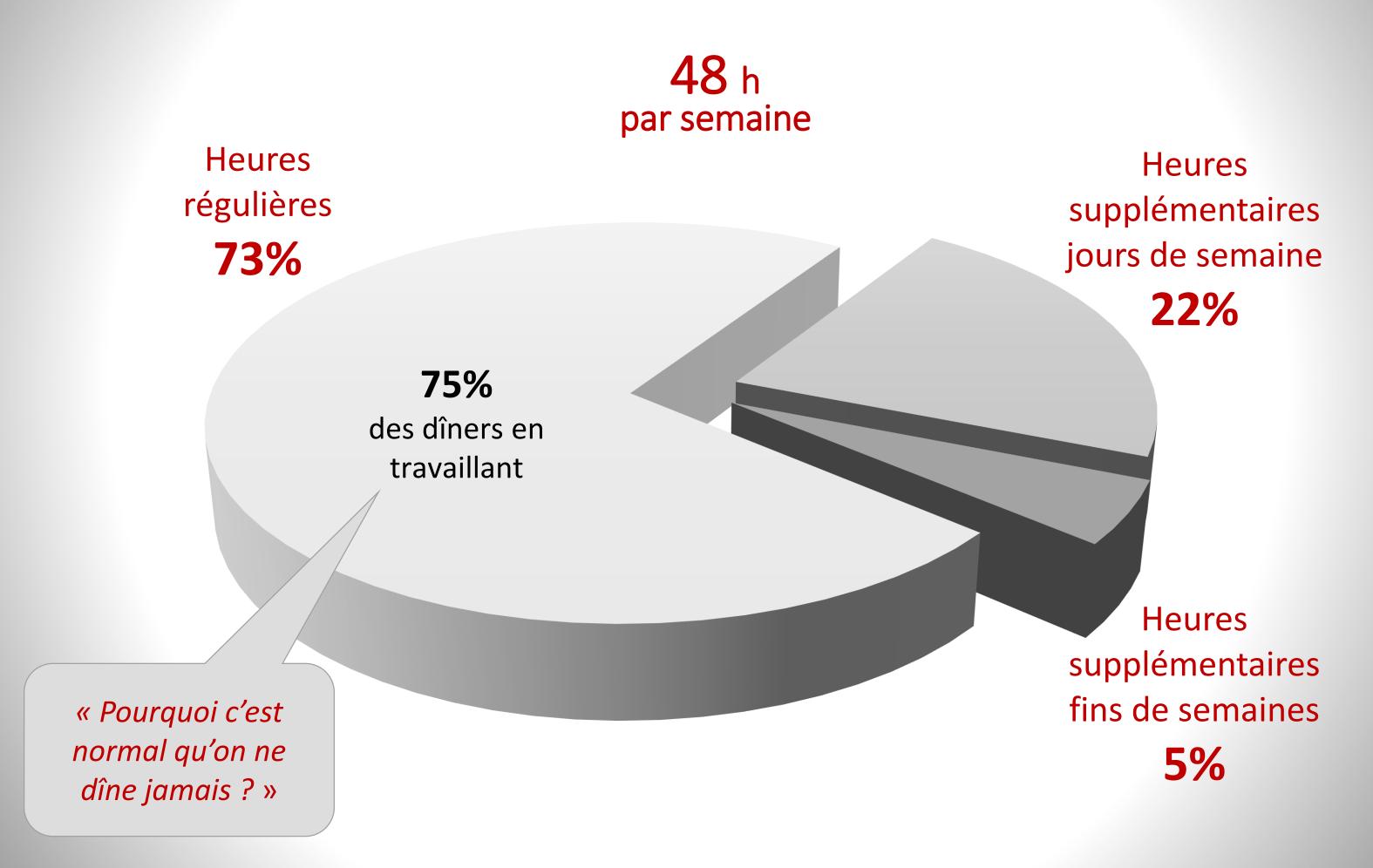
8 ans

Cadre supérieur Hors-cadre

Depuis
4 ans
en poste



HORAIRE AU COURS DES 4 DERNIÈRES SEMAINES





INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Outil de réponse employé dans le questionnaire: Échelle de Likert

L'Échelle de Likert est un outil psychométrique permettant de mesurer une attitude chez des individus.

Plutôt que de mesurer le niveau de satisfaction du répondant à l'égard d'une affirmation donnée (item), cette échelle a été retenue afin de mesurer son degré d'accord avec cet item.

Pour chaque item, l'échelle contenait une graduation comprenant 5 choix de réponse, allant de «Tout-à-fait en désaccord » à « Tout-à-fait d'accord ».



INDICES

3 indices ont été utilisés dans le questionnaire:

- S SATISFACTION : Indice composé d'une seule question
- MOBILISATION : Indice composé de 14 items*
- **ÉQUILIBRE TRAVAIL VIE PERSONNELLE** : Indice composé de 9 items

Les résultats de chacun des indices sont exprimés sous forme de moyenne, dont la valeur 1 correspond à « tout à fait en désaccord » et 5 correspond à « tout à fait d'accord »

Les indices composés de plus d'un item ont été validés à l'aide du alpha de Chronbach; l'indice M a obtenu un score de 0,88, et l'indice E un score de 0,87. Cela indique une forte consistance interne de chaque indice.

* À noter qu'un item de l'indice de mobilisation a été retiré puisqu'il posait des problèmes de consistance.



CORRÉLATIONS

- Les 43 items de la section « conditions d'exercice » ont été corrélés avec chacun des 3 indices (satisfaction, mobilisation, équilibre travail – vie personnelle).
- Le test de corrélation utilisé est le Rho de Spearman (ce test est plus approprié lorsque les échelles ne sont pas paramétriques (telle l'échelle de Likert)).
- Les corrélations qui étaient supérieures à 0,225 ont été considérées comme étant dignes de mention. Ces items sont marqués par les lettres S, M ou E.



GLOBALEMENT

Les cadres supérieurs et les hors-cadre...

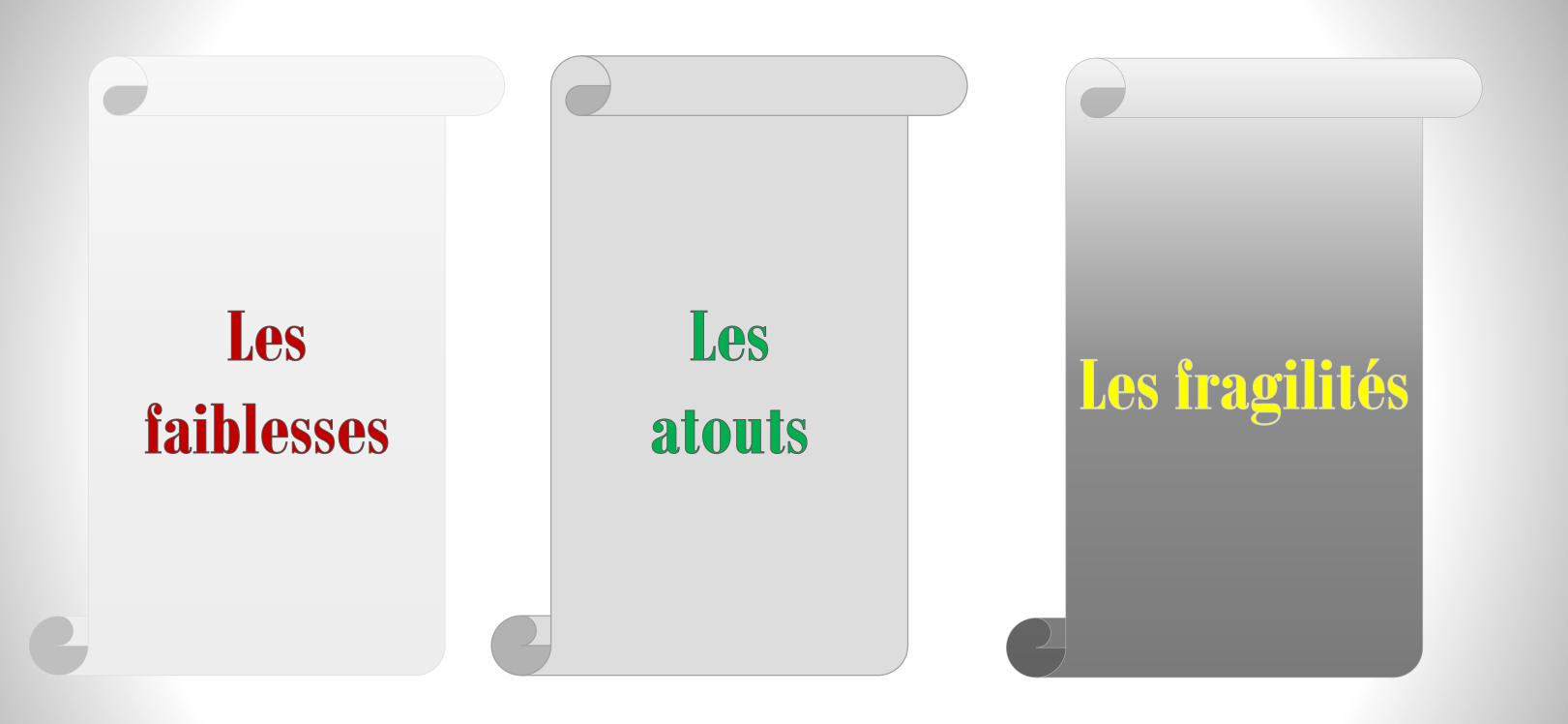
- sont mobilisés

 moyenne de

 3,8 / 5
- sont moyennement satisfaits moyenne de 3,3 / 5
 21 % insatisfaits / 45 % satisfaits
- vivent des **enjeux d'équilibre** moyenne de travail / vie personnelle (ETVP)



CONDITIONS D'EXERCICE





INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

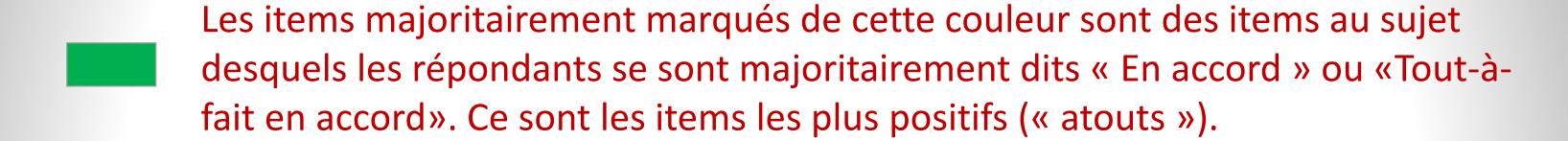
Afin de simplifier la compréhension des résultats, les réponses obtenues pour chaque item sont représentées au moyen d'un histogramme avec gradation de couleurs, indiquant la proportion de répondants « tout à fait d'accord » (vert) à « tout à fait en désaccord » (rouge).

Attention: de façon générale, les items ont été formulés de façon à ce que l'accord à l'item corresponde à quelques chose de souhaitable. Cependant, certains items ont été formulés de façon telles que c'est plutôt le désaccord qui est souhaitable. Afin de permettre une comparabilité visuelle, les résultats ceux-ci ont été inversés, c'est-à-dire que le vert exprime le désaccord, tandis que le rouge exprime l'accord. Ils sont identifiable par la mention « inversé » ou « (-) ».



INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Pour faciliter l'interprétation des résultats, les 43 items ont été classés en 3 grands groupes:



Les items majoritairement marqués de cette couleur sont des items au sujet desquels les répondants se sont majoritairement dits « Ni en accord, ni en désaccord». Ce sont les items les plus neutres (« fragilités »)

Les items majoritairement marqués de cette couleur sont des items au sujet desquels les répondants se sont majoritairement dits « En désaccord » ou «Tout-à-fait en désaccord». Ce sont les items les plus négatifs (« faiblesses »).

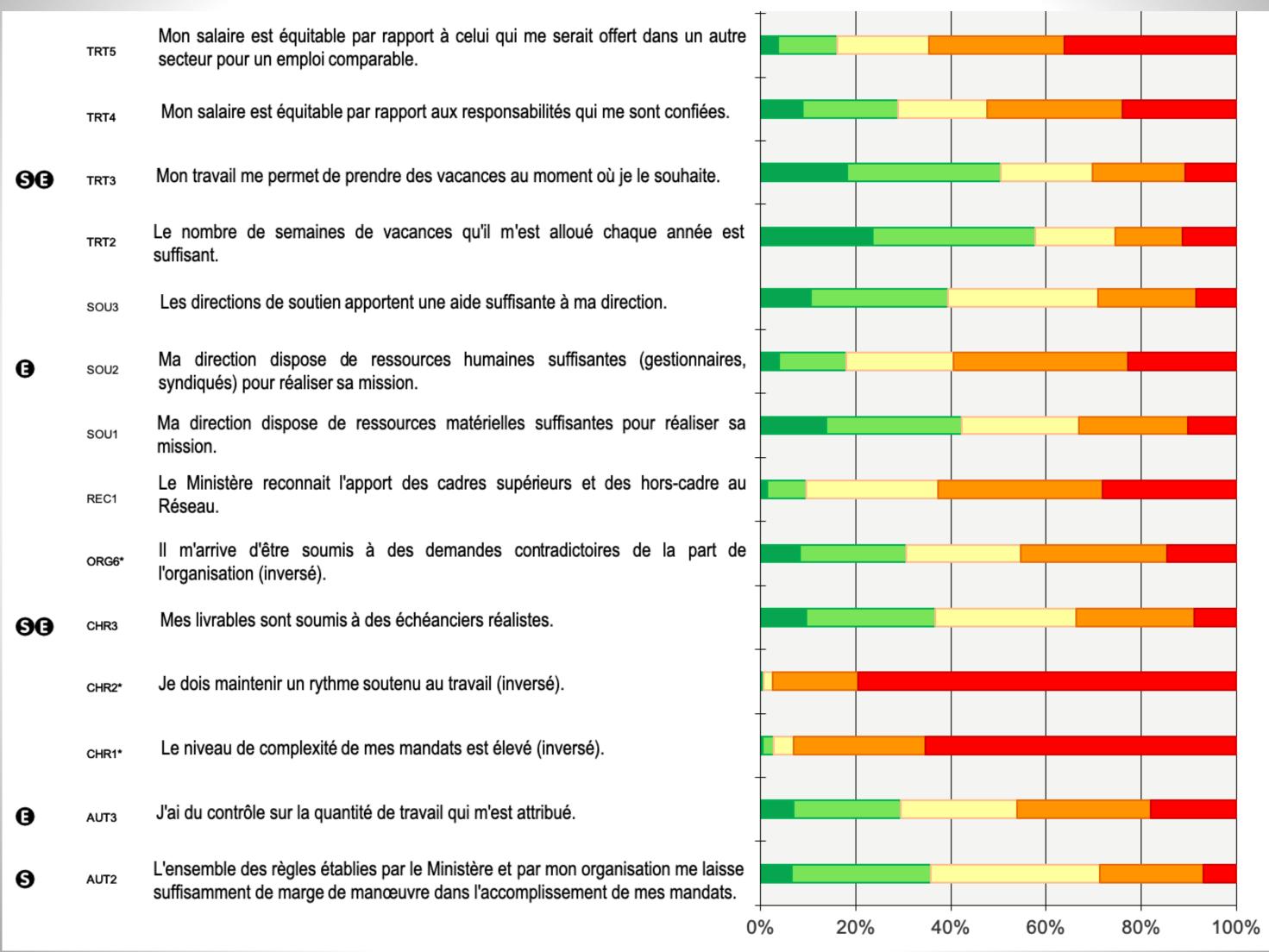


FAIBLESSES

« Nous sommes très limités en terme de moyens financiers, de main-d'œuvre et de ressources en général mais nous devons tout de même répondre aux demandes venant de toute part: MSSS, organisationnelles, directionnelles et autres.

Moins de gestionnaires, moins d'employés, peu ou pas de support clérical, mais on nous demande de réaliser tout de même les objectifs poursuivis, ce qui incombe donc sur nos épaules. Stress, manque de temps, VOLUME des demandes. La cour est grande. »

FAIBLESSES





FAIBLESSES

Échéanciers irréalistes

Rythme de travail élevé

Autonomie décisionnelle limitée (MSSS)

Vacances « so-so »

Difficile de les prendre en temps voulu

Charge de travail élevé

Ressources insuffisantes

Rémunération qui ne reflète pas l'effort et qui est non compétitive

Manque de reconnaissance du MSSS

Corrélations avec





ATOUTS

"The colleagues that I work with are engaged, passionate and share my drive for success and better conditions for our users (...) we passionately want to get things right."

ATOUTS

		AIUUIS	Ť					
	SOU7	Je possède les connaissances nécessaires pour la réalisation de mes mandats.	_					
0	SOU6	Je peux compter sur l'aide et le soutien concrets de mon supérieur immédiat.	_					
0	SOU5	Mon supérieur immédiat est à l'écoute de mes préoccupations au travail.						
0	SOU4	Je peux compter sur la coopération de mes collègues (cadres supérieurs et hors cadre) lorsque requis.	}-					
	REC3	Mes collègues reconnaissent mon apport à l'organisation.	_					
0	ORG1	Les orientations données par mon établissement sont claires.						
0	CLM5	Je fais confiance à mes collègues (cadres supérieurs et hors-cadre).						
	CLM4	J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues de travail (cadres supérieur et hors-cadre).	's					
0	CLM2	Mon supérieur hiérarchique est soucieux du climat de travail dans l'organisation.	,					
	AUT5	Mon supérieur immédiat m'accorde sa pleine confiance dans l'accomplissemer de mes mandats.	nt					
	AUT4	Mes opinions sont prises en compte par mon supérieur immédiat.	_					
6 0	ACC5	Mon travail est valorisant.						
0	ACC4	Mon travail est porteur de sens.						
0	ACC2	Mon travail me permet d'innover (tenter de nouvelles choses).						
	ACC1	Mon travail me permet d'apprendre des choses nouvelles.						
			0%	20%	40%	60%	80%	100%



ATOUTS

Opinions prise en compte par le supérieur

Soutien et confiance du supérieur

Soutien, confiance et coopération entre collègues Connaissances pour réaliser les mandats Travail valorisant et porteur de sens

Travail qui permet d'innover et d'apprendre



Rapports humains

Accomplissement

Corrélations avec (M)

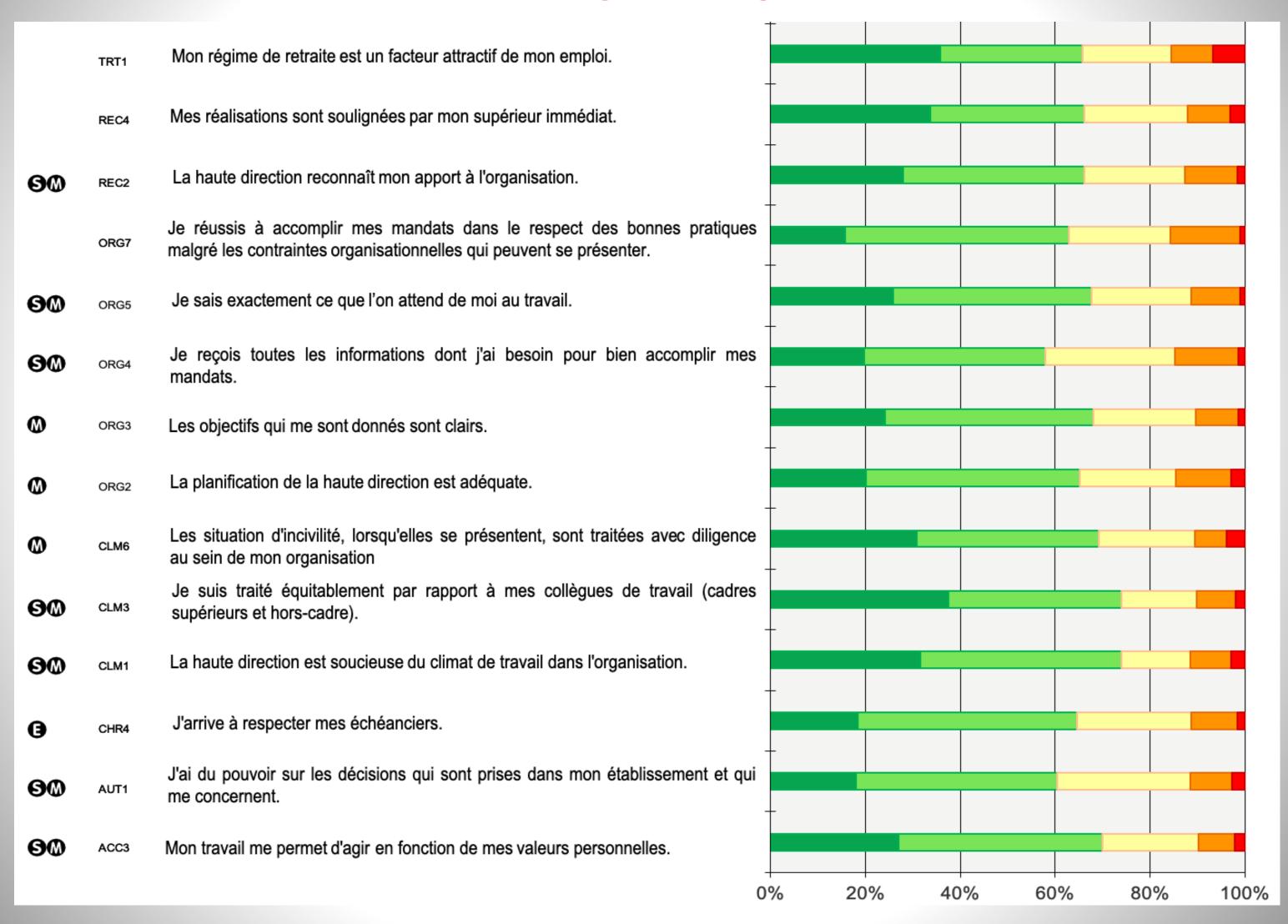


FRAGILITÉS

«(...) mon travail semble très apprécié de mes supérieurs. Mon équipe est celle qui me tient encore sur mon poste. Ils me manifestent souvent leur reconnaissance et j'hésite à les laisser tomber. »

«Il faut recommencer à marcher le terrain... je l'ai fait tout récemment (...) afin de remercier les employés et ce fut extraordinaire pour tous! Il faut redevenir visible. Mon organisation a adopté [une plage horaire sans réunion], ceci dans la perspective d'être disponible pour nos employés. C'est un bon coup, un bon départ.»

FRAGILITÉS





FRAGILITÉS

Pouvoir sur les décisions qui nous concernent

Reconnaissance

Planification adéquate et clarté des objectifs

Respect des échéanciers

Importance du rôle de la haute direction

Gestion des **Situations** d'incivilité

Informations nécessaires pour bien accomplir son travail

Souci du climat de travail

Corrélations avec (M)



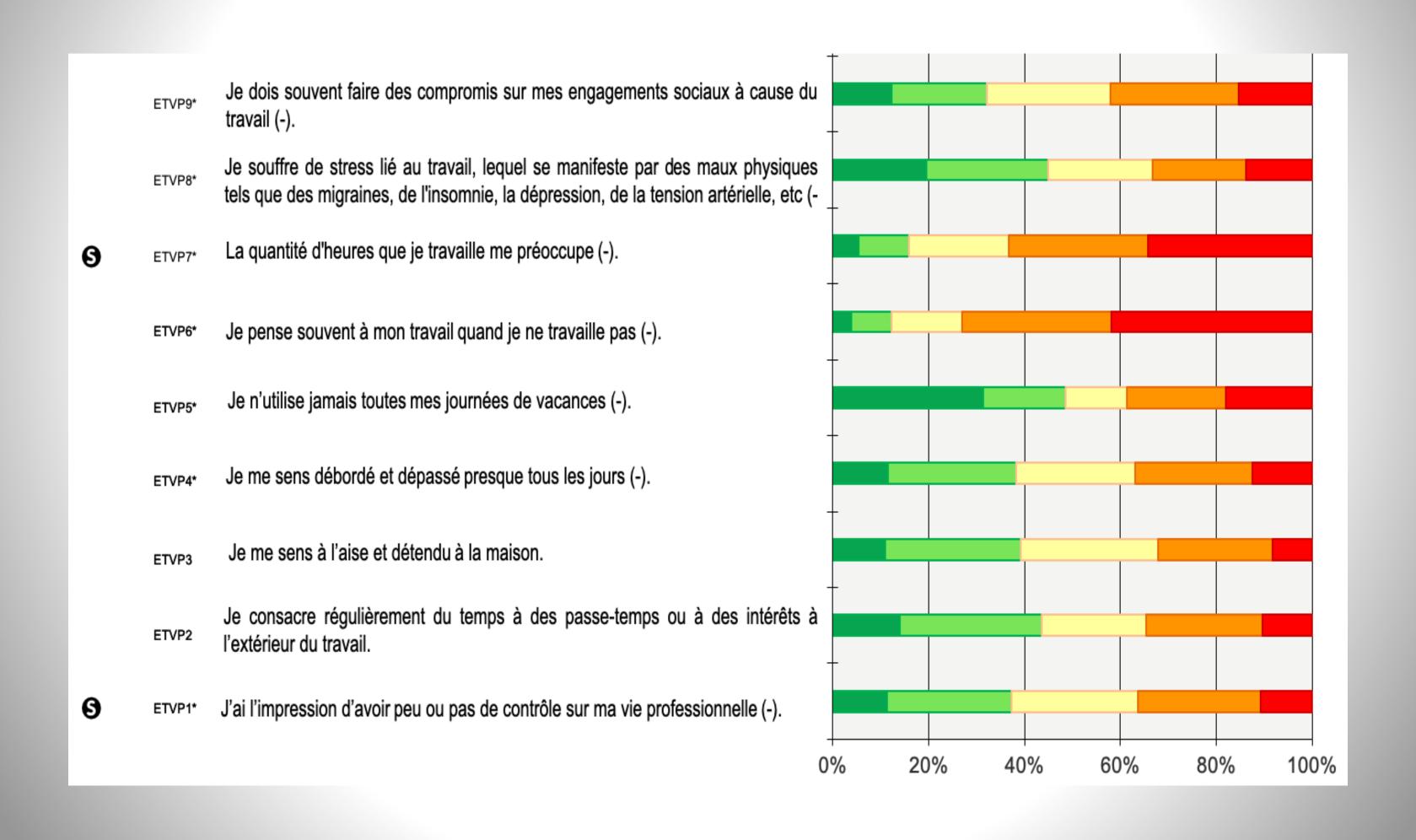


ÉQUILBRE TRAVAIL / VIE PERSONNELLE

« J'ai l'impression de ne pas avoir de vie personnelle car je suis si fatiguée et jamais "débranchée" du travail sauf si je prend l'avion loin »

« Je suis une jeune cadre supérieure (...). Peu d'ouverture et de compréhension pour me supporter dans la conciliation travail-famille. Souvent des rencontres le soir alors que je dois aller à la garderie. Difficile de m'absenter quand mon enfant est malade. »

GÉQUILIBRE TRAVAIL / VIE PERSONNELLE





ÉQUILIBRE TRAVAIL / VIE PERSONNELLE

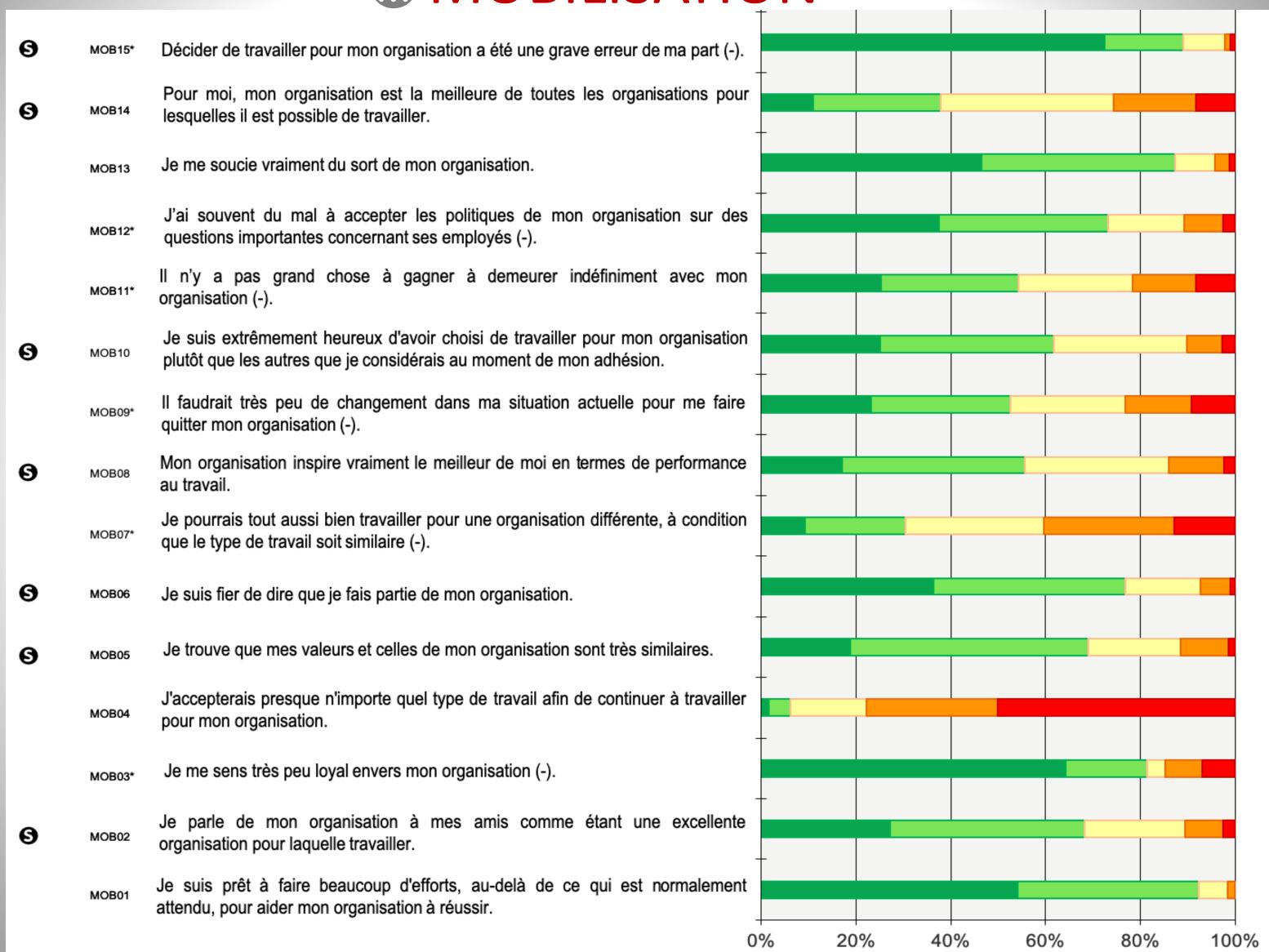
2:06 heures travaillées par jour de congé déclarées au cours des 4 dernières semaines

Compromis sur les loisirs et les engagements sociaux

Congés parfois compromis

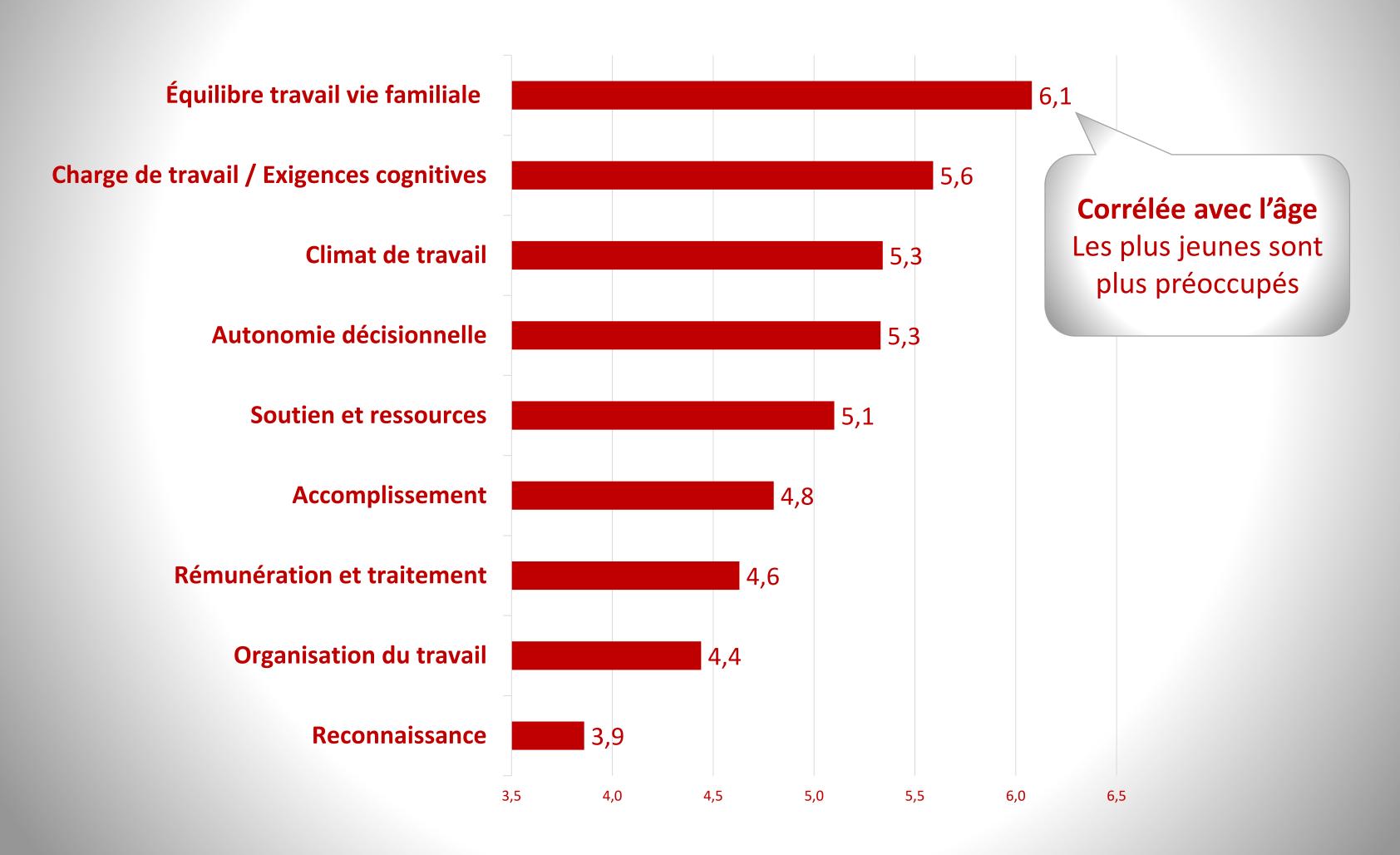
Omniprésence du travail

MOBILISATION





ORDONNANCEMENT MOYEN DES PRÉOCCUPATIONS





AUTRES PRÉOCCUPATIONS

PRIMES DE GARDE

« Being on call and not being paid to its right value is very disturbing. We are asked to always be available for a 3%. This is completely ridiculous and abusive.»

ATTRACTION ET RÉTENTION

« La rareté et la rétention des ressources qualifiées. Le réseau n'offre pas des conditions attractives pour les gens qui y travaillent et le réseau perd beaucoup de ressources qui vont vers le privé, les universités et les municipalités. »

RÉSEAUTAGE / ÉMULATION

« Mise en valeur réseau des réussites: cet élément n'est tellement pas assez appuyé dans notre réseau. Opportunités de réseauter et d'expérimenter dans des contextes différents et nouveaux: l'opportunité de connaître les pratiques dans d'autres milieux et de faire connaître nos réalisations dans d'autres contextes (nationaux et internationaux) serait un élément très fort de mobilisation pour moi. »



SYNTHÈSE

FAIBLESSES

Charge de travail, échéanciers, autonomie, soutien et ressources, reconnaissance du MSSS



VIGI

Fortes corrélations / impacts NÉGATIFS sur **E** Actions requises: risque d'épuisement!

ATOUTS

Relations humaines Accomplissement



FRAGILITÉS

Rôle de la haute direction Respect des échéanciers



Fortes corrélations / impacts sur
Attention requise: potentiel d'amélioration ou de dégradation



SUITES

Poursuite des analyses (par thème)

Rédaction d'un rapport En vue d'alimenter les travaux du Comité sur les relations de travail



MERCI DE VOTRE ATTENTION!