

SUIVI DE L'ÉTUDE DE 2002 DE L'APEX SUR LE TRAVAIL ET L'ÉTAT DE SANTÉ RAPPORT SUR LE SÉMINAIRE DE RECHERCHE DE MARS 2003

CONTEXTE

Fin 2002, l'APEX a rendu publics la comparaison des résultats de ses deux études scientifiques (de 1997 et 2002) sur l'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada. Les chercheurs ont d'abord trouvé que l'état de santé des cadres avait peu changé entre 1997 et 2002. En outre, on n'avait lancé que très peu d'initiatives pour répondre aux problèmes révélés par l'étude de 1997.

Ces dix dernières années, on a bien articulé dans la littérature scientifique les concepts fondamentaux à l'origine du « travail sain » et de l'évitement du « stress professionnel ». La relation de cause à effet est évidente : le travail mal organisé et mal géré a des conséquences négatives sur l'état de santé, tant du cadre que de l'organisation qu'il dirige.

Il existe aussi une abondante recherche qui montre que des mesures de prévention primaires peuvent modifier les facteurs du milieu de travail et améliorer l'état de santé. Les textes sont clairs : de telles initiatives doivent être complètes et intégrées à tous les aspects de la gestion des ressources humaines et des pratiques de leadership.

Afin d'appuyer et de guider les cadres désireux de créer des milieux de travail plus sains, l'APEX a décidé de rassembler des spécialistes afin qu'ils puissent examiner tous les travaux de recherche effectués sur le sujet

dans les secteurs public et privé. Elle leur a demandé d'élaborer un cadre qui lui permettrait de consulter les cadres de l'ensemble de la fonction publique fédérale et, avec leur aide, de créer un plan d'action fondé sur les meilleures preuves scientifiques à l'appui.

En mars 2003, l'APEX a invité 27 scientifiques et chercheurs de centres d'études et de recherches gouvernementaux, universitaires et privés à passer deux jours à examiner les études de ces dix dernières années sur l'état de santé des cadres et des organisations des secteurs public et privé.

À l'exposé de fin de séance devant l'APEX et un groupe de hauts fonctionnaires, le groupe d'experts a communiqué deux messages principaux :

1. Trois principaux groupes de facteurs présagent de l'état de santé et du bien-être des cadres : la charge de travail, le contrôle et le soutien social.
2. Pour générer des avantages efficaces et durables en matière de santé pour tous les employés, il est nécessaire que toutes les initiatives soient rattachées aux systèmes de récompenses et de mesure du rendement.

Le groupe d'experts a aussi fait des recommandations sur les interventions systémiques et a suggéré une orientation stratégique à suivre pour que toute la fonction

publique se mobilise et atteint un maximum de résultats.

Dans les semaines qui ont suivi le séminaire de recherche, l'APEX a pris d'autres mesures sur deux fronts :

D'abord, elle a vérifié les conclusions du séminaire en interrogeant des chercheurs des fonctions publiques américaine et britannique et qui n'avaient pu assister au séminaire. Ces chercheurs ont approuvé ses conclusions et ont confirmé que d'autres administrations étaient aux prises avec les mêmes séries de difficultés.

Ensuite, l'APEX a présenté une analyse de ses recherches à la Conférence internationale de mars 2003 sur le travail, le stress et la santé animée par l'*American Psychological Association* et le *National Institute of Occupational Health and Safety*. Les grands spécialistes du domaine ont déclaré que c'était la première fois qu'une étude aussi détaillée était réalisée dans le cadre d'un processus d'intervention planifié.

QUI ÉTAIENT LES PARTICIPANTS?

Les invitations ont été lancées aux spécialistes reconnus du domaine de la santé en milieu de travail et dont les travaux étaient largement publiés dans des revues scientifiques et spécialisées. On a demandé aussi à l'*American Psychological Association* de faire ses recommandations. Ceux qui ne pouvaient pas assister à l'ensemble du séminaire ont accepté de participer à des discussions de suivi.

Les chercheurs et les fonctionnaires chargés de l'élaboration des politiques dans la

fonction publique fédérale ont, eux aussi, été invités à participer. Ce groupe connaissait les résultats des études réalisées dans la fonction publique et dont certains n'avaient pas été publiés.

Pour obtenir la liste complète des participants et des personnes consultées, veuillez communiquer avec le Secrétariat de l'APEX.

PROGRAMME DU SÉMINAIRE

Le premier jour, chaque participant a brièvement présenté les conclusions des études qui leur paraissaient pertinentes eu égard à l'état de santé des cadres dans le secteur public. Les auteurs des présentations ont fait ressortir les principales conclusions, ont résumé les thèmes communs aux différentes études et ont dégagé les interventions possibles.

Une table ronde après chaque présentation a contribué à rassembler la documentation des documents en différents thèmes. Cela a permis d'élaborer des recommandations pour des domaines spécifiques d'intervention et de cerner des indicateurs servant à suivre de près l'évolution.

Comme suite aux présentations, on a demandé au groupe de se concentrer plus particulièrement sur 3 à 5 domaines pour lesquels une intervention concertée au cours des cinq prochaines années produirait sûrement des résultats positifs sur l'état de santé des cadres.

La deuxième journée a été consacrée à l'établissement d'un consensus sur certains éléments de chacun des thèmes principaux :

- que sait-on du facteur en cause?
- dans quel secteur faut-il engager des actions et des recherches prioritaires?
- quels aspects doit-on étudier, évaluer et vérifier au cours des interventions?
- quels sont les renseignements supplémentaires dont on a besoin?

Pour clore la deuxième journée, les participants ont fait état du consensus atteint à un groupe représentatif de hauts fonctionnaires et de membres du conseil d'administration de l'APEX.

PRÉSENTATIONS

La partie qui suit donne un aperçu des présentations de la première journée. Suit un sommaire des discussions qui ont clos les présentations.

Leadership, participation de l'employé et culture de l'organisation

*Judith McBride-King
Conference Board of Canada*

Le *Conference Board* a identifié six défis majeurs relatifs au capital humain pour les 5 prochaines années. Ce sont :

- ▶ la capacité de leadership;
- ▶ le vieillissement de la population active;
- ▶ la pénurie de main-d'œuvre qualifiée;
- ▶ la productivité en perte de vitesse;
- ▶ l'élargissement des capacités d'innovation;
- ▶ la réaction au changement rapide.

Dix ans de recherche dans les secteurs public et privé ont montré que la **capacité de leadership** était l'élément le plus important pour bâtir une organisation saine. Cela signifie qu'il faut à la tête de l'organisation les bonnes personnes avec les bonnes compétences, des dirigeants qui peuvent gérer les causes de stress et non seulement en traiter les symptômes.

Le *Conference Board* a aussi étudié l'impact des heures de travail sur la santé et la productivité des dirigeants. La privation de sommeil causée par de trop nombreuses heures de travail résulte en de mauvaises décisions, en un temps de réaction plus court et en une grande vulnérabilité à la maladie dans toute l'organisation. Ses recherches ont prouvé que le problème fondamental ne résidait pas dans l'insomnie classique, mais plutôt dans l'angoisse et les soucis découlant du travail.

Une série d'études nationales réalisées par le *Conference Board* démontre que, alors que seulement 2 personnes interrogées sur 10 avaient des **problèmes dus au stress** en 1989, cette proportion avait augmenté à 46 p. 100 en 1999 en raison de problèmes liés à un déséquilibre entre obligations professionnelles et familiales. Ces mêmes études ont montré que 30 p. 100 des employés susceptibles de recevoir une promotion la refusaient pour éviter de vivre davantage de stress ou de contraintes.

Entre 1988-1989 et 2000-2001, le recours des dirigeants d'organisation à des **services de counseling** est passé de 51 à 87 p. 100.

Le *Conference Board* a constaté que les services offerts aux employés ont augmenté de façon significative : garde d'enfants, services aux aînés, programmes d'aide aux employés (PAE), gestion du stress, bien-être, promotion de la santé, horaires variables et télétravail. Pourtant, on n'a pas encore investi autant d'efforts pour changer la culture organisationnelle ou pour inciter les cadres de direction à s'attaquer à la charge de travail et à la redéfinition des tâches. Ni la mesure, ni l'évaluation des résultats n'ont révélé beaucoup plus.

Sur papier, les politiques en milieu de travail de la fonction publique se comparent relativement bien à celles du secteur privé. Pour le rendement, en revanche, c'est une autre histoire. La fonction publique dispose de tous les outils nécessaires, mais elle ne s'en sert pas pour résoudre efficacement les problèmes.

Le *Conference Board* maintient qu'il est indispensable de se concentrer sur **la participation de l'employé**. Les facteurs clés de l'engagement des employés sont l'efficacité du leadership et les relations entre les superviseurs et le personnel à tous les niveaux. Il y a d'autres facteurs importants, dont la perception qu'ont les employés de leur organisation en termes du soutien qu'elle donne et de son sens de la justice et de l'équité.

Mme McBride-King a fait un renvoi à l'étude *Balance at the top: Encouraging work-life effectiveness for executives*.

Un mythe persistant est que les cadres réussissent au prix de longues journées de travail et d'un rythme de travail trépidant. En fait, de plus en plus de cadres rapportent que

ces conditions de travail inhibent leur rendement. Les données les plus récentes du *Conference Board* montrent que les cadres sont conscients de cet impact et choisissent de s'abstenir de travailler dans ces conditions – soit en évitant les chances de promotion, soit en quittant l'organisation purement et simplement, limitant ainsi l'effectif de réserve au rang de la direction. Il s'avère que les organisations où les cadres travaillent de longues heures ont des « [Traduction] coûts monétaires plus élevés dus soit à l'absentéisme, soit au plus grand impact encore sur l'équipe qu'est la perte de leadership, à des échecs plus flagrants et aux répercussions à plus large échelle de mauvaises décisions. »

Le *Conference Board* a conclu que la culture organisationnelle constitue un élément clé de la capacité d'une organisation de résoudre les problèmes de santé. La culture détermine :

- 1) si une organisation s'attaquera ou non aux problèmes en milieu de travail et comment elle le fera;
- 2) quelles seront les initiatives conçues et mises en œuvre;
- 3) la façon dont les initiatives seront appliquées tant sur le plan individuel que sur le plan de l'unité de travail.

Ce sont les dirigeants qui suggèrent par l'exemple les éléments fondamentaux de la culture de l'organisation. Leur comportement établit et perpétue les principes et les pratiques de travail qui sous-tendent la culture de l'organisation.

Mme McBride-King a aussi noté que les programmes qui contribuent le plus à assurer aux employés davantage de souplesse – les « horaires variables » ou le télé-travail

hautement structurés – sont souvent trop rigides pour les cadres et ne conviennent pas à leur vie professionnelle. En outre, les cadres, conditionnés par la culture de l'organisation, ne profitent pas de ce type de programme. Les normes et les attentes tacites sont des déterminants puissants de leur comportement. Leur perception des répercussions que peuvent avoir certaines actions sur leur cheminement professionnel détermine jusqu'où ils sont prêts à aller dans les interventions relatives à la santé.

Le *Conference Board* fait remarquer le poids de cet aspect, quand on le compare à d'autres facteurs d'influence sur le comportement, comme l'avancement professionnel, la rémunération, les défis et la nature du travail. L'extrait suivant du rapport du *Conference Board* reflète bien ce que pensent les cadres de leur influence sur leurs employé(e)s et leurs collègues :

« [Traduction] Les organisations qui ont mis en place des interventions systémiques comme la refonte des processus, l'adoption de rigoureux protocoles de réunion et pratiques de courrier électronique ont permis à leurs employés de travailler, non seulement plus fort chaque jour, mais plus intelligemment.. Pour chacun des cadres, cela se concrétise par une délégation plus efficace, une participation moins directe dans les réunions et les projets et de réels efforts à consacrer leur temps aux questions stratégiques. »

Organisation du travail

M. Joe Hurrell
NIOSH

M. Hurrell a décrit une étude réalisée par le *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH) et l'*Office of Personnel Management* (OPM) auprès d'un million six cent mille fonctionnaires américains. Il a fait remarquer que ces fonctionnaires affrontaient des problèmes similaires à ceux de la fonction publique du Canada en matière de transition et de santé.

La fonction publique fédérale américaine prévoit que 30 p. 100 de ses cadres prendront leur retraite dans les 5 prochaines années et que 20 p. 100 prendront une retraite anticipée malgré les pénalités. La plupart – 65 p. 100 – doit prendre sa retraite d'ici la fin de 2004.

Le NIOSH étudie depuis plus de 30 ans le stress en milieu de travail dans des organisations des secteurs public et privé aux États-Unis. Les données agrégées montrent que les principaux déterminants d'une mauvaise santé sont :

- ▶ le conflit de rôles;
- ▶ l'ambiguïté;
- ▶ le contrôle limité sur le travail;
- ▶ la charge de travail.

M. Hurrell a précisé que le nombre d'études sur les interventions dans le secteur public pouvait se compter sur les doigts d'une main. Le secteur privé a mieux réussi à mettre en place des programmes de lutte contre les facteurs déterminants d'une mauvaise santé. Ce sont les Européens qui sont en tête dans ce domaine.

En même temps, des progrès ont été faits pour faire ressortir le rôle important que joue l'organisation du travail dans la santé en milieu de travail. La collaboration entre plusieurs disciplines – la médecine, la

psychologie, la sociologie, la santé au travail et la gestion – a mené à une accumulation constante de recherches. Par conséquent, le NIOSH a défini l'organisation du travail comme étant la « méthode de travail (manière de concevoir les tâches et de les exécuter) et les pratiques administratives (méthodes de gestion et de production et politiques connexes en ressources humaines) » qui influence la conception des tâches. Les éléments spécifiques dégagés ces dix dernières années et qui contribuent à l'état de santé sont :

Le contexte organisationnel

Les structures de l'organisation, la gestion de la qualité et des processus, les modalités du travail, les programmes de conciliation travail-famille, les avantages sociaux et la rémunération.

Le contexte du travail

L'ambiance et la culture de l'organisation, les attributs des tâches, les aspects temporels, la complexité, l'autonomie, les exigences physiques et psychologiques, les aspects sociaux et relationnels du travail, les rôles des travailleurs et le perfectionnement professionnel.

M. Hurrell a mentionné l'abondante documentation qui fait le lien entre, d'une part, les caractéristiques du travail et, d'autre part, le stress d'origine professionnelle et ses conséquences sur la santé, notamment les maladies cardio-vasculaires. Les facteurs systématiquement liés à des résultats défavorables sont le conflit et l'ambiguïté des rôles, la charge de travail et le contrôle limité exercé sur le travail. M. Hurrell a fait remarquer que, dans la documentation sur le stress au travail, on reconnaissait que le contrôle accru sur le travail et l'apprentissage

individuel étaient de puissants antidotes au stress et à la maladie.

La littérature montre que le *contrôle* est différent du *pouvoir*. Le *contrôle* s'exerce sur les facteurs inhérents au travail – la façon d'exécuter le travail et les tâches. Le *pouvoir* a un sens plus large et couvre les décisions comme celles sur la nature des services ou des produits à fournir, ou sur la clientèle cible.

M. Hurrell a expliqué que les chercheurs pouvaient maintenant représenter graphiquement les effets des changements d'exposition aux différents facteurs de risques organisationnels reconnus pour leur lien avec la maladie. Ces facteurs sont observés de près pour identifier les tendances et les associations à des maladies particulières. Cette recherche est maintenant très sophistiquée. Elle peut détecter les tendances dans la façon d'organiser le travail et qui présentent certains risques de maladies précises ou que l'on soupçonne de présenter certains risques. Des études épidémiologiques à grande échelle ont décrit la distribution de ces expositions et de ces tendances suivant le secteur professionnel, les facteurs démographiques et autres facteurs pertinents dans un grand nombre de pays.

Bien-être en milieu de travail

Santé Canada

Depuis dix ans, les recherches de Santé Canada sur le bien-être en milieu de travail, y compris l'examen des études de l'APEX, de la Commission de la fonction publique, de Santé Canada et de groupes financés à

l'externe comme les Instituts de recherche sur la santé – justifie une stratégie d'intervention à l'échelle ministérielle.

Les priorités que Santé Canada s'est fixé sont :

- la participation des dirigeants et leur engagement envers des changements réels de comportements;
- la modernisation de la gestion des ressources humaines;
- la réduction de la charge de travail et l'adoption de saines pratiques de gestion ;
- des services de santé et l'accès à des mécanismes de redressement pour les employés;
- des installations de soins de santé;
- l'accès aux outils et aux politiques de communication pour les gestionnaires, les superviseurs et les employés.

Les études internes du Ministère montrent que les cadres notent toujours plus favorablement que les employés leur satisfaction, la formation, le soutien, l'équité et le respect. Néanmoins, il existe un écart certain entre les résultats et la perception que les cadres ont d'eux-mêmes.

Santé Canada propose de lancer un certain nombre d'initiatives internes fondées sur des approches liées aux attentes de rendement. À l'heure actuelle, le Ministère expérimente différentes formes de rétroaction, y compris les évaluations "360". Le Ministère croit que les renseignements ainsi recueillis ne lui fourniront non seulement des indicateurs pour la rémunération, mais que ces indicateurs seront très utiles aux cadres et aux gestionnaires pour leur perfectionnement professionnel et leur apprentissage.

Le Ministère a commencé à s'intéresser aux répercussions de la technologie sur la charge de travail dans l'ensemble de l'organisation. Les chercheurs ont procédé à des études de cas sur des processus comme la correspondance ministérielle et les notes de breffage. Grâce au suivi détaillé de cas, ils se sont rendus compte qu'il fallait une moyenne de 30 minutes pour réfléchir au contenu d'un document de taille moyenne et le préparer, et 5 heures de révision, et ce, sans que le contenu ne soit changé de façon significative. Fort de cette constatation, le Ministère lance une initiative majeure pour simplifier ces processus en espérant réduire la charge de travail et améliorer le sentiment des employés de pouvoir contribuer à l'organisation et, du coup, son engagement envers elle.

Santé Canada a aussi entamé une analyse détaillée de la charge de travail en se concentrant surtout sur le temps passé au travail. Pourquoi certains groupes ont-ils tendance à travailler plus longtemps? Que font-ils aux cours de ces heures supplémentaires? Peut-on modifier certains processus? Quelle est la valeur ajoutée de ces heures?

Harcèlement, recrutement et maintien en poste

Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique (CFP) termine un examen en profondeur des **problèmes de harcèlement** soulevés au cours des deux Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 1999 et de 2002. Elle a déjà conclu que la fréquence du harcèlement n'avait pas changé de façon significative pendant cette période. L'analyse révèle que certains groupes sont davantage à

risque face au harcèlement et à d'autres formes de comportement agressif ou violent dans leur milieu de travail. Comme il fallait s'y attendre, ce sont les gardiens de prison ou les groupes qui sont chargés de l'application de la loi qui sont les plus vulnérables. Les agents des douanes et des pêches et ceux qui servent directement le public ont aussi un taux de vulnérabilité plus élevé que d'autres groupes de fonctionnaires.

Toutefois, abstraction faite des groupes à haut risque, les données révèlent d'autres corrélations significatives. Les milieux de travail aux ressources limitées, à la charge de travail excessive et au déséquilibre entre le travail et la vie privée s'accompagnent de harcèlement et de violence plus fréquents. L'analyse de la CFP montre aussi que la combinaison d'une tension plus grande et d'un contrôle plus faible au travail produisait une augmentation des déclarations de harcèlement. Certains groupes d'employés – surtout les femmes occupant des emplois scientifiques et techniques non traditionnels – rapportent des taux de harcèlement plus élevés.

L'examen préliminaire de la Commission suggère des interventions adaptées pour traiter chaque élément spécifique menant au harcèlement, plutôt qu'une vaste approche unique à l'échelle des ministères. Dans l'ensemble de la fonction publique, il existe très peu d'indicateurs de résultats liés au harcèlement. C'est pourquoi on peut difficilement évaluer et quantifier l'impact des interventions.

La CFP poursuit ses recherches sur les impacts du harcèlement, de la violence et de la discrimination sur l'état de santé de groupes cibles spécifiques.

La CFP a aussi examiné les questions relatives au **maintien en poste et au recrutement des cadres**. Bien qu'une importante cohorte de cadres se prépare à partir à la retraite, l'intérêt à rester exprimé par les membres du groupe de relève sondés par la CFP est grand. Les principaux facteurs de maintien en poste sont les possibilités d'une influence accrue et d'exceller en aidant les autres. Toutefois, les cadres sont de plus en plus préoccupés quant au prix à payer en heures de travail et en frustrations causées par le déséquilibre entre le travail et la vie privée.

Les cadres qui ont répondu au SAFF ont signalé des niveaux de **satisfaction et de contrôle** plus élevés que les autres groupes d'employés. Ils ont davantage tendance à mettre plus d'heures au travail sans pour autant arriver à faire tout leur travail. Ce problème résulte, selon eux, d'objectifs déraisonnables.

Comparé aux autres groupes d'employés, les cadres déclarent généralement qu'ils ont davantage accès aux possibilités de perfectionnement de carrière, de formation et de promotion. Ils perçoivent d'une façon plus positive les pratiques de travail actuelles dans leurs milieux de travail que d'autres groupes d'employés. Ils se sentent plus à l'aise d'exprimer leur désaccord avec leurs superviseurs que les employés d'autres niveaux et ils pensent qu'ils travaillent dans une culture d'ouverture.

Les raisons de quitter la fonction publique que les cadres ont citées sont, en ordre d'importance :

- ▶ la santé;
- ▶ d'autres possibilités d'emploi;

- ▶ les obligations familiales;
- ▶ une meilleure utilisation de leur compétences et de leur formation;
- ▶ les difficultés du milieu de travail, et
- ▶ les programmes d'adaptation au milieu de travail.

Près de la moitié des cadres interrogés a indiqué avoir l'intention de quitter la fonction publique dans les cinq prochaines années. Vingt-huit pour cent ont planifié un départ dans l'année.

L'étude de la CFP a conclu qu'il fallait mieux planifier la relève pour permettre à la fonction publique de se préparer adéquatement en vue des nombreux départs attendus parmi les cadres.

Facteurs d'influence sur la qualité du travail

Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP)

En s'appuyant sur une vaste série d'études et d'examen réalisés ces dernières années, le RCRPP a fait le lien entre, d'une part, la productivité, la participation et le bien-être de l'employé, et, d'autre part, la **qualité du travail**.

Les chercheurs des RCRPP ont conclu que les causes profondes des changements défavorables qui surviennent dans le bien-être collectif et individuel sont en grande partie liées à la manière dont l'organisation gère les facteurs relatifs à la charge de travail. Le contexte du travail a changé ces dix dernières années. Les organisations font des choses nouvelles (types de tâches) et différemment (manière d'accomplir les tâches).

Elles ont découvert que, dans la plupart des cas, la mauvaise qualité de vie au travail était surtout due aux cadences plus élevées. Cela pose des problèmes de moral, les employés étant moins enclins à s'investir et à prendre un engagement en faveur de leur organisation, ou même des problèmes de qualité du travail.

Un certain nombre d'études spécifiques menées par les RCRPP a démontré que la technologie était un facteur d'influence clé sur la charge et la cadence de travail. Ce n'est pas la technologie en tant que telle qui est en cause. Les problèmes viennent d'une mauvaise organisation et gestion de la technologie lorsqu'elle est présentée et mise en oeuvre. Les dirigeants n'ont pas accordé suffisamment d'attention à l'impact des changements technologiques sur le rendement et sur le moral des employés.

Les données rassemblées par les chercheurs des RCRPP ont révélé que des années de réduction des effectifs dans l'administration publique ont conduit à remplacer le personnel de soutien et administratif par la technologie. Cela a eu pour effet d'exiger des gestionnaires et des cadres des éventails de compétences plus larges et d'ajouter davantage de tâches à leur emploi du temps quotidien. On a observé que le changement vers une dépendance technologique accrue avait eu un impact plus important dans la fonction publique, où l'effectif est actuellement plus âgé. Les décisions de leadership des cadres ont souffert de leur manque d'expérience dans l'application de la technologie.

Les RCRPP ont cerné un certain nombre de défis uniques au secteur public. Par exemple, celui-ci n'a pas encore réussi à transformer complètement son style de gestion hiérarchique traditionnel pour traiter avec un effectif hautement qualifié et instruit. Les méthodes de commandement et de contrôle n'ont pas changé, même si nous savons qu'elles ne fonctionnent pas bien avec un effectif au profil nouveau et la nature différente du travail. La portée des changements structurels n'a jamais été bien comprise, ni reflétée dans les nouvelles pratiques de gestion.

Les données nous confirment aussi que le secteur public est déjà confronté à une crise démographique, au contraire d'autres secteurs de la population active. L'emploi dans le secteur public a été très stable ces dix dernières années, y compris chez les cadres supérieurs : il y a eu peu de recrutement externe. Le fait que le secteur public n'ait pas attiré de sang nouveau est dû en partie au manque de postes disponibles, mais aussi à un intérêt moins marqué chez certains groupes d'âges et professions. Les recrues potentielles veulent travailler dans un environnement de fonction publique hautement qualifié, mais à condition qu'il y ait des innovations réelles dans le milieu de travail.

Les recherches des RCRPP révèlent que les recrues considèrent que la rémunération n'est qu'un facteur parmi de nombreux autres. Celle-ci ne joue aucun rôle dans leur décision de rester ou non.

Pour faire leur choix, les cadres éventuels comparent les « offres globales » des secteurs public et privé. Les facteurs déterminants sont l'équilibre entre le travail et la vie

privée, la charge de travail, les attentes, la cadence de travail et la rémunération globale. D'autres éléments comme le degré d'influence et les niveaux de responsabilisation et de latitude de décision interviennent aussi.

Les recherches que les RCRPP ont faites ou examinées suggèrent que le défi le plus important en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique est le manque d'engagement qui correspond à ce que les chercheurs appellent la *l'engagement affectif*). Le degré d'engagement est important : d'après un grand nombre de recherches, un haut degré d'engagement est assorti d'un rendement et de résultats positifs sur le plan de la santé.

On s'est rendu compte aussi que de faibles degrés d'engagement ou de participation étaient des signes avant-coureurs de problèmes plus importants. À l'image de l'emphase sur les processus au détriment du capital humain, ces signaux montrent aux gestionnaires qu'il existe des poches d'insatisfaction qui, si elles sont ignorées, finiront par débiliter l'organisation et produire des employés dysfonctionnels. Ces instruments peuvent servir à fournir les données de référence et, avec le temps, à déterminer si l'organisation progresse vers des niveaux plus élevés du type d'engagement visé et un milieu de travail sain.

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Secrétariat du Conseil du Trésor

Le séminaire comprenait un certain nombre de présentations relatives au dernier Sondage effectué auprès des fonctionnaires fédéraux et ses analyses de suivi.

Jennifer Rooney a comparé les résultats de sondages auprès d'employés d'un large éventail d'organisations publiques au Canada et ailleurs, et de quelques études sur le secteur privé. Les aspects étudiés étaient *la charge de travail, le pouvoir décisionnel, le soutien de la gestion, le perfectionnement de carrière, l'équilibre travail-vie privée, les horaires variables, le harcèlement et la discrimination, la satisfaction professionnelle et l'intention de partir.*

Bien que les différences méthodologiques n'ont pas permis de faire des comparaisons directes entre les études, l'examen du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a révélé que, dans l'ensemble, *la qualité du travail et les attitudes envers le travail* étaient étroitement liées à l'état de santé des employés.

La charge de travail est apparue comme un sujet de préoccupation majeur dans toutes les études. Les cadres sont plus susceptibles que les autres employés de se plaindre des contraintes de temps qu'ils vivent au travail. Bien qu'ils disent avoir un pouvoir décisionnel plus grand que les employés, cela reste pour eux un problème important. Le pouvoir décisionnel semble plus grand dans les organisations « de pointe », celles qui sont considérées comme les meilleures où travailler.

Le soutien de la gestion est un autre facteur clé. Parmi ses principales manifestations, on estime qu'il y a le niveau de reconnaissance, la clarté des attentes et la disponibilité de l'information. Toutes les études signalent des préoccupations dans ces domaines.

Toutes études confondues, des répondants en proportions importantes se sont aussi dits soucieux du *perfectionnement de carrière* et de l'accès à la formation.

Les critiques à l'égard de *l'équilibre travail-vie privée* étaient moins fréquentes de la part des cadres que de la part d'autres groupes d'employés. Les cadres étaient aussi moins enclins à profiter des politiques et des programmes offrant des possibilités d'horaires variables.

La fréquence du *harcèlement* était notable dans l'ensemble du secteur public. *La satisfaction professionnelle* avait tendance à être plus élevée pour les cadres que pour les employés du secteur public, mais restait moins élevée que pour les cadres dans le secteur privé. Dans la plupart des organisations du secteur public, il y avait un taux élevé de personnes désireuses de *changer d'emploi.*

Louise Delorme a ensuite présenté un aperçu de la façon dont on allait se servir des résultats de cette étude pour guider les prochaines recherches et interventions. Elle a noté que plusieurs des problèmes clé repérés dans le SAFF de 1997 sont aussi ressortis dans les analyses préliminaires des données recueillies en 2002. Les aspects prioritaires de 1997 étaient la charge de travail et l'équilibre travail-vie privée, le harcèlement et la discrimination, l'apprentissage et le perfectionnement de carrière, et l'équité dans le processus de sélection. Le dernier sondage a démontré que trois de ces sujets de préoccupation demeurent : le harcèlement et la discrimination, l'apprentissage et le perfectionnement de carrière, et la charge de travail et l'équilibre travail-vie privée. Deux nouveaux aspects sont apparus. Ils sont liés aux relations syndicales-patronales et à l'engagement de l'employé.

Les discussions préliminaires sur les résultats des deux sondages et les mesures adoptées dans l'intervalle de cinq ans ont révélé un certain nombre de problèmes :

1. Les interventions qui étaient censées répondre aux priorités avaient-elles l'envergure adéquate? Pour certains aspects, nous avons encore besoin d'information afin de mieux cibler les interventions.
2. La formation seule ne change pas les comportements à la base de certains des problèmes.
3. Il existe un écart entre la politique et la pratique – les procédures conçues pour maîtriser ces facteurs n'ont pas été mises en œuvre dans tout le système.
4. N'a-t-on pas tendance à accorder une confiance excessive aux solutions technologiques comme celles des sites Web pour communiquer l'information? On ne les a pas évaluées ou éprouvées pour vérifier leur capacité d'influencer le comportement.
5. Des groupes de concertations ont trouvé que les cadres ne se servaient pas des outils à leur disposition, par manque de connaissance des différences politiques et procédures, ou par manque d'habileté.
6. La charge de travail n'est pas seulement une question de quantité de travail, mais aussi d'attente, soit Quels sont les résultats précis espérés? On s'est inquiété aussi de la

mesure des résultats par opposition à celle des répercussions.

Le SAFF de 2002 montre que, quand les organisations ont le temps d'examiner la manière d'accomplir le travail (échéanciers, mesure du rendement, procédures de dotation, orientation stratégique), les employés réussissent mieux à concilier travail et vie privée et peuvent plus facilement accomplir leurs tâches pendant les heures de travail normales. Dans la même veine, des examens réguliers comme ceux-là assurent une distribution équitable du travail, ce qui représente un avantage de planification stratégique majeur. Malheureusement, tous les ministères de la fonction publique ne se donnent pas la peine de procéder à ces examens.

Des données préliminaires du sondage de 2002 révèlent des pressions importantes de la part des organisations pour travailler plus d'heures. Les présentations précédentes avaient montré que des modalités de travail flexibles avaient peu de répercussions sur la vie professionnelle des cadres. Il n'est donc pas surprenant que le sondage indique un moins bon équilibre travail-vie privée au niveau des dirigeants supérieurs. Leurs charges de travail importantes empêchent les cadres de participer régulièrement à des événements d'apprentissage et de formation.

État de santé des cadres et organisations apprenantes

M. Jacques Barette et Mme Louise Lemyre de l'Université d'Ottawa

Mme Lemyre et M. Barette ont présenté un compte rendu de leur examen des relations entre l'état de santé des cadres et les

« organisations apprenantes ». Grâce à une subvention du Conseil de recherches en sciences humaines, ils étudient les liens entre la culture de l'organisation, la latitude de décision et la qualité du soutien du supérieur envers son subordonné d'une part, et l'apprentissage organisationnel d'autre part.

À ce jour, leur analyse révèle que la *latitude de décision* était la variable clé de l'apprentissage organisationnel parmi les cadres. Ils ont aussi découvert des relations significatives entre la charge de travail, la latitude de décision, la complexité du travail, l'ambiguïté des rôles et la capacité d'apprendre. Le stress découlant de ces mêmes facteurs est aussi un obstacle important à l'apprentissage des cadres.

Une amélioration de la latitude de décision, de la confiance et du temps augmenterait l'apprentissage et la productivité. La culture organisationnelle actuelle, caractérisée par la rigidité, le conservatisme et la surcharge de travail, empêche une évolution en ce sens. Les mêmes facteurs qui créent de hauts niveaux de stress bloquent la capacité de l'organisation d'apprendre et de changer.

Facteurs de travail clé dans les études d'intervention

M. Michael Leiter

M. Leiter a présenté les conclusions de nouvelles recherches sur les études d'intervention. Le modèle de recherche auquel il s'est intéressé relie les facteurs de travail clé à leurs conséquences sur la capacité des employés (par exemple, l'énergie et la participation) qui à son tour influence la productivité.

Il suffit de s'attaquer à un petit nombre de facteurs déterminants clé pour améliorer la qualité de vie au travail. Ces facteurs sont la charge de travail, le contrôle, les récompenses, le sens communautaire, l'équité, les valeurs et le degré de signification. Modifier ces facteurs de façon positive augmente l'énergie des employés et stimule leur participation et efficacité. En même temps, les employés apprennent à accepter plus volontiers le changement. La qualité de leur travail s'accroît, ainsi que la satisfaction de la clientèle. Les employés font état d'une vie professionnelle plus satisfaisante.

Les travaux de M. Leiter ont démontré que si, au départ, de lourdes charges de travail sont simplement source de fatigue, au fil du temps elles provoquent l'épuisement. Si l'organisation n'arrive pas à régler le problème, les employés de tous les niveaux deviendront cyniques, se replieront sur eux-mêmes, et se retrouveront pris dans un cercle vicieux.

M. Leiter a aussi remarqué que le taux de harcèlement était lié à la charge de travail. Il a observé une relation entre le soutien social des collègues et l'équité organisationnelle, et l'incidence du harcèlement.

Dans toutes les études d'intervention, l'amélioration du contrôle a été l'élément déclencheur du progrès. Quelle que soit la nature de l'intervention, si celle-ci offrait davantage d'autonomie et de latitude de décision sur l'organisation des tâches quotidiennes, on observait plus de résultats positifs.

Comme les relations entre les facteurs de travail évoluent avec le temps, la littérature montre que les interventions doivent cibler des déterminants systémiques sur une longue période.

Les initiatives de gestion de la charge de travail doivent avoir une approche systématique et structurée de la **redéfinition des tâches**, un processus individuel et collectif qui a pour conséquence de mettre fin aux activités qui ne présentent plus de valeur. L'objectif n'est pas de changer les services, ni d'éviter de répondre aux besoins des clients. Des études ont montré que les lacunes majeures de la conception des tâches résidaient dans la manière dont les tâches sont organisées et réparties entre les membres du personnel. La refonte des méthodes de travail permet d'établir un profil détaillé des niveaux opérationnels de base de l'organisation. Le personnel peut alors voir dans quelle mesure les changements de comportement sont liés aux activités de l'organisation : il est alors en mesure d'en suivre l'évolution avec le temps. Engager ceux-là mêmes qui accomplissent le travail a pour effet d'entraîner des changements significatifs dans la manière de fonctionner de l'organisation et de donner aux employés le sentiment d'exercer un plus grand contrôle.

En même temps, il faut harmoniser les systèmes de récompenses avec les processus opérationnels. Dans de nombreux cas, cela peut amener les employés à apprécier tout autant les promotions latérales que hiérarchiques. Les examens ouvrent la voie à une plus grande équité, car le personnel peut continuer à revoir les procédures.

Naturellement, ces interventions exigent de gros investissements en temps et en personnel pour les groupes de concertation et la résolution des problèmes. Dans les cas où ces examens ont été faits avec sérieux, les évaluations ont permis de documenter des plans d'action clairs, soutenus dans le temps, et de produire des résultats importants, pas seulement dans la réduction de la charge de

travail, mais aussi dans l'amélioration de la satisfaction des employés et de l'état de santé.

NOUVEAU CONSENSUS

À la suite des présentations, les participants ont entamé une discussion et en sont arrivés à un consensus sur les déterminants de la santé en milieu de travail.

Ils ont convenu que la plupart d'entre eux pouvaient être contrôlés par la direction, mais qu'il fallait des interventions ciblées accompagnées d'attentes réalistes quant au désir de changement à long terme. Ils ont vanté les mérites du **tableau de bord équilibré**, une approche qui rattache l'évolution de l'état de santé à d'autres mesures de la productivité et ne dissocie pas le bien-être des objectifs opérationnels.

Les participants ont beaucoup débattu de ce qui empêche les gestionnaires de changer les choses alors que l'information sur les approches et la preuve de leur efficacité sont si faciles à trouver.

Le groupe a conclu que ce dont la fonction publique fédérale a besoin, ce ne sont pas des politiques supplémentaires, mais une action soutenue pour s'attaquer aux facteurs structureaux qui inhibent la capacité des employés de changer les choses. Les participants se sont mis d'accord sur une matrice (ci-dessous) qui reprend les éléments essentiels et définit les quatre facteurs déterminants principaux à traiter. La matrice a été conçue de telle façon que les tentatives pour régler n'importe lequel des quatre facteurs allaient simultanément s'étendre à chacun des quatre niveaux : le cadre, la direction du ministère, la communauté des cadres et les organismes centraux.

Facteurs	Cadre individuel	Ministère	Communauté	Organismes centraux
Charge de travail				
Latitude de décision				
Soutien social				
Récompenses				

Si on veut que les stratégies d'intervention réussissent, il faut que les activités se produisent dans tous les systèmes.

Charge de travail

Les participants ont noté que le terme *charge de travail*, auparavant neutre, avait aujourd'hui des connotations très négatives. C'est, selon eux, un terme ambigu. La première chose à faire est de passer de l'abstraction à une plus grande précision quand on parle de la charge de travail et de ce que cela veut dire, et de rappeler ses aspects positifs : les gens ont besoin d'une charge de travail pour avoir le sentiment d'être utile et d'accomplir quelque chose. La question est vraiment de gérer continuellement les méthodes de travail spécifiques et de ne pas assimiler les heures de travail à la charge de travail.

Chaque organisation devra faire la lumière sur ces aspects en fonction du mandat et des responsabilités de ses unités de travail. Elle devra décrire la nature de la tâche à accomplir, l'énergie nécessaire pour l'effectuer et la durée de chacune. Quand nous parlons de charge de travail, nous ne faisons habituellement pas référence aux

exigences du travail courant, mais à notre capacité à faire face à l'afflux du travail et à son volume, ou aux exigences de cadences plus rapides à l'intérieur des systèmes existants et avec les ressources dont on dispose.

Les participants ont souligné que, quand les employés ont les leviers de contrôle pour gérer la façon dont les tâches sont organisées, ils peuvent généralement faire face aux poussées soudaines de travail et aux crises de courte durée. À l'intérieur de la fonction publique, les employés ont apparemment le sentiment que les crises artificielles préviennent l'établissement d'une gestion de routine et le développement d'une capacité de l'organisation de surmonter les vraies crises.

Le groupe a recommandé de résoudre les problèmes liés à la charge de travail qui découlent des irritants quotidiens en raison de la façon d'effectuer le travail. Ce sont souvent ces problèmes moins importants – principalement les protocoles de courrier électronique, les techniques de réunion inefficaces et les consultations non appropriées – qui affectent le plus les employés.

La technologie s'est avérée à la fois un bienfait et un fardeau. Les organisations n'ont pas encore pleinement intégré la technologie à leurs pratiques opérationnelles et leurs comportements au travail. Le mauvais usage et l'abus des courriels sont devenus les facteurs les plus importants de l'inefficacité et du travail inutile. Peu d'organisations ont pris le temps de vraiment se pencher sur cette question ou d'établir des attentes quant à l'utilisation des courriels comme mode de communication opérationnelle. Les courriels sont devenus source de confusion et, en réalité, entravent la communication.

Les réunions, elles aussi, sont coupables. Facteur d'inefficacité, les gestionnaires y consacrent de 15 à 30 p. 100 de leur temps à les organiser, les préparer des réunions, y participer et à en assurer le suivi. Ici encore, c'est le manque de méthodes et de formations sur la conduite de réunions efficaces qui contribue à la perte de temps et à l'augmentation de la charge de travail.

La nécessité de consulter et d'établir et de maintenir des réseaux est capitale pour la réalisation des objectifs opérationnels, particulièrement quand il s'agit de gérer les enjeux horizontaux. Toutefois, il existe peu de directives claires sur la nature et l'étendue des consultations nécessaires selon l'enjeu ou le service. Le résultat, c'est qu'il semble y avoir trop de consultations. La technologie y contribue. Il est très facile d'y faire participer de plus en plus de gens, mais c'est au détriment du travail qui tend à se disperser.

Par le passé, les interventions de développement organisationnel – menant souvent à des réorganisations ou à des restructurations – ont été le remède habituel

aux problèmes de charge de travail. Il serait plus efficace de s'engager dans la **description des processus** et la **refonte des méthodes de travail**. Ces interventions exigent une approche d'équipe, en faisant participer les employés à tous les niveaux et en mesure d'analyser le déroulement du travail et faire les changements nécessaires.

La refonte des méthodes de travail aide à réduire la charge de travail, mais augmente aussi la latitude de décision, le sentiment d'engagement et de participation des employés.

Les participants au séminaire ont recommandé qu'en s'attaquant aux problèmes de charge de travail, les organisations n'oublient pas de se demander dans quelle mesure leurs systèmes de gestion administratifs et financiers, et ceux des ressources humaines sont des sources de travail. On pense que ces systèmes contribuent d'une certaine manière à créer des fardeaux supplémentaires.

Le groupe a aussi souligné que beaucoup des problèmes dégagés semblent se situer au niveau des ministères. Les efforts faits pour simplifier la gestion en déléguant les pouvoirs des organismes centraux aux ministères peuvent avoir été contrecarrés : les ministères semblent souvent avoir établi plus de contrôles internes que ceux qu'exigeaient auparavant les organismes centraux. Il serait utile de vérifier le bien-fondé de cette impression dans le cadre d'un exercice de correspondances interfonctionnelles, mais l'absence de cohérence dans les procédures communes à l'intérieur des ministères et entre les ministères semble confirmer cette préoccupation.

Récompenses

La discussion sur les récompenses en a couvert les dimensions intrinsèques et extrinsèques. Les différentes études montrent, qu'avec la rémunération et les avantages sociaux, les récompenses sont une autre composante clé du recrutement, de la sélection, de la promotion et du maintien en poste. Quand les organisations n'harmonisent pas les récompenses aux résultats désirés, elles ne font que perpétuer les problèmes. Dans la plupart des cas, elles récompensent des comportements qu'elles ne veulent pas vraiment encourager. Le groupe a noté, qu'en général, les systèmes de récompenses de la fonction publique étaient fondés sur l'habileté à gérer "vers le haut" plutôt que sur les compétences à gérer les employés. La culture des organisations semble valoriser davantage les résultats que les autres habiletés. La culture qui en résulte alimente et encourage des comportements qui nuisent au leadership à long terme. Cette tendance est très répandue à tous les niveaux de la gestion, pas seulement à celui de la haute direction. Elle est surtout évidente dans les groupes professionnels et techniques dont les membres ont été promus sans véritable formation en gestion des personnes et qui ne pourraient ne pas s'intéresser à la question en l'absence de récompenses évidentes. Il est clair qu'un système de récompenses est nécessaire pour le groupe des professionnels, pour ceux qui ne désirent pas assumer de responsabilités de gestion, mais progresser dans leur carrière. Ceux qui éventuellement veulent diriger des organisations scientifiques ou professionnelles auront aussi besoin d'avoir accès aux formations sur le leadership.

Le travail de M. Leiter a fait la lumière sur un côté moins positif de la mobilité. Dans les organisations où le mouvement est constant et où les cadres sont plus mobiles, ceux-ci ont tendance à ne pas rester assez longtemps pour régler les problèmes de charge de travail ou autres. En fait, ils ajoutent au fardeau de leur personnel dans la mesure où leur intérêt va principalement aux projets qui leur permettront de changer de poste.

Le groupe a trouvé que le Programme de gestion du rendement de l'administration publique fédérale (tel qu'il était à l'époque conçu) ne rejoignait pas leurs conclusions sur les récompenses. Ce programme était fortement orienté vers les résultats, mais n'accordait que peu de poids à la façon dont les résultats étaient atteints et à la bonne gestion du capital humain. Le groupe a aussi noté que le système n'était pas appliqué de façon cohérente ou avec suffisamment de rigueur d'un ministère à l'autre ou au sein même des ministères. *Nota : Depuis le séminaire de recherche, la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a apporté des changements significatifs au cadre du Programme de gestion du rendement afin de tenir compte de certains commentaires de l'APEX sur ces questions.*

Les participants ont affirmé qu'il y avait peu de mécanismes dans le système actuel qui encouragent l'action en équipe, les apports collectifs ou la gestion horizontale. Ils ont noté que ce type de système se solde par des employés qui savent mieux comment gérer leur patron que les employés, les clients ou les collègues.

Ce que l'organisation veut récompenser et sanctionner n'apparaît pas clairement. Les

mécanismes de récompenses du personnel doivent être étendus à d'autres formes de récompenses que le salaire, comme des promotions, des affectations, du pouvoir, du prestige et le statut.

La littérature offre des exemples de systèmes qui mettent l'accent sur la mesure et la récompense d'indicateurs clé du leadership, par exemple l'engagement ou la participation de l'employé. De la discussion est ressorti un certain nombre d'approches différentes, y compris :

- le **modèle de Qualintra** qui mesure la qualité de la supervision, la reddition de comptes et l'autonomie, la confiance dans la haute direction, la qualité du milieu de travail et les perspectives de perfectionnement personnel et professionnel;
- Les 12 questions de Gallup qui cherchent à vérifier la clarté des attentes, l'accès au matériel nécessaire, l'adaptation à l'emploi, la reconnaissance, la confiance envers la direction, le sentiment des employés de travailler dans un milieu sensible à leurs besoins, l'engagement de l'unité de travail envers la qualité et les occasions d'apprentissage;
- Les index proposés par le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* sur l'engagement et la culture de l'apprentissage évaluent le contrôle, le perfectionnement de carrière, la dotation, le respect, les communications, la discrimination et le harcèlement et la capacité du milieu de favoriser le travail d'équipe.

L'harmonisation des systèmes de récompenses de la fonction publique aux résultats en matière de santé et de bien-être en milieu de travail devrait constituer une priorité. Il faudrait aussi intégrer des indicateurs de mesure dans la mesure du rendement à tous les niveaux, pas seulement celui des cadres.

Latitude de décision et contrôle

Les participants ont énormément discuté des différences entre les secteurs public et privé en matière de **latitude de décisions**. Ils ont convenu que la définition standard de l'expression – soit le reflet de la capacité à prendre des décisions importantes sur les activités quotidiennes – s'appliquait aux deux secteurs. D'aucuns pensent qu'un tel contrôle est indispensable à tous les niveaux pour arriver à des comportements cohérents et prévisibles. De fait, la recherche démontre clairement que, pour se doter d'un effectif dévoué et engagé, il faut augmenter sa latitude décisionnelle et fournir une structure logique et garante d'efficacité et de contrôle dans un monde imprévisible.

Dans les organisations du secteur public, on confond souvent les termes *pouvoir* et *contrôle*. Le *contrôle*, dans le contexte d'un milieu de travail sain, est la capacité individuelle à gérer la charge de travail créée à l'interne. Il n'a rien à voir avec l'équilibre du pouvoir dans notre système politique. Pour la majorité des fonctionnaires, les restrictions imposées à leur marge de manœuvre ne découlent pas des relations avec le parlement et les ministres, malgré ce qu'en pensent certains. Au-dessous des niveaux de sous-ministres et sous-ministres adjoints, le pouvoir politique n'est pas l'élément moteur qui détermine la latitude

de décision et la délégation des pouvoirs. En fait, les obstacles à l'élargissement de la marge de manœuvre dans la fonction publique sont similaires à ceux du secteur privé : ce sont les systèmes relatifs à la gestion des ressources humaines, aux finances et à d'autres aspects administratifs.

Nous devons comprendre quels éléments de notre travail peuvent faire l'objet d'une meilleure latitude de décision. En général, ils ont trait à l'organisation des activités quotidiennes – des dossiers indépendants des exigences des ministres – comme l'attribution des locaux, du temps et d'autres ressources. La plupart des réorganisations ne sont pas fondées sur un examen des programmes ou des changements de dossiers au niveau des ministres. Elles sont fondées sur des questions structurelles internes. Ce sont elles qui ont les plus grandes répercussions sur les activités quotidiennes des employés et leur sentiment de contrôle sur leur vie professionnelle.

Il semble aussi que les processus décisionnels n'aient pas suivi la technologie. La nature du travail a changé, mais la gestion des flux de travail et la délégation des pouvoirs n'ont pas bougé. Grâce à la technologie, il peut y avoir une plus grande délégation de pouvoir pour les décisions opérationnelles quotidiennes, ce qui permet de mieux contrôler les méthodes de travail.

Les études que le groupe a examinées sont claires. Dans les organisations qui ont réussi à accorder davantage de latitude de décision sur les questions quotidiennes, on peut mieux gérer la charge de travail ET on assiste à des augmentations concomitantes de l'engagement et de la satisfaction au travail.

Soutien social

La littérature traite abondamment des répercussions du soutien social sur l'état de santé des employés et des organisations. La conclusion globale est que le soutien social agit comme un tampon qui protège contre les effets, sur l'état de santé, de la dynamique commandement - contrôle et des efforts et récompenses

Dans le milieu de travail, la source principale de soutien social est la relation avec le superviseur, suivie de près par la relation avec les collègues ou les pairs et, finalement, la relation avec son personnel. Il ne semble pas que le soutien social externe à l'organisation ait un impact significatif sur les déterminants professionnels de la santé.

Dans quelle mesure le soutien social atténue-t-il les sources de stress en milieu de travail? La recherche a révélé que toutes les activités professionnelles étaient enracinées dans différentes formes d'interaction sociale. Il en découle que la qualité de ces relations a une influence très importante. Les composantes principales du soutien social, tant formel qu'informel, touchent en grande partie l'accès à l'information et les communications.

Pour combler les lacunes du soutien social, il faut se concentrer sur la nature et l'ampleur des interactions, ainsi que sur le contenu du soutien. Plusieurs facteurs comme la proximité et le lieu géographique peuvent affecter à la fois la qualité et la quantité du soutien.

Les participants au séminaire ont noté que, parmi les cadres, il semble y avoir un certain nombre d'obstacles aux relations de soutien social saines. Ces obstacles se manifestent

clairement dans les cultures très compétitives où, on décourage effectivement les comportements associés au soutien social.

Dans la fonction publique fédérale, le soutien social n'est pas associé aux systèmes de récompenses formels ou informels. L'importance excessive accordée aux résultats et le peu d'importance accordée aux compétences de gestion des personnes dans le système de récompenses nuisent au développement et au maintien du soutien social.

De par leur nature unique, les structures organisationnelles peuvent aussi entraver l'établissement d'un soutien social fort. Dans les organisations à la structure traditionnelle sans interaction horizontale ou presque, on assiste à une plus grande isolation et moins de soutien social. Le concept de soutien social est souvent perçu comme la promotion d'une certaine vulnérabilité qui peut miner la crédibilité d'un cadre et nuire à son perfectionnement de carrière.

Les recommandations tirées de la littérature portent surtout sur le lien à établir entre le soutien social et les attentes de rendement des dirigeants. Il faut donner aux cadres et aux gestionnaires les ensembles de compétences dont ils ont besoin pour exercer efficacement la gestion des personnes. Il semble qu'actuellement, les dirigeants soient en majorité sélectionnés ou promus sur la base de leurs compétences techniques. C'est une erreur d'espérer que ces dirigeants acquerront les compétences de leadership et le savoir nécessaires par la seule expérience. Le perfectionnement du leadership devrait reposer sur la compétence en gestion des personnes. On pourrait

soutenir ce perfectionnement en raccordant le soutien social à la mesure du rendement et aux systèmes de récompenses.

RÉSUMÉ

Les chercheurs qui ont participé au séminaire ont convenu que, bien qu'il y ait quatre facteurs distincts et déterminants de la santé des cadres, il est important de ne pas les percevoir comme des facteurs isolés et indépendants. Ils sont clairement liés les uns aux autres et toute intervention doit incorporer des activités qui répondent simultanément à tous ces déterminants.

Les organisations qui ont déjà réussi ont amélioré l'état de santé des personnes et de l'organisation à l'aide d'un cadre uniforme qui comprenait chacun des déterminants. Elles se sont aussi assurées de disposer d'un indice composite afin de pouvoir évaluer annuellement leurs progrès pour chaque élément. Garantir une certaine forme de mesure couplée au rendement, à la reconnaissance et aux récompenses était fondamental si elles voulaient créer et soutenir l'élan nécessaire pour influencer positivement la santé.

Les interventions ont été lancées de façon très visible, avec forte publicité auprès de tout le personnel, et dans le contexte d'un plan à long terme avec des étalons progressifs spécifiques.