



**La santé des cadres dans la fonction publique fédérale :
Répercussions sur les individus et les organisations**

Sommaire exécutif

Introduction

L'Association des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) étudie la santé des cadres de la fonction publique fédérale depuis plus de dix ans, et a mené deux études majeures, la première en 1997 et l'autre, en 2002.

La dernière analyse fondée sur l'étude de 2002 confirme le lien entre la santé individuelle et l'efficacité des organisations. Elle ouvre de nouvelles perspectives sur la façon dont les cadres peuvent améliorer les deux.

Résultats individuels en matière de santé

Le *travail* constitue le déterminant le plus important de l'état de santé des cadres dans la cinquantaine. Des études à long terme révèlent que l'exposition cumulative au *stress* cause de graves problèmes de santé.

Les études de l'APEX ont révélé une incidence élevée de maladies cardiovasculaires dans l'effectif de direction au fédéral, soit un sur cinq. La *dépression* constitue une autre préoccupation croissante et quant à son impact négatif sur le rendement. Encore là, les chercheurs ont noté un risque significatif – 15,2 pour cent des cadres souffrent de dépression comparativement à 2,6 % de l'ensemble des Canadiens. Lorsque nous avons isolé la population des cadres du secteur public et l'avons comparée aux cadres du secteur privé, nous avons trouvé que les cadres du secteur public – tant les hommes que les femmes – avaient des taux plus élevés pour la plupart des maladies.

Les données sur la santé de 1997 et de 2002 révèlent que les niveaux de détresse que vivent les cadres de la fonction publique sont non seulement élevés, mais qu'ils perdurent, deux facteurs qui causent une *détresse à long terme* et plus de risques d'affections sérieuses. De *lourdes charges de travail* et les *conflits en*

milieu de travail constituaient les principaux facteurs responsables. Ces mêmes facteurs créent aussi des problèmes de santé mineurs qui influent négativement sur le rendement et les résultats organisationnels. Cependant, la plus récente analyse démontre que l'on peut diminuer les niveaux de détresse en augmentant la *flexibilité*, l'*équité* et le *contrôle*.

Résultats organisationnels

Les résultats de l'étude de l'APEX montre clairement que les *résultats organisationnels* et la *santé* sont intimement liés. Les facteurs qui ont le plus grand impact sur la santé individuelle ont les mêmes effets sur l'efficacité organisationnelle. Par exemple, le *manque de contrôle* est un facteur de risque important face aux maladies cardiaques. Il existe également un lien important entre le *contrôle* sur la routine quotidienne et la *satisfaction au travail*. L'APEX a découvert qu'un *contrôle* accru augmentait la possibilité d'une satisfaction accrue au travail de 375 %. Outre l'*engagement* et le *dévouement* de l'*employé*, la satisfaction au travail constitue un indicateur clé de *productivité* et de *livraison de services* efficace.

Un autre facteur important en matière d'efficacité tant individuelle qu'organisationnelle est le degré de *soutien des superviseurs*. Ce facteur est crucial pour contrer un comportement agressif en milieu de travail. Un degré élevé de *soutien*, notamment de la part des superviseurs, contribue positivement et de façon notable à réduire le harcèlement et les conflits interpersonnels chez les cadres.

Conclusions

Il existe un nombre important de facteurs potentiels de stress en milieu de travail. La recherche de l'APEX les a ramenés à un nombre gérable de cinq facteurs clés : *contrôle*, *soutien*, *exigences* d'une part et *effort*, et *récompenses ou reconnaissance* d'autre part. Ces conclusions offrent donc une valeur pratique appréciable aux fins de mise en oeuvre d'interventions et de politiques appropriées en matière de changement.

Tout revient à faire des choix intelligents

Le manque de connaissances n'est plus un obstacle. Maintenant que nous connaissons les problèmes, nous pouvons identifier les solutions appropriées à chaque organisation. Ces solutions résideront dans l'équilibre à atteindre entre les cinq déterminants clés, équilibre qui est crucial pour une bonne santé, la productivité et le service au client.

Malgré une lourde charge de travail et des défis complexes, les cadres supérieurs peuvent s'épanouir s'ils ont le contrôle au jour le jour sur les décisions qui affectent leur charge de travail, s'ils ont le soutien de leurs superviseurs et la reconnaissance de leurs efforts.

Les cadres supérieurs ont la responsabilité collective et individuelle en oeuvre les moyens requis pour atteindre les objectifs d'équilibre pour des organismes efficaces et en santé. Basés sur cette recherche, l'APEX recommande que les différents organismes portent une attention particulière:

- au **contrôle** sur les décisions quotidiennes,
- au **soutien**, et plus particulièrement l'accès aux superviseurs,
- aux **exigences** associée aux charges de travail,
- à l'**effort** mental et émotionnel, et
- à la **reconnaissance** du bon rendement associée à des moyens dissuasifs en réponse aux comportements indésirables.

Il n'existe ni solutions magiques, ni plateau d'argent. Pour gérer des employés en santé et des organisations efficaces, il nous faut faire des choix éclairés, de façon quotidienne. Cela dépend entièrement de nous !