

CENTRE INTÉGRÉ
DE SANTÉ ET DE
SERVICES SOCIAUX
DE LAVAL

/ 20 août 2020

Sondage sur les besoins de soutien des employés et gestionnaires en période de la COVID-19

Rapport intermédiaire

Rachel Thibeault, O.C., Ph.D. Erg. (c)
Consultante en résilience psychologique, soutien
entre pairs et MEL (Monitoring, Evaluation and
Learning)

Sara Tremblay, conseillère DO, DRHCAJ

Contexte

- Depuis le mois de mars 2020, notre personnel vit les conséquences de la pandémie liée à la COVID-19 tant au plan personnel que professionnel. En juin dernier, le CISSS de Laval a mis sur pied un groupe paritaire afin de définir les stratégies de soutien pour contrer les effets néfastes de la pandémie sur la santé mentale du personnel et de maintenir une force de travail suffisante pour le bien des patients/usagers.
- Pour actualiser son mandat, le groupe paritaire, piloté par la Direction des ressources humaines, communications et affaires juridiques (DRHCAJ), s'est adjoint Madame Rachel Thibeault, docteure en psychologie et ergothérapeute.
- Dans un contexte de reprise des activités et de reconstruction, ses travaux démontrent que les organisations qui réussissent le mieux à s'en sortir sont celles qui préconisent une approche basée sur le dialogue, en continu, démocratique et structurée contrairement à celles qui conservent des approches « top-down ».

Méthodologie

La méthodologie PESOC (pour Protégé, Entendu, Soutenu, Outillé et Considéré) est une stratégie qui permet d'évaluer les facteurs contribuant à la résilience des travailleurs en période de crise. Utilisée depuis des décennies tant dans les contextes de guerres que d'épidémies, cette méthodologie identifie et priorise rapidement les actions à prendre afin de protéger l'équilibre psychologique des équipes en place.

En 2020, au moment de l'éclosion de la COVID-19, le Dr Shanafelt, un médecin spécialiste de l'épuisement professionnel, a décrit ces mêmes concepts comme étant autant de facteurs incontournables pour maintenir une prestation adéquate des soins de santé en période de pandémie.

Méthodologie

Principales étapes	Statut d'avancement
Pré-sondage: afin d'identifier les variables pour l'élaboration du sondage à tout le personnel	Réalisé du 26 au 30 juin 2020 auprès de 70 personnes (noms fournis par les syndicats, l'AGESSS et aléatoirement dans la base de données des ressources humaines)
Sondage: à l'attention de tous les employés et gestionnaires du CISSS de Laval	Réalisé du 8 au 21 juillet 2020
Priorisation en deux phases: 1. Actions à mettre en œuvre d'ici la 2 ^e vague de la pandémie 2. Actions à implanter graduellement	1. Réalisé du 30 juillet au 20 août 2020 2. À réaliser en septembre 2020
Plan de déploiement des actions	En cours
Évaluation des résultats	

Profil des répondants du sondage

- 1 592 membres du personnel ont répondu au sondage.

Répartition des répondants	
Catégorie 1	23%
Catégorie 2	7%
Catégorie 3	14%
Catégorie 4	47%
Syndicables non syndiqués (SNS)	2%
Cadre	5%
Ne sais pas	2%

- **31 %** ont été délestés
- **35 %** ont travaillé en zone « chaude »
- **85 %** œuvrent dans une direction qui offre des services à la population

Résultats globaux

Catégories	PESOC (%)										Baromètre psychologique			
	Protégé		Écouté		Soutenu		Outillé		Considéré		En santé	En réaction	Fragilisé	État critique
	Oui	Non												
TOUS	42	58	51	49	56	44	66	34	40	60	29	49	19	3
Catégorie 1	27	73	42	58	35	65	59	41	29	71	20	47	28	5
Catégorie 2	38	62	36	64	38	62	70	30	40	60	27	40	28	5
Catégorie 3	60	40	62	38	65	35	73	27	55	45	38	44	15	3
Catégorie 4	42	58	52	48	65	35	66	34	37	63	30	52	16	2
SNS	56	44	76	24	82	18	85	15	73	27	40	54	6	0
Cadre	60	40	73	27	70	30	80	20	74	26	36	54	10	0

Analyse des résultats globaux

- Les résultats s'appuient sur un échantillonnage restreint (1 592) et ce sont généralement les gens qui éprouvent des difficultés qui répondent aux sondages.
- Selon l'analyse des données du baromètre psychologique et du PESOC :
 1. Il n'y a pas de tendance claire distinguant les employés délestés des autres, en zone « chaude » ou « froide ».
 2. Les employés travaillant auprès de la clientèle/des patients se sentent peu protégés.
 3. La situation des employés de la catégorie 1 est préoccupante puisque les scores sont faibles sur 4 des 5 paramètres, ce qui indique des lacunes systémiques.
 4. Pour la catégorie 2, la situation est aussi préoccupante. Toutefois, considérant le faible taux de réponse (peu d'accès à l'informatique) et le rôle de ces employés auprès de la clientèle, il serait pertinent de trouver une façon adaptée à leur réalité pour avoir un portrait plus juste de la situation.
 5. Les scores s'avèrent faibles au niveau de 4 paramètres (Protégé, Écouté, Soutenu, Considéré) qui, regroupés, permettent de jauger le sentiment d'aliénation.

Résultats relatifs aux moyens de soutien

- 7 grands thèmes émergeant de la consultation: délestage, conditions de travail, communication et processus de décision, encadrement, soutien psychologique, reconnaissance et formations.
- La moyenne d'importance obtenue pour chaque moyen de soutien est pondérée selon de nombre de réponses et de l'échelle d'importance (de 1 à 10).
- Les résultats sont présentés selon le code de couleur suivant:
 - **ROUGE** : 8,5 et plus
 - **ORANGE** : 7,0 et plus
 - AUCUNE COULEUR: inférieur à 7,0

Résultats relatifs aux moyens de soutien

Le délestage

Moyens	Moyenne	Notes
Offrir de la formation spécifiques en lien avec le milieu de délestage.	8,30	9,02 délesté*
Avoir des mesures concrètes de soutien pour le retour des employés délestés.	8,52	8,91 délesté*
Être délesté dans son champ d'expertise.	8,49	8,82 délesté*
Avoir une ligne téléphonique en cas de problèmes en situation de délestage.	7,92	8,22 délesté*
Faire des suivis téléphoniques réguliers par un intervenant psychosocial lors du délestage	7,09	7,32 délesté*

*Résultats spécifiques au personnel délesté

Résultats relatifs aux moyens de soutien

Les conditions de travail

Moyens	Moyenne
Donner un accès plus facile aux congés divers: vacances, week-ends, congés pré-retour post-délestage, congés d'étude...	9,09
Conciliation travail/famille : avoir accès à des horaires flexibles.	9,08
Offrir à tous les mêmes opportunités (télétravail, bonus durant la pandémie, ...)	9,07
Conciliation travail/famille : respecter les horaires de travail.	8,95
Conciliation travail/famille : avoir accès au télétravail	8,69
Favoriser la collaboration entre gestionnaires pour éviter l'épuisement.	8,53
Prévoir plus de personnel et un surcroît de gestionnaires.	8,49
Avoir le matériel adéquat (EPI) en quantité suffisante au bon moment (peu importe le milieu).	8,48
Alléger les tâches de gestion (ex.: tâches cléricales).	8,11
Respecter l'ancienneté inversée.	8,02

Résultats relatifs aux moyens de soutien

La communication et prise de décision

Moyens	Moyenne
Recevoir des réponses aux questions dans un délai acceptable.	8,86
Consulter régulièrement les intervenants du terrain pour connaître leurs réalités (employés, gestionnaires).	8,77
Améliorer la communication: transparence, accessibilité de l'information, clarté des consignes, etc.	8,71
Communiquer le plan de gestion de crise en faisant ressortir le volet pour les employés.	8,30
Distribuer des dépliants et plus de communiqués sur l'offre de soutien au personnel.	5,75

Résultats relatifs aux moyens de soutien

L'encadrement

Moyens	Moyenne
Respecter l'autonomie professionnelle et/ou décisionnelle.	8,74
Avoir des rencontres d'équipe régulières : connaître le moral des troupes, pouvoir s'exprimer, être informé des décisions qui me concernent et les comprendre (modalités de retour en poste, conditions de travail...).	8,54
Rendre les gestionnaires plus présents dans les équipes pour écouter les préoccupations/inquiétudes, consulter, informer, etc.	8,48
Intervenir au niveau du climat de travail (civilité, conflits, collaboration/travail d'équipe, ...).	7,59
Offrir un cadre de travail clair et plus d'encadrement (attentes, consignes, personnes-ressources identifiées, etc.).	7,62

Résultats relatifs aux moyens de soutien

Le soutien psychologique

Moyens	Moyenne
Mettre en place des mesures proactives pour aider un employé (proposer du temps de repos, poste à temps partiel, ...)	8,67
Offrir des suivis réguliers pour prendre des nouvelles de la part des supérieurs (individuellement et d'équipe)	8,38
Offrir du soutien psychologique en situation d'urgence.	8,07
Prendre le « pouls » (anxiété, inquiétudes, ...) du personnel notamment par sondage	8,00
Avoir une ligne téléphonique offrant rapidement aux employés l'information nécessaire sur les consignes en cas de symptômes.	7,58
Organiser des séances d'information psychosociales pour faire le suivi du moral des troupes	7,39
Avoir des intervenants psychosociaux qui se déplacent dans le milieu de travail pour donner des conseils et écouter.	6,67

Résultats relatifs aux moyens de soutien

La reconnaissance

Moyen	Moyenne
Offrir des gratuités (café, repas, stationnement, ...).	8,01
Avoir régulièrement des activités de reconnaissance.	7,71

Les formations

Moyens	Moyenne
Offrir de la formation en lien avec les consignes des zones chaudes et froides	7,89
Offrir de la formation en lien avec les équipements de protection individuelles (EPI)	7,56

Grands axes d'intervention priorités

Trois grandes catégories de besoins dominant

- **Soutien**
 - Soutien au niveau de la conciliation « travail – vie personnelle » en ayant accès à des horaires flexibles, des congés divers, au télétravail et en respectant les horaires de travail.
 - Soutien dans les tâches du travail notamment par un appui et une présence plus marqués des gestionnaires ainsi que des rencontres d'équipes plus fréquentes.
- **Protection** : avoir le matériel adéquat (ÉPI, désinfection, etc.) en quantité suffisante au bon moment, la formation sur leur utilisation et faire respecter les consignes.
- **Communication** transparente, accessible et claire sur le plan de la gestion de crise de la 2^e vague, sur les services offerts, les consignes, etc.