



ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES
OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA

ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Sondage de l'APEX sur le travail et la santé des cadres supérieurs 2017

Survol des résultats

Collectivité des cadres

Janvier 2018

Vue d'ensemble

- 3 Pourquoi ce sondage?
- 4 Ce que nous avons fait?
- 5 Ce que nous avons observé
- 10 Ce qui doit être fait?
- 11 Domaines d'intervention
- 15 Et maintenant?
- 16 Discussion
- 17 Annexes



Pourquoi ce sondage?

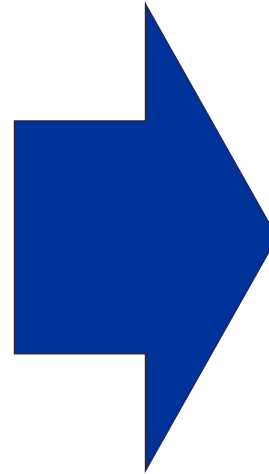
- Depuis 1997, l'APEX effectue des recherches sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale.
- Le sondage propose une évaluation d'indicateurs de l'état de santé des cadres supérieurs et de leur organisation en milieu de travail. Cette année, nous nous sommes intéressés à de nouveaux aspects comme la préparation à l'avenir, en mettant l'accent sur la manière dont on se prépare à l'économie numérique et aux services numériques, et dont on traite les questions de santé psychologique et mentale en milieu de travail.
- Le sondage se déroule tous les cinq ans depuis 1997. Dans le cadre du cycle actuel, l'APEX a confié la réalisation de la cinquième édition du sondage à Ipsos.
- Afin de simplifier le sondage, plusieurs changements ont été apportés au questionnaire de 2012. En revanche, on a conservé certains indicateurs clés par souci de cohérence et afin de pouvoir suivre l'évolution des tendances.

Objectifs :

- Faire un bilan de la situation actuelle des cadres supérieurs en ce qui a trait à leur travail, à leur organisation et à leur état de santé;
- Cerner les tendances qui se dégagent par rapport aux éditions antérieures du sondage dans ces domaines importants.

Ce que nous avons fait

- Le sondage s'est déroulé du 2 mai au 19 juin 2017.
- Au total, 3 075 cadres supérieurs ont répondu au sondage, soit un taux de participation de 48 % (en hausse par rapport au taux de 2012, qui était de 35 %). De ce total, 2 674 ont répondu à l'intégralité du sondage.
- L'intervalle de crédibilité de l'échantillon de cadres supérieurs qui ont répondu à toutes les questions est de +/-2,2 points de pourcentage.



Échantillon
représentatif de la
collectivité des
cadres* par :

- niveau EX
- âge
- région
- sexe
- langue officielle

* Voir l'annexe pour plus de détails

Ce que nous avons appris – votre travail

Collectivité des cadres

ENGAGEMENT

« Je suis fier de ce que je fais. »

86 % TOUJOURS, TRÈS SOUVENT OU SOUVENT

Niveau d'engagement élevé

57 %

2012 : 52 %

SATISFACTION AU TRAVAIL

72 % TRÈS SATISFAIT/SATISFAIT
« Emploi en général »

2012 : 3,5 en MOYENNE (contre 3,7 en 2017)



Taux de satisfaction les plus élevés : sécurité de l'emploi (77 %), genre de travail (73 %), emploi en général (72 %). Plus satisfait de la sécurité de l'emploi qu'en 2012.



Taux de satisfaction les moins élevés : gestion des talents des cadres supérieurs (22 %), charge de travail (32 %) et heures de travail (36%). Moins satisfaits de la rémunération qu'en 2012.

HEURES DE TRAVAIL

50,9 h/sem

2012 : 50,7 h/sem

35 %

2012 : 25 %

travaillent 55 heures et plus par semaine

PRÉSENTÉISME

Jours de présence au travail alors qu'on ne se sent pas bien

7,5 /an

2012 : 7,5/an

INTENTION DE PARTIR

Ont songé à quitter leur emploi au moins une fois par mois au cours des six derniers mois

70 %

2012 : 52 %

EFFORT / RÉCOMPENSE

Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs.

79 % D'ACCORD

Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant.

56 % D'ACCORD

Ce que nous avons appris – votre milieu de travail

Collectivité des cadres

PRISE DE RISQUES

« Les membres de l'équipe sont en mesure de soulever des enjeux difficiles. »

64 %
D'ACCORD

« À titre de membre de l'équipe de gestion, je peux prendre des risques. »

53 %
D'ACCORD

MANQUE DE CIVILITÉ

% m'est déjà arrivé au cours des 6 derniers mois

25 % Votre superviseur vous a critiqué d'une façon ou d'une autre.

15 % Votre superviseur a fait des blagues à vos dépens.

DEGRÉ DE STRESS

Personnes disant que la plupart des journées sont très stressantes ou assez stressantes

51 %
2012 : 51 %

HARCÈLEMENT

Personnes ayant été harcelées verbalement au cours de la dernière année

19 %
2012 : 22 %

IMPACT DE LA TECHNOLOGIE

A AUGMENTÉ LA CHARGE DE TRAVAIL

75 %
2012 : 84 %

A DIMINUÉ L'ÉQUILIBRE TRAVAIL/VIE PERSONNELLE

49 %
2012 : 46 %

A AUGMENTÉ LE RENDEMENT

57 %
2012 : 59 %

ATTITUDES ENVERS LA TECHNOLOGIE

« Je suis persuadé que le gouvernement fédéral dispose des politiques pour suivre le rythme de l'évolution des changements technologiques. »

11 % D'ACCORD

« Les fonctionnaires fédéraux ont les outils et la technologie nécessaires pour faire leur travail correctement. »

26 % D'ACCORD

« Les fonctionnaires fédéraux sont bien formés à l'utilisation des médias sociaux. »

6 % D'ACCORD

ATTITUDES ENVERS LA SANTÉ

« Mon employeur favorise la conciliation travail et vie personnelle. »

41 % D'ACCORD
Norme des gestionnaires* : 73 %

« Je me sens à bout de forces à la fin d'une journée de travail. »

48 % AU MOINS UNE FOIS PAR SEMAINE

« Je dirais que mon milieu de travail est sain au plan psychologique. »

47 % D'ACCORD
Norme des gestionnaires* : 75 %

* Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West – Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail (n=2 047 gestionnaires et superviseurs canadiens) en septembre 2016.

Ce que nous avons appris – votre santé

Collectivité des cadres

SANTÉ GÉNÉRALE

ÉCHELLE	APEX TAUX GLOBAL 2017	APEX TAUX GLOBAL 2012
Excellente / très bonne	57 %	57 %
Bonne	31 %	30 %
Moyenne / mauvaise	12 %	13 %

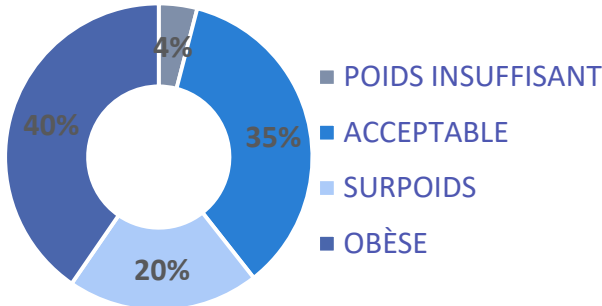
SANTÉ MENTALE

ÉCHELLE	APEX TAUX GLOBAL 2017	APEX TAUX GLOBAL 2012
Excellente / très bonne	54 %	N/A
Bonne	31 %	N/A
Moyenne / mauvaise	15 %	N/A

RECHERCHE DE CONSEILS PROFESSIONNELS

	APEX TAUX GLOBAL 2017	APEX TAUX GLOBAL 2012
Problèmes liés au travail	15 %	21 %
EX01	19 %	
EX02	14 %	
EX03	13 %	
EX04	5 %	
EX05	2 %	

INDICE DE MASSE CORPORELLE



APEX taux global

ACTIVITÉ PHYSIQUE

3,2 fois/semaine

APEX taux global 2012: 2,9 fois/semaine

TABAGISME / CONSOMMATION D'ALCOOL

6 % fument tous les jours ou occasionnellement

APEX taux global 2012 : 7 %

13 % sont des buveurs à risque élevé

APEX taux global 2012 : 9 %

MALADIES CHRONIQUES

Musculo-squelettiques

APEX taux global 2012 : 28 %

45 %

Santé mentale

APEX taux global 2012 : 11 %

21 %

Gastro-intestinales

APEX taux global 2012 : 8 %

18 %

Cardiovasculaires

APEX taux global 2012 : 17 %

14 %

Ce que nous avons appris – différences par groupe

- Tout en déclarant moins d'heures de travail, les EX-1 et EX-2 sont beaucoup plus susceptibles d'avoir du mal à gérer les exigences du travail. Plus ils sont bas dans la hiérarchie, moins ils sont satisfaits de leur emploi, moins ils se sentent respectés, plus ils risquent un épuisement professionnel et moins ils ont l'impression de pouvoir prendre des risques dans leur équipe. Ils sont aussi moins susceptibles de qualifier leur santé mentale de positive et plus susceptibles de faire état d'un diagnostic de problème de santé mentale ou de consulter un professionnel.



- Il existe aussi des différences constantes entre les cadres supérieurs hommes et femmes. Les femmes font état de niveaux de stress plus élevés, d'absentéisme, d'incidents de harcèlement et elles ont généralement plus de difficulté à se dégager des obligations professionnelles, mais elles sont également plus satisfaites de leur salaire et de leurs perspectives de carrière, s'estiment en meilleure santé, sont plus susceptibles d'avoir un IMC acceptable, dorment mieux et boivent moins que leurs collègues masculins.

Ce que nous avons appris – en prévision de l'avenir

Diversité

- Deux tiers (64 %) pensent être bien informés sur la façon de gérer un effectif de plus en plus diversifié.

Usage de la technologie

- Seulement un quart des cadres supérieurs estiment disposer des outils et de la technologie nécessaires pour faire leur travail correctement.
- Un sur cinq (22 %) pensent que les fonctionnaires fédéraux sont bien renseignés et prêts à adopter les nouvelles plateformes numériques à mesure de leur création.

Les plus grands défis que devra relever le gouvernement fédéral et la collectivité des cadres supérieurs sont alignés

- Le recrutement et le maintien en poste de jeunes talentueux, la planification de la relève et un manque de ressources et d'outils adéquats.
- L'adaptation des politiques en place étant donné l'évolution technologique et les exigences du milieu de travail à l'égard des charges de travail croissantes, en particulier réussir à concilier vie professionnelle et vie privée.
- Un manque de ressources adéquates, en particulier, au niveau technologique.



Ce qui doit être fait

En se basant sur les résultats du sondage, nous avons identifié quatre volets qui demanderont plus de réflexion et de travail. Il s'agit des « domaines d'intervention » suivants :

- Gestion des talents et développement du leadership
- Milieu de travail sain
- Cadres supérieurs en bonne santé
- Culture

Domaine d'intervention 1: Gestion des talents et développement du leadership

- Les dirigeants cherchent à gérer leur carrière et ne sont pas convaincus que l'approche actuelle de la gestion des talents répond à leurs objectifs de carrière.
- Les cadres nouvellement nommés n'ont pas toujours le soutien dont ils ont besoin pour réussir.
- Compte tenu de la charge de travail, la plupart des cadres trouvent difficile d'investir dans leur propre développement professionnel ainsi que dans le développement de la prochaine génération de dirigeants
- Les questions relatives à la rémunération sont soulevées de façon constante - les EX-01 sont payés moins que le personnel qu'ils gèrent, ce qui a un impact sur la relève.
- On doit donner plus de considérations aux questions suivantes:
 - Comment pouvons-nous concilier les besoins de la collectivité, du centre et de la haute direction dans le cadre d'une approche intégrée de la gestion des talents?
 - À quoi ressemble un bon continuum de programmes de développement du leadership à l'intention des cadres supérieurs?



Domaine d'intervention 2 : Milieu de travail sain

- Les charges de travail sont élevées. Quatre-vingt-cinq pour cent des cadres disent qu'ils sont « constamment pressés par le temps en raison d'une charge de travail élevée. » Juste un peu moins de la moitié estiment jouir d'un répit par rapport à leurs exigences professionnelles durant leurs temps libres.
- Plus de la moitié des cadres décrivent leur degré de stress lié au travail comme étant élevé ou très élevé, comparativement à un tiers parmi les employés de la fonction publique.
- Juste un peu moins de la moitié des cadres supérieurs pensent que leur milieu de travail est sain d'un point de vue psychologique contre trois quarts des gestionnaires à qui l'on a posé la même question dans le cadre d'une enquête du secteur privé.
- Bien que, dans l'ensemble, les incidents d'incivilité et de harcèlement soient moins fréquents chez les cadres que chez les employés, ils se situent toujours autour de 15 à 20 %, et les superviseurs et les supérieurs en sont la source principale.
- On doit donner plus de considérations aux questions suivantes:
 - Quelles sont les conditions de travail qui favorisent la réussite des organisations?
 - Que doit-on faire pour créer ces conditions dans nos organisations?

Domaine d'intervention 3 : Cadres supérieurs en bonne santé

- La prévalence des problèmes de santé a augmenté considérablement depuis 2012, même si l'état de santé auto-évalué demeure stable par rapport aux années précédentes.
- Les cadres subalternes sont beaucoup plus susceptibles de faire preuve de moins de résilience et de consulter plus souvent un professionnel.
- Les cadres n'estiment pas que la technologie leur a permis d'avoir plus de flexibilité, par exemple en ce qui concerne leur lieu et leurs heures de travail.
- On doit donner plus de considération à la question suivante :
 - Que doit-on faire pour prendre soin de nous malgré les exigences et les attentes élevées?



Domaine d'intervention 4 : Culture

- Dans l'ensemble, les cadres supérieurs sentent qu'on les encourage à faire preuve d'initiative dans leur travail.
- Dans un monde de plus en plus basé sur la collaboration et l'horizontalité, l'exercice de nos responsabilités individuelles est un défi : notre réussite dépend souvent des autres.
- Cependant, la confiance reste faible et le secret est quasi omniprésent, ce qui a une incidence négative sur les communications et la circulation des informations essentielles.
- On s'attend à ce que les cadres soient « présents » tout le temps. La technologie a accru la productivité, mais elle a diminué l'équilibre travail-vie personnelle et augmenté la charge de travail.
- Le temps consacré à la réflexion stratégique a été considérablement réduit, car la réforme des services administratifs a eu pour effet d'accroître la charge de travail administrative et les exigences professionnelles.
- Le degré de confiance à l'égard du niveau de préparation à l'avenir est faible – utilisation de la technologie, capacité à attirer et à fidéliser les employés talentueux, etc.
- On doit donner plus de considération à la question suivante :
 - Comment peut-on améliorer l'environnement de travail pour favoriser l'innovation, la créativité et la souplesse?

Et maintenant?

Les résultats du sondage marquent le début d'une conversation qui mènera à des actions concrètes. L'APEX :

- Étudiera plus attentivement les résultats et explorera les prochaines étapes.
- Dirigera des groupes de travail formés de membres de la collectivité, de représentants d'organisations et de chercheurs qui se pencheront sur les domaines d'intervention ciblés.
- Poursuivra son travail de représentation des intérêts des cadres en s'efforçant notamment de créer les conditions propices à la réussite des cadres supérieurs et, par conséquent, à celle de l'ensemble de la fonction publique.

L'APEX a également demandé à la collectivité des sous-ministre de :

- S'assurer qu'il y aura une discussion sur les résultats du sondage dans leur organisation;
- S'assurer que chaque organisation nommera un Champion de la collectivité des cadres;
- Prendre un intérêt personnel et s'engager personnellement à prendre 3 actions;
- Identifier et mettre de l'avant trois priorités pour l'organisation.

Discussion

- Qu'en pensez-vous?
- Qu'êtes-vous prêt(e) à faire?
 - (Quelques suggestions):
 - -Joignez-vous à un groupe de travail de l'APEX pour une discussion ou transmettez vos idées sous une autre forme;
 - Prenez un engagement personnel dans le cadre de votre entente de rendement.

Suivez-nous : [@APEX_GC](https://twitter.com/APEX_GC) 

Apprenez-en plus à : www.apex.gc.ca

Courriel : Info@Apex.gc.ca

ANNEXES



Qu'est-ce que l'APEX?

L'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada est une organisation indépendante, sans but lucratif, qui se consacre à ce qui suit :

- Donner aux cadres supérieurs des occasions de former une communauté de pratique solide;
- Promouvoir la santé physique et mentale des cadres supérieurs;
- Favoriser l'excellence du leadership des cadres supérieurs

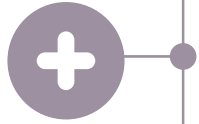
L'APEX contribue à la réussite des cadres :

- Offre souvent des occasions d'apprentissage et de réseautage; produit des outils d'information (fiches de renseignements, bulletin, Guide pour les cadres supérieurs, etc.)
- Offre un service conseil à tous les cadres supérieurs – conseils indépendants et confidentiels
- Organise des événements spéciaux comme la cérémonie annuelle de reconnaissance des nouveaux cadres de direction et le Symposium annuel de l'APEX

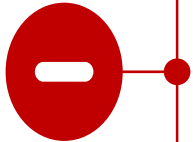
L'APEX est la voix des cadres :

- Recueille les points de vue de la collectivité – consultation régulière, Sondage sur le travail et la santé
- Réalise des recherches – rapports sur la civilité et la participation
- Représente les intérêts de la collectivité (p. ex. auprès des sous-ministres, des organismes centraux et du greffier, du Groupe de travail mixte sur la santé mentale, etc.)

Principales tendances par rapport à 2012



- Plus grande satisfaction quant à la sécurité de l'emploi (moyenne de 4,0, contre 3,7 en 2012).
- Plus grande proportion se sentant attachés à leur ministère (57 %, contre 52 % en 2012).
- Moins susceptibles d'être victimes de harcèlement en milieu de travail (19 %, contre 22 % en 2012).
- Plus susceptibles d'être plus actifs que dans le passé (3,2 fois par semaine, contre 2,9 en 2012).



- Moins satisfaits de leur salaire (moyenne de 3,2, contre 3,8 en 2012).
- Plus nombreux à faire plus d'heures (35 % travaillent en moyenne 55 heures et plus, contre 25 % en 2012).
- Plus nombreux à avoir songé à quitter leur poste actuel au moins une fois par mois au cours des six derniers mois (70 %, contre 52 % en 2012).
- Plus susceptibles de déclarer avoir reçu un diagnostic d'affection musculo-squelettique (45 %, contre 28 % en 2012), de problème de santé mentale (21 %, contre 11 %) ou de problème gastro-intestinal (18 %, contre 8 %) qu'en 2012.
- Consommation excessive d'alcool en augmentation (13 %, contre 9 % en 2012).
- Moins nombreux à consulter un professionnel pour des raisons personnelles ou professionnelles (15 %, contre 21 % en 2012), malgré l'augmentation des diagnostics relatifs à la santé mentale.

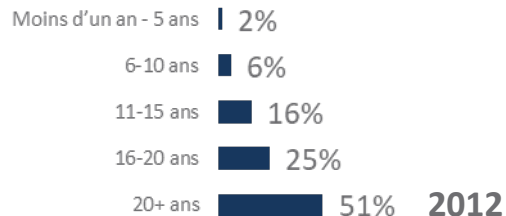
Profil des répondants

NIVEAU	Fonction publique	Répondants au sondage
EX-1	51 %	49 %
EX-2	26 %	27 %
EX-3	17 %	18 %
EX-4	4 %	4 %
EX-5	2 %	2 %

ÂGE	Fonction publique	Répondants au sondage
Moins de 40 ans	8 %	6 %
40-44	16 %	14 %
45-49	23 %	25 %
50-54	28 %	29 %
55-59	19 %	19 %
60+	7 %	7 %

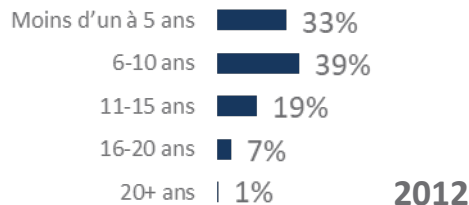
RÉGION	Fonction publique	Répondants au sondage
RCN	72 %	74 %
Atlantique	5 %	5 %
Québec	4 %	5 %
Ontario	5 %	5 %
Prairies	4 %	4 %
Pacifique	4 %	5 %
Hors du Canada	2 %	3 %

Années de service dans la Fonction publique fédérale



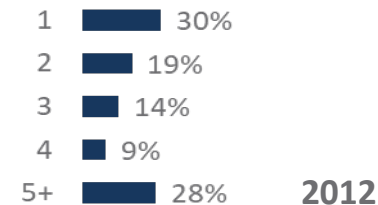
Moyenne : 21,4 21,7

Années comme cadre supérieur



Moyenne : 8,1 7,3

Temps passé à ce poste



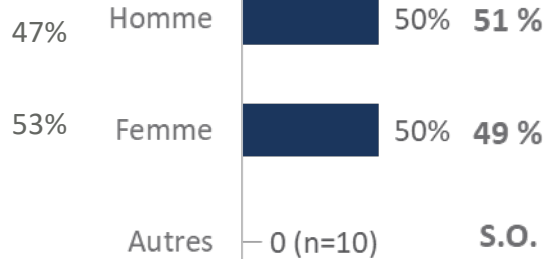
Moyenne : 3,6 3,0

Profil des répondants (suite)

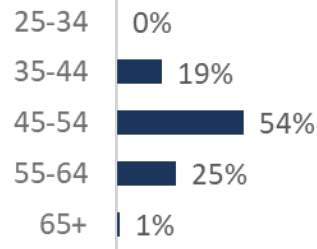
SEXE

Fonction Publique

2012



ÂGE



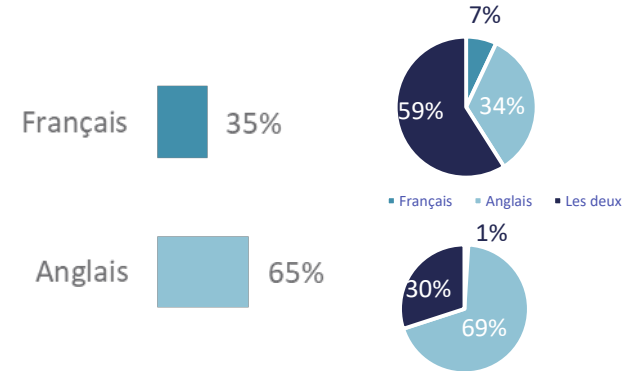
2012

Moyenne : 50,4 50,1

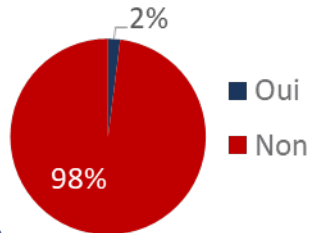
LANGUE DE TRAVAIL PAR LANGUE OFFICIELLE

Langue officielle

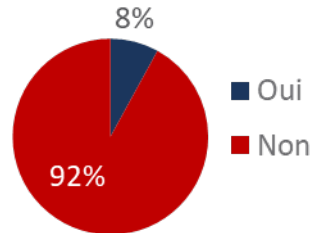
Langue de travail



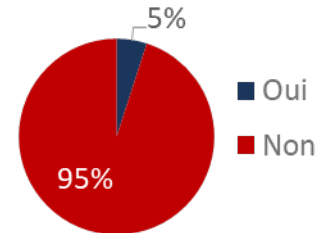
AUTOCHTONE



MINORITÉ VISIBLE



PERSONNE HANDICAPÉE



MEMBRE DE L'APEX

