

État de santé des cadres supérieurs et du travail

Réinventer la gestion

Appel au changement systémique

Séances de mobilisation



Objectifs de la présentation

1. Rappeler les connaissances clés obtenues grâce à la 6^e **Étude sur le travail et la santé des CS** de l'APEX, et aux séances de consultation auprès du SCCS de l'APEX.
2. Présenter les **commentaires** formulés lors des quelque 70 séances auprès de 2 800 CS en 2022-2023.
3. Énoncer l'appel à l'action de l'APEX par un **changement systémique**.

« Comment créer un environnement de travail plus inclusif ? »

- participant à la discussion

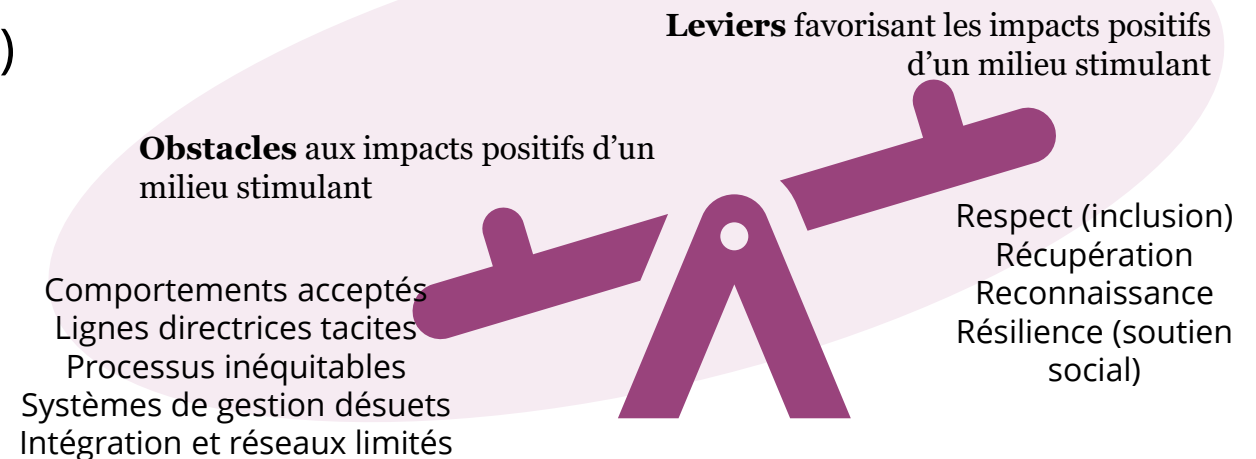
Résumé de l'Étude sur la santé

CE QUE NOUS SAVONS

- Les CS sont fiers de leur travail (88 %), mais les longues heures qu'ils y consacrent et les impacts du télétravail ont augmenté leur taux d'épuisement professionnel (75 %).
- Le travail est un facteur déterminant de la santé. Les éléments qui influencent le plus le bien-être sont ancrés dans la culture organisationnelle, et alimentés par les systèmes, politiques et pratiques de gestion.
- Les facteurs ci-dessous ont quatre fois plus d'impact sur le bien-être que les facteurs relatifs au style de vie (exercice, alimentation, etc.)

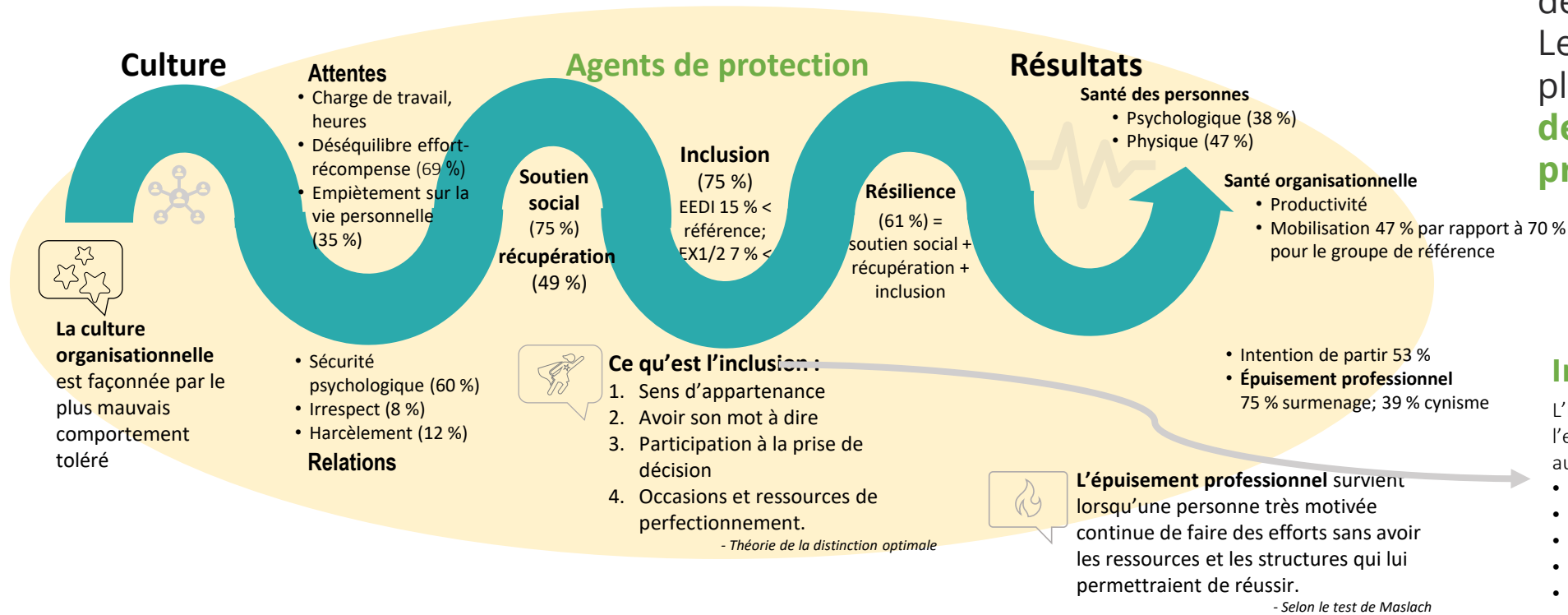
1. **Respect** (inclusion)
2. **Récupération** (heures et charge de travail)
3. **Reconnaissance** (effort/récompense)
4. **Résilience** (inclusion + récupération + soutien social)

Facteurs de stress et de protection au travail



Le cœur de l'étude sur la santé

MODÈLE D'ÉTUDE DE LA SANTÉ DE L'APEX



Les épidémiologistes utilisent le modèle de santé APEX pour suivre les voies et les relations entre les facteurs de stress sur le lieu de travail. Les points d'intervention les plus efficaces sont les **agents de régulation ou de protection**.

Inclusion

L'inclusion est l'agent de protection ayant l'effet le plus puissant sur le bien-être. Elle augmente les probabilités :

- De satisfaction au travail de 319 %
- D'engagement de 266 %
- De mobilisation de 168 %
- De résilience de 65 %
- De bien-être mental de 34 %

En 2022-23, l'APEX a rencontré plus de 2 800 cadres supérieurs dans plus de 70 organisations pour valider. Les services consultatifs pour les cadres ont partagé des conseils et offert un soutien.

Entre mars 2022 et mars 2023, l'APEX a validé les résultats de l'Étude auprès des CS.

- On est surpris de l'ampleur du problème.
Sous la surface : L'un des facteurs déterminant du bien-être est le **comportement des leaders**. Le respect (inclusion, sécurité psychologique) a occupé une place prépondérante dans les discussions. Par exemple, le manque de transparence dans les promotions a été qualifié d'"arbitraire" et de démoralisant. Les statistiques de l'étude sur la santé révèlent que les participants qui ont souffert d'un manque de respect étaient deux fois plus susceptibles de se déconnecter de leur organisation que les autres participants.
- On est certain que les leaders ont des outils qu'ils n'utilisent pas.
Sous la surface : **Organisation des organisations.** La récupération (temps et charge de travail) était au centre des préoccupations. Les participants ont évoqué la nécessité de limiter le désordre. Ils ont également évoqué la nécessité de rationaliser le flux de communication afin de pouvoir se concentrer sur les résultats plutôt que sur les tâches et de permettre un travail davantage axé sur les objectifs. La reconnaissance des efforts ne répond pas aux attentes.
- On croit que les impacts pourraient être atténués par des congés.
Sous la surface : **Façon dont les organisations font faire le travail (conception du travail).** On a beaucoup parlé des changements nécessaires pour renforcer la résilience, c'est-à-dire la capacité à aller de l'avant plutôt que de revenir aux normes d'avant la pandémie. La résilience s'apprend et dépend de l'inclusion, du rétablissement et du soutien social du superviseur sur le lieu de travail. Les participants ont souvent évoqué les écarts entre les attentes des individus et celles des managers.



2 800

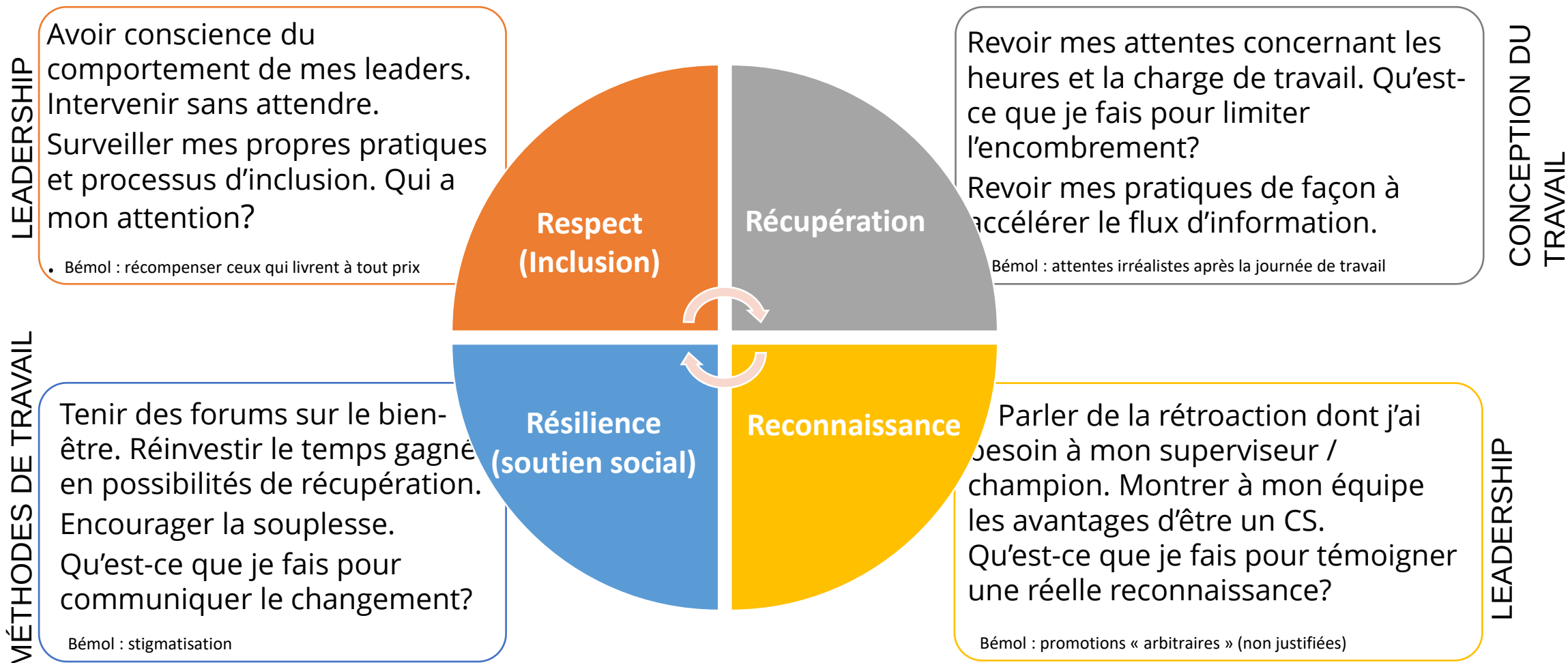
Cadres supérieurs ont assisté à plus de 70 séances

596

Clients ayant fait appel au SCCS

Le cadre : Réinventer la gestion

Leadership; Conception du travail; Méthodes de travail





L'APEX continue de prendre des mesures pour un changement positif

Les cadres supérieurs s'épanouissent dans des milieux stimulants – à condition que les **systemes** et **mécanismes de soutien adéquats** soient en place.

Voici les mesures que prend l'APEX à l'égard du comportement des leaders, de la conception du travail et des méthodes de travail.

- Elle défend les intérêts des CS auprès des décideurs de la haute direction, y compris la présidente du Conseil du Trésor (en abordant les [sujets du bien-être et de la rémunération globale](#))
- Elle organise un forum de sous-ministres qui discuteront régulièrement du bien-être des cadres supérieurs
- Elle tient le Conseil des RH informé chaque mois des étapes franchies par le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique
- Elle crée des outils tels que des [guides pratiques et des troussees à outils sur les pratiques exemplaires](#) (3); des [séances de perfectionnement professionnel](#) (6); des [études scientifiques et documents de réflexion](#) (3)
- Accélération de la prochaine EWHS, qui aura lieu tous les trois ans. Rendez-vous à l'été 2024 !

Joignez-vous à nous! Suivez-nous sur [LinkedIn](#) et consultez notre site Web (apex.gc.ca)



Prochaines étapes

D'autres outils et produits sont en cours de développement dans le cadre de nos services de conseil aux cadres.

Entretemps, si vous sentez que vous avez besoin de soutien, veuillez communiquer en toute confidentialité avec le Service-conseil pour les cadres supérieurs de l'APEX APEX.GC.CA

Nous sommes en train de discuter du lancement de la version 2024 de l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs.



THANK YOU

MERCI

Commentaires entendus durant les séances

Idées et meilleures pratiques

« Nous n'obtiendrons pas un hybride correct du premier coup. À quoi ressemble l'inclusion dans la réalité du travail quotidien ? »

Un milieu de travail souple est source d'autonomisation, de choix et d'épanouissement

Élargir l'inclusion

Intégrer la récupération à même le processus de travail

Prioriser les compétences des gens

« Qu'est-ce que je dois faire pour créer un environnement psychologiquement sûr? »

« Que pouvons-nous faire pour être concurrentiels, et attirer et retenir de nouveaux leaders? »

Des réponses sur mesure pour accélérer le processus

Les avantages d'être un cadre supérieur s'érodent à chaque décision qui suggère un manque de confiance, de respect ou d'information.

Revoir les conditions d'emploi

Être résolu

Être au bureau est la nouvelle exception

Plus de 70 séances et 2 800 CS

Les CS ont besoin de recharger leurs batteries pour aller de l'avant

« Pendant la pandémie, j'ai appris à connaître intimement mon équipe. Je ne veux pas perdre cela. »

Comment débrancher ou prendre des congés lorsque le coût du rattrapage est si élevé ? La charge administrative est de plus en plus mon travail après les heures de travail".

Principaux thèmes des questions

