

LA SATISFACTION A L'EGARD DU REGIME DE CONDITIONS DE TRAVAIL CHEZ LES CADRES INTERMEDIAIRES DES MILIEUX "A VISION" DANS LE SECTEUR QUEBECOIS DE LA SANTE

J.-C. BERNATCHEZ

Université du Québec à Trois-Rivières

Le concept de vision réfère à une manière de voir, de concevoir ou de comprendre. Dans le domaine des conditions de travail ce concept réfère à des champs particuliers d'actions administratives. Ces champs concernent spécialement la planification du perfectionnement des ressources humaines, la prestation de travail qui inclut la description d'emploi et sa rémunération ainsi que la gestion des carrières qui affecte le régime de progression dans les établissements publics et leur réseau d'appartenance.

Dans un premier temps, la démarche vise à faire ressortir des caractéristiques d'une gestion des ressources humaines à vision en contexte public. Dans un second temps, on expliquera des écarts perceptuels observables chez les cadres des organisations dotées d'une vision élevée par rapport à celles à vision faible au plan de la satisfaction des intéressés à l'égard du régime de conditions de travail qui leur est proposé.

INTRODUCTION

Les pratiques innovatrices de relations avec les employés réfèrent à une manière de voir, de concevoir ou de comprendre la gestion des ressources humaines. Ces pratiques concernent des champs particuliers d'actions administratives tels que l'exercice du droit d'association, la présence de cercles de qualité et de programmes d'aide aux employés, les initiatives en santé et sécurité du travail, l'approche décentralisée de gestion des employés.

Les pratiques de relations avec les employés ont certes un impact sur la satisfaction du régime de conditions de travail proposé. Dans le contexte de l'étude, ce régime concerne spécialement le plan de perfectionnement des ressources humaines, la prestation de travail qui inclut la description d'emploi et sa rémunération ainsi que la gestion des carrières qui affecte le régime de progression dans les établissements publics et leur réseau d'appartenance. Il est dans l'ordre des choses que les pratiques de gestion des collaborateurs influencent les types d'intervention adoptés par les organisations pour assurer leur succès.

Pratiques de relations avec les employés et de gestion des ressources humaines ont ici un sens analogue. Dans un premier temps, la démarche vise à faire ressortir les caractéristiques des pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines en contexte public. Dans un second temps, on expliquera les écarts de satisfaction observables chez les cadres des organisations dotées de pratiques innovatrices par rapport à celles à pratiques traditionnelles à l'égard de leur régime de conditions de travail.

METHODOLOGIE

Cette recherche est issue d'une étude conduite dans l'ensemble du réseau québécois de la santé en janvier 1991 comptant environ 10,000 cadres. L'échantillon comprenait 17 % de la population pré-citée soit 1,700 cadres. Le taux de réponse fut de 40.6 %. Ainsi, 691 individus retournèrent les questionnaires complétés. La technique échantillonnale a permis d'en arriver à une correspondance très rapprochée entre l'échantillon et les caractéristiques connues de la population (distribution par âge, sexe et statut d'emploi).

Les questions posées afin de mesurer les variables dépendantes s'inspiraient de la forme prévue dans l'échelle de satisfaction au travail (Larouche, 1973), lequel a fait l'objet d'une validation notamment dans le milieu sous considération. Les répondants étaient invités à inscrire leurs réponses sur un continuum de type Likert. La formule exigeait de l'enquêté qu'il choisisse le point qui reflétait le mieux son niveau de satisfaction sur une échelle à cinq niveaux telle qu'il lustrée ci-après:

- Exprimez votre degré de satisfaction ou d'insatisfaction selon le cas en regard des dimensions suivantes de votre régime de conditions de travail :

- Le régime de progression de carrière offert par mon employeur :

Très peu satisfait	Peu satisfait	Satisfait
1 _____	2 _____	3 _____
Très satisfait	Extrêmement satisfait	
4 _____	5 _____	

Les dimensions du régime de conditions de travail qui ont fait l'objet d'une investigation sont : le plan de perfectionnement, le régime de progression de carrière et la prestation de travail spécialement les conditions relatives au contenu du travail et à la rémunération qui y est rattachée.

Un certain nombre de dimensions (présence d'un programme d'aide aux employés, de cercles de qualité, etc.) ont été utilisées pour construire un indice global de gestion innovatrice permettant de distinguer les organisations un peu innovatrices ou traditionnelles de celles "innovatrices" selon l'approche suivante :

- Indiquez, selon vous, le degré d'absence ou de présence, dans votre établissement, des programmes, pratiques ou systèmes suivants :

- Un programme formel de reconnaissance des initiatives:
 - Cela existe dans mon milieu _____
 - Cela n'existe pas dans mon milieu _____

Cet examen fut appliqué à huit (8) descripteurs organisationnels qui seront ultérieurement précisés. Pour chaque élément, il fut compté un (1) point si le cadre enquêté répondait par la négative et deux (2) points si sa réponse était positive. Sur une échelle variant de un à deux points, l'indice d'innovation moyen se situa à 1.6 pour l'ensemble des cadres de l'échantillonnage. Ainsi, une dichotomie a été établie entre la satisfaction du régime de conditions de travail dans les entreprises "innovatrices" (1.6 et plus) par rapport à ce qui fut observé dans celles dites "traditionnelles" (moins de 1.6).

RECENSION DES ECRITS

Des pratiques innovatrices de relations avec les employés favoriseront une satisfaction plus élevée des cadres à l'égard du plan de perfectionnement qui leur est proposé, de leur emploi et de leur cheminement de carrière.

L'innovation

L'innovation réfère principalement à la mise en vigueur dans le site de travail de pratiques nouvelles de relations avec les employés telles que le recours

hiérarchique, l'appartenance à des associations, la mobilité des effectifs, la reconnaissance des initiatives, les cercles de qualité et les programmes d'aide aux employés. La présence simultanée des pratiques pré-citées déterminera le degré d'innovation observable en GRH dans un milieu donné.

Des objectifs organisationnels et individuels imprécis, l'absence d'esprit d'équipe, la faiblesse du perfectionnement des ressources humaines et un programme insuffisant de récompenses représentent pour Woodcock et Francis (1979) les blocages habituels à l'innovation.

Des moyens doivent donc être mis en place afin de capter les nouvelles idées et les gérer pour le bénéfice de l'organisation (Raudseep, 1981). Le travail d'équipe est un pré-requis essentiel à l'expression de l'innovation (Timbal-Duclaux 1990). Ainsi, un milieu de travail créatif doit organiser les tâches de telle manière que les subordonnés prennent plaisir à travailler et se sentent écoutés.

Selon Lebel (1990), l'innovation "doit être accessible" à tous ceux qui peuvent contribuer au changement" (p. 20). Elle prend son véritable sens dans le cadre de l'application d'une politique de participation des ressources humaines qui "conduit" à associer un nombre croissant de personnes à la recherche de solutions originales aux problèmes rencontrés" (p. 20). Bommensath (1987) précise que l'innovation dans l'entreprise postule la mise en place d'un système ou de programmes aptes à la gérer. L'innovation ne peut donc être réduite à la découverte d'idées isolées. Elle doit provenir d'une structure et être animée par des moyens organisationnels concrets.

Pour les cadres intermédiaires, il est vital de percevoir que la haute direction possède une idée claire du cheminement futur de l'entreprise. De là découlent des principes de gestion à promouvoir et des méthodes à privilégier (Byrne, 1988).

D'après l'étude de George (1989), les cadres soucieux de l'avenir de leur entreprise accordent une haute priorité au perfectionnement des employés. Collectivement, ces cadres seraient virtuellement obsédés par la gestion immédiate des carrières (la bonne personne à la bonne place) autant que le cheminement futur du cadre (son potentiel). Certes, les organisations ont un urgent besoin d'un modèle de référence qui guidera les changements qu'il faudra introduire au plan de la gestion de leur personnel (Beer, 1987).

L'impact du perfectionnement

Kirby et Al. (1991) ont réalisé une étude auprès de 252 cadres infirmiers au Massachusetts (USA). Elles notent que 50 % des répondants sont insatisfaits de la politique patronale de perfectionnement spécialement en ce qui a trait aux remboursements des frais de scolarité, que 70 % d'entre eux trouvent l'écart trop faible entre leur rémunération et celle de leurs employés et finalement que 60 % des administrateurs considérés étaient inconfortables à l'égard de leur fardeau de travail ou plus spécifiquement les tâches

qu'on avaient ajoutées à leurs responsabilités. En fait, supporter l'acquisition des connaissances, donner un sens au travail par une description de fonction stimulante sont des éléments qui ont été étroitement associés au maintien d'une satisfaction au travail élevée (Winston, 1988).

Koberg et Chusmir (1987) indiquent que le perfectionnement peut offrir au cadre la possibilité d'acquiescer une culture innovatrice qui sera fort utile dans la prise en charge de sa carrière.

L'emploi

Westley (1990) précise que le fait qu'un cadre intermédiaire dans l'exercice de sa fonction participe à des processus stratégiques de gestion des ressources humaines affecte sa satisfaction soit à la baisse, soit à la hausse selon l'habileté des personnes qui gèrent les dits processus. Ainsi, la présence de programmes de participation formels et développés peut fournir aux cadres de meilleures opportunités pour apprécier l'organisation ainsi que des moyens d'action accrus pour réaliser leur mandat (Von der Embse, 1989) mais leur succès demeurerait lié aux personnalités des titulaires de postes.

Le type d'emploi revêt son importance. Le cadre qui perçoit sa fonction statique c'est-à-dire ne recevant pas de responsabilités additionnelles risque de se retrouver en plateau de carrière (Feldman & Wertz, 1988). Cette condition est évidemment susceptible d'influencer ses attitudes au travail. A l'appui d'études antérieures, Savery (1989) a démontré clairement que le type d'emploi détermine le niveau de satisfaction au travail. De plus, une vaste recherche conduite par Burke (1989) auprès de membres de l'Association des Cadres des Hôpitaux Américains (N = 8000) confirma que l'emploi jouait un rôle décisif dans la satisfaction. Les facteurs jugés les plus explicatifs furent l'absence de conflits de rôles et un fardeau de tâches acceptable. L'auteur pointe du doigt l'analyse du travail comme moyen privilégié pour diminuer les tensions rattachées à la surcharge de la fonction.

La carrière

Selon Spitzer-Lehmann (1989), un programme de gestion des carrières postule qu'on fournisse aux cadres une vision acceptable de leur avenir dans l'entreprise. L'auteur précise que ces derniers devraient être formellement encouragés à inscrire leur intérêt afin de pourvoir éventuellement des positions nouvelles ou vacantes dans l'organisation en relation avec leur ligne de progression de carrière. On y voit là une façon optimale de protéger la satisfaction au travail et maximiser l'effet du programme de perfectionnement en le resituant au niveau du continuum emploi-perfectionnement-carrière.

Il y a lieu de préciser finalement que la gestion d'une carrière est plus que trouver un autre emploi, c'est davantage anticiper les situations de crise et fabriquer ses propres opportunités (Raber, 1987).

VARIABLES ETUDIEES ET HYPOTHESES

Le concept d'innovation, s'il est appliqué à la gestion des ressources humaines, ne peut répondre a priori à une définition universelle. Il s'agit, par conséquent, d'une variable émergente susceptible d'être traitée de différentes manières.

Il est reconnu qu'un employeur soucieux de dynamiser ses relations avec ses employés a intérêt à investir des créneaux tels que les programmes d'aides aux employés, les plans de reconnaissance du mérite ou les cercles de qualité. De plus, il encouragera la flexibilité institutionnelle en décloisonnant les fonctions et en facilitant la mobilité interne volontaire. Finalement, son approche de gestion sera généralement décentralisée tout en demeurant à l'écoute des membres de l'équipe.

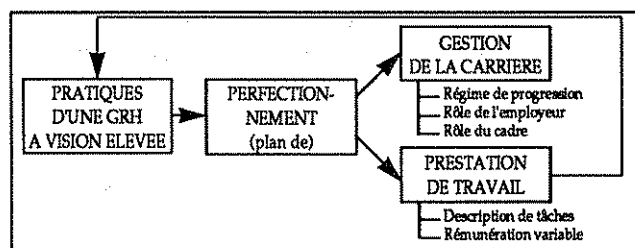
Les facteurs qui ont servi à élaborer la variable indépendante, soit l'indice d'innovation, sont les suivants : le recours hiérarchique, la reconnaissance écrite du droit d'association, le programme d'aide aux employés, l'approche décentralisée en gestion des ressources humaines, le programme de reconnaissance formelle des initiatives, les pratiques de décloisonnement des tâches, le plan de mobilité volontaire et les cercles de qualité.

La variable dépendante, soit la satisfaction à l'égard du régime de conditions de travail, fut évaluée à l'aide des trois descripteurs suivants : 1 - le perfectionnement fut considéré sous l'angle du plan de formation ; 2 - la gestion de la carrière fut étudiée à l'aide de trois indicateurs, soit le rôle de l'employeur dans la gestion des carrières, l'implication du cadre dans la gestion de sa carrière et le régime proprement dit de progression de carrière ; 3 - la prestation de travail fut également représentée par trois descripteurs : les descriptions des tâches, le régime de rémunération variable et les conditions écrites de travail liées au poste.

L'hypothèse suivante fut posée : Les cadres œuvrant dans des milieux à pratiques innovatrices de GRH seront plus satisfaits de leur régime de conditions de travail que ceux des organisations à pratiques traditionnelles de GRH. Plus spécifiquement, ils seront plus satisfaits : du plan de perfectionnement qui leur est offert, du programme de gestion de leur carrière et de leur prestation de travail.

Les variables pré-citées sont présentées dans la figure suivante.

Figure 1 - Innovation et satisfaction du régime de conditions de travail



LES RESULTATS

Les cadres provenant de milieux de travail à pratiques innovatrices de relations avec les employés présentent un profil plus favorable que ceux évoluant dans des entreprises à pratiques traditionnelles et cela au niveau des trois variables pré-citées : perfectionnement, gestion des carrières et prestation de travail. Ces résultats sont présentés dans le tableau 1.

Dimensions du régime de conditions de travail (variables indépendantes)	Taux de satisfaction 5 = élevé 1 = faible AVE/AVF	Ecart type AVE/AVF	Test t
1 - Plan de perfectionnement de l'employeur	3.13/2.27	1.31/1.10	6.20***
2 - Rôle de l'employeur dans la gestion des carrières	3.11/2.31	1.18/1.16	5.95***
3 - Implication de l'employé dans la gestion de sa carrière	3.69/3.18	1.09/1.06	4.07***
4 - Conditions écrites de travail	3.17/2.67	1.04/1.06	4.07***
5 - Régime de progression de carrière	3.15/2.69	1.25/1.19	3.27**
6 - Contenu des descriptions de fonctions	4.13/3.88	0.81/0.83	2.58**
7 - Régime de rémunération variable	2.58/2.20	1.37/1.20	2.59**

Les cadres des organisations de santé à pratiques innovatrices sont beaucoup plus satisfaits du programme de ressourcement qui leur est offert (T.T. = 6.20***). La même constatation s'applique en ce qui concerne le soutien offert par l'employeur à ses gestionnaires face à leur avenir dans l'établissement (T.T. = 5.95***). En outre, les cadres des milieux à pratiques innovatrices ont davantage le goût de s'investir eux-mêmes dans la prise en charge de leur avenir professionnel (T.T. = 4.07***). Ces deux initiatives juxtaposées (du cadre et de son employeur) favorisent probablement l'émergence et le maintien d'un régime formel de progression à l'intérieur des fonctions de direction (T.T. = 3.27**).

La satisfaction plus élevée des cadres des entreprises "innovatrices" face aux conditions écrites de travail est nette (T.T. = 4.07***). Il est évident que le versement annuel de bonis monétaires au rendement créent une insatisfaction généralisée un peu mieux tolérée toutefois chez les cadres des organisations pratiquant une gestion innovatrice (T.T. = 2.59**). Un écart inter-groupes équivalent est observé au niveau du contenu des descriptions de fonctions.

Il y a lieu de préciser que cinq (5) variables n'ont pas démontré d'écarts significatifs entre les deux catégories d'individus sous considération (milieux à pratiques innovatrices vs milieux à pratiques traditionnelles) soient les conditions physiques de travail, le salaire régulier (excluant les bonis forfaitaires), le régime de sécurité d'emploi, l'horaire de travail et les avantages sociaux (assurances-vie, maladie, salaires et régime de retraite).

L'importance décroissante des variables qui différencient les deux catégories de cadres est exprimée dans le tableau 2.

Tableau 1 - Différences observées chez les cadres œuvrant dans les milieux à pratiques innovatrices de GRH par rapport à ceux évoluant dans des milieux à pratiques traditionnelles

Nombre de cadres dans les milieux à pratiques innovatrices =	369 (API)
Nombre de cadres dans les milieux à pratiques traditionnelles =	322 (APT)
Total =	691

P < .05 = *

P < .01 = **

P < .001 = ***

Tableau 2 - Classement des variables indépendantes à la suite d'une analyse discriminante (Coefficient de corrélation canonique)

Plan de perfectionnement de l'employeur	.82
Rôle de l'employeur dans la gestion des carrières	.79
Implication de l'employé dans la gestion de sa carrière	.54
Conditions écrites de travail	.49
Régime de progression de carrière	.37
Contenu des descriptions de fonctions	.33
Régime de rémunération variable	.28

Dans le milieu d'enquête, un plan de perfectionnement a fait l'objet d'une politique gouvernementale mais les cadres considèrent que des progrès énormes restent à faire. Pour l'ensemble du réseau public considéré, les deux tiers des effectifs d'encadrement ont poursuivi un programme de formation auprès d'un organisme éducationnel reconnu au cours des cinq dernières années et seulement le tiers d'entre eux déclaraient avoir bénéficié d'un appui tangible de leur employeur. Le besoin personnel des gestionnaires de maintenir leurs connaissances à jour est donc particulièrement intense.

La seconde priorité concerne la gestion des carrières et se situe directement en aval du perfectionnement qui lui sert de fondement. Par la formation, on veut d'abord accroître la qualité de cheminement éventuel de carrière. Les cadres des organisations à pratiques innovatrices souhaitent réellement s'impliquer dans la planification de leur carrière. Pour ce faire, ils ont besoin que l'employeur adopte une orientation dynamique dans la gestion de l'avenir professionnel de ses "managers".

Finalement, les conditions associées à la prestation de travail (responsabilités confiées, rémunération variable) s'avèrent moins importantes que les priorités précédemment identifiées.

Dans ce genre d'études, il est habituellement requis de saisir l'effet des variables socio-démographiques. Une seule variable indépendante, parmi les sept (7) mentionnées au tableau 2, est influencée par un facteur socio-démographique.

L'impact des variables socio-démographiques ou intermédiaires fut évalué à l'aide d'une régression multiple. Les variables considérées sont les suivantes : la scolarité, l'âge, le sexe, le niveau de salaire, l'ancienneté d'établissement, la présence de griefs, le statut d'emploi. Le sexe des répondants révéla une relation avec la rémunération variable. Il s'agit essentiellement d'un bonus monétaire remis annuellement à la suite d'une appréciation des performances à une minorité de cadres considérés "méritants" ou "exceptionnels" par la direction. Ces bonis touchent chaque année entre 20 à 40 % de l'ensemble des cadres. La relation observée entre le sexe et la rémunération semble explicable par le fait que les femmes se déclarent plus insatisfaites que les hommes des résultats de l'application du régime de versement de bonis forfaitaires individuels. Il faut préciser que le versement de tels bonis au rendement augmente avec le niveau hiérarchique et que les femmes cadres sont mieux représentées au bas qu'en haut de la structure administrative.

CONCLUSION

Il y a lieu de préciser que le régime formel de relations professionnelles offert aux cadres du secteur public du Québec est nationalisé. L'énoncé de ce régime de conditions de travail est équivalent d'un établissement à l'autre. En conséquence, il s'applique formellement de la même manière à l'ensemble des organisations publiques. Il semble toutefois que dans plusieurs établissements, des dispositions légales relatives à la rémunération variable demeurent inappliquées. Il existe bien sûr des conditions locales mais en principe elles ne doivent pas avoir pour effet de contredire les règles ministérielles décrétées.

La stratégie locale de gestion des ressources humaines est donc particulièrement importante pour les cadres. Elle influence leur perception du régime de conditions de travail offert. Cela tend à prouver qu'au plan de la perception des gestionnaires, des résultats positifs sont atteignables nonobstant la présence de normes étatiques imposées.

Les organismes publics "innovateurs" investissent davantage d'énergie et d'efforts dans le perfectionnement des ressources humaines. Ils planifient leur démarche formative avec soin. Ce faisant, ils sont en meilleure position que les établissements à pratiques traditionnelles pour développer leur organisation spécialement par des interventions sur l'emploi actuel et futur de leurs cadres.

BIBLIOGRAPHIE

- BEER M., "Revitalizing Organizations: Change Process and Emergent Model", *Academy of Management Executive*, Vol. 1, N° 1, 1987, pp. 51-55.
- BOMMENSATH M., "Manager l'intelligence de votre entreprise", Ed. d'Organisation, Paris, 1987, 191 p.
- BURKE G.C., "Understanding the Dynamic Role of the Hospital Executive", *Hospital and Health Services, Administration*, Vol. 34, N° 1, Spring 1989, pp. 99-112.
- BYRNE J.A. "Caught in the Middle", *Business Week*, Sept. 12 1988, pp. 80-88.
- FELDMAN D.C. & WERTZ B.A., "Career Plateaus Reconsidered", *Journal of Management*, Vol. 14, N° 1, March 1988, pp. 69-80.
- GEORGE K.L., "Rising Stars", *Association Management*, Vol. 41 N° 9, Sept. 89, pp. 43-46.
- KIRBY K, OLLIS E. & STENGREVECS S., "Nurses Manager Job Satisfaction: The Massachusetts Perspectives", *Nursing Management*, Vol. 22, N° 4, April 91, pp. 60-64.
- KOBERG C et CHUSMIR L H., "Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job Related Variables", *Journal of Business Research*, Vol. 15 N° 5, Oct. 87, pp. 397-409.
- LAROUCHE, V., "Inventaire de Satisfaction au Travail", *Rel. Industrielles*, Vol. 30, N° 3, 1975, pp. 343-376.
- LEBEL P., "Pratique de la créativité en entreprise", *Les Editions d'Organisation*, Paris, 1990, 117 p.
- RABER R., "Managing your Career: It's more Finding a New Job", *Bottomline*, Vol. 4, N° 10, Oct. 87, pp. 39-43.
- RAUDSEPP E., "How to Create New Ideas", *Prentice-Hall Inc.*, N.J., 1982, 176 p.
- SAVERY L K., "The Influence of Job Factors on Employee Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 4 N° 1, 1989, pp. 27-31.
- SPITZER-LEHMAN, R., "Middle Management: Consolidation", *Nursing Management*, Vol. 20, N° 8, Aut. 89 pp. 57-62.
- TIMBAL-DUCLAUX L., "La stratégie de la créativité dans l'entreprise", *Retz Editeur*, Paris, 1990, 190 p.
- VON DER EMBSE T.J., "Mid-Level Management: The View from the Middle", *Manage*, Vol. 41, N° 2, Aug. 89, pp. 15-24.
- WESTLEY F.R., "Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion", *Strategic Management Journal* Vol. 11, N° 5, Sept. 1990, pp. 337-351.
- WINSTON, M., "How to Prevent or Remedy on the Job Retirement", *Executive Excellence*, Vol. 6, N° 8, Aug. 89, pp. 13-14.
- WOODCOCK M. & FRANCIS D., "Unblocking Your Organisation", *University Associates*, CA., 1979, 254 p.