



Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs de l'APEX (Étude) : **Les résultats de 2021 sont-ils dus à des circonstances exceptionnelles?**
(Réponse aux questions posées dans le cadre du Cercle des SM du 7 juin 2022)
Wayne Corneil, Ph.D. (10 juin 2022)

Lors du Cercle des SM du 7 juin 2022, on a soulevé la question de savoir dans quelle mesure les résultats de l'Étude de 2021 avaient été influencés par la pandémie. Tout d'abord, il faut rappeler que les données de l'Étude ont été recueillies au printemps 2021, soit pendant une accalmie entre deux vagues de COVID et au moment où régnait une certaine dose d'optimisme au sein de la population en raison du déploiement du programme de vaccination à l'échelle nationale.

Il est évident que pour certains, la pandémie a eu des impacts considérables parce qu'eux-mêmes ou leurs proches ont contracté la maladie ou parce qu'ils ont perdu des êtres chers de façon tragique et souvent traumatique. Et il ne fait aucun doute que l'obligation de passer au mode de travail virtuel et de fournir des services dans un environnement très tendu a créé un surcroît de stress pour certains fonctionnaires.

L'un des avantages de l'Étude est sa longévité. Comme elle procure des informations couvrant une période de 25 ans, elle offre une perspective qu'aucune autre étude ne peut fournir. Pour répondre à la question posée, j'ai examiné les données d'une décennie, soit celles des éditions 2012, 2017 et 2021 de l'Étude. Il en ressort que plusieurs tendances concernant des facteurs clés se dessinaient déjà. Fait intéressant à noter, la pandémie a contribué à exacerber ces tendances, tant de façon positive que négative. Par exemple, on note qu'il y a eu moins de harcèlement, ce qui a pu être attribué à la diminution du nombre d'interactions en personne. En fait, le harcèlement s'est transformé en microagression, un phénomène plus subtil et difficile à cerner, mais quand même très toxique pour ceux qui le subissent.

Le taux d'engagement et de dévouement a augmenté, ce qui est principalement attribuable au fait que les fonctionnaires se sont sentis utiles en aidant les Canadiens à traverser la pandémie. Les taux de résilience personnels ont aussi légèrement augmenté, tout en demeurant aux niveaux peu élevés constatés au cours des dix dernières années. Pour sa part, le taux de surmenage a atteint des sommets. Conjugué au manque de temps de récupération et au conflit entre vie personnelle et vie professionnelle, ce facteur est surtout attribuable au passage au mode de travail virtuel.

Ces résultats et les facteurs qui sont à leur origine n'ont pas été causés par la pandémie. Ils se manifestent depuis 10 ans. En 2017, c'est la débâcle du système de paie Phénix – laquelle a des répercussions à ce jour – qui a influencé les résultats. Quant au déséquilibre effort-récompense – qui dépend largement du manque de reconnaissance –, il constitue une tendance depuis 2012. À cet égard, l'écart entre les différents niveaux de postes va en s'agrandissant.

Pour discuter de l'impact de la pandémie sur les résultats de l'Étude, j'établirai une analogie avec la situation actuelle des autoroutes et des ponts. On pourrait attribuer le mauvais état de ces infrastructures aux changements climatiques, lesquels se manifestent par de grands vents et des pluies abondantes. Or, ce n'est pas à cause de ces phénomènes que les ponts et les routes s'effondrent. En réalité, la conception inadéquate des infrastructures et leur manque d'entretien sur une longue période les a affaiblies à un point tel qu'elles n'ont pas pu résister à de sévères conditions de stress. Pourtant, la modélisation avait prévu que la perte de couverture forestière le long des grandes autoroutes pourrait entraîner des glissements de terrain. Par ailleurs, on ne peut pas imputer les retards de livraison aux camionneurs si les routes sont impraticables. Bref, ce n'est pas la résilience individuelle qui est en question, mais bien celle du système et de ses infrastructures.

Nous pouvons observer un schéma semblable dans les données de l'Étude. La pandémie a simplement accentué et rendu plus évidentes des lignes de fracture déjà présentes. Ainsi, le manque d'inclusion n'a pas été créé par la pandémie, mais il a été accentué par les choix organisationnels et structurels faits durant la pandémie. Le changement de culture nécessaire à l'inclusion n'a pas suivi l'accroissement de la diversité au sein de la communauté des cadres supérieurs auquel on a assisté au cours des dernières années. C'est une ligne de fracture systémique et non pandémique. Au même titre que la faiblesse structurelle des autoroutes, la faiblesse des systèmes et des infrastructures de la fonction publique ne se réparera pas d'elle-même. Il faudra un effort concerté pour revoir et modifier les procédures et les processus de manière à ce qu'ils puissent non seulement soutenir les exigences « ordinaires » auxquelles fait face la fonction publique, mais aussi permettre d'anticiper les situations plus graves comme le passage au mode de travail hybride. Les problèmes qui existaient en temps de pandémie n'ont pas disparu. Aux priorités actuelles que sont la réconciliation, le changement climatique et l'économie, s'ajouteront de nouvelles comme la guerre en Ukraine. On ne doit pas oublier que la pandémie n'est pas terminée.