APEX

# Le pouvoir de la culture d'entreprise sur le rendement et le bien-être

## Perspectives et possibilités tirées de l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs de l'APEX 2024 et au-delà

Août 2026

# Table des matières


Remerciements 3

Sommaire Exécutif 4

Historique 9

Contexte 10

Au-Delà De L'individu 12

Ce Qui Peut Être Fait 13

Facteur Culturel N° 1 – Sécurité Psychologique 13

Facteur Culturel N° 2 – Climat De Sécurité Psychosociale 16

Ressources Supplémentaires 17

Facteur Culturel N° 3 – Soutien Des Superviseurs 20

Retour Aux Principes Fondamentaux 21

Avantages D'appartenance+ 24

Conclusion 26

Appendices 28

- Appendice A : Modèle De L'étude Sur Le Travail Et La Santé Des Cadres Supérieurs 2024 : Principaux Éléments Et Résultats 28
- Appendice B : Méthodologie De L'étude Sur Le Travail Et La Santé Des Cadres Supérieurs 2024 29
- Appendice C : Liste De Ressources 32

# Remerciements

Les échanges menés dans le cadre de l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs 2024 (ETSCS) de l'APEX avec des cadres supérieurs et des organisations, ainsi que les produits qui en ont découlé, s'appuyaient sur l'étude menée en partenariat avec l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa par les professeurs associés Christopher Belanger, Ph. D., et Wayne Corneil, Ph. D.

Un grand merci pour leur collaboration et leur soutien constants.

# Sommaire exécutif

Alors que nous nous appuyons sur nos forces pour faire avancer un programme de changement, je considère la fonction publique fédérale comme l'une des plus grandes institutions du pays.[1] Le greffier, Michael Sabia, a appelé les cadres supérieurs et la fonction publique fédérale à faire ce qui suit : se concentrer sur les priorités afin de les concrétiser plus rapidement, simplifier les procédures pour gagner en rapidité, comme en réduisant la bureaucratie inutile, et faire preuve de responsabilité personnelle, d'engagement et d'esprit d'initiative pour réussir.[2] Le greffier déclare : « Nous avons l'occasion d'apporter un changement significatif pour le pays, pour les Canadiens et pour la fonction publique elle-même. »[3]

Pour concrétiser cette ambition, les cadres supérieurs devront mettre à profit leurs nombreux talents. Le Forum économique mondial (FEM) recommande que nous devions « … former et développer les talents dotés des compétences essentielles pour stimuler l'innovation : des compétences centrées sur l'humain. »[4] Bien que beaucoup les considèrent encore aujourd'hui comme des compétences « non techniques », le Forum économique mondial (FEM) qualifie les compétences centrées sur l'humain de « …facteurs clés de différenciation pour des individus épanouis, des organisations hautement performantes et des économies agiles… ». À un niveau macroéconomique, elles constituent des moteurs de résilience et de croissance qui améliorent la productivité, stimulent l'innovation et aident les économies à s'adapter face aux bouleversements. »[5]

Les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale, d'un océan à l'autre et à l'échelle internationale, jouent un rôle central dans la réalisation des ambitions du Canada. Pour mener à bien cette entreprise, ils devront cultiver des organisations et des équipes hautement performantes. Les organisations et les individus très performants sont le fruit de résultats positifs en matière de santé (voir l'annexe A).



Les rencontres organisées dans le cadre de l'ETSCS 2024 de l'APEX ont rejoint plus de 1 900 cadres supérieurs entre février 2025 et juin 2026.

[1] Trente-troisième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada.
[2] Message de Michael Sabia, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet – Canada.ca
[3] Trente-troisième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada.
[4] World Economic Forum, New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage
[5] Ibid.

# Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs 2024 (ETSCS 2024)

L'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX), en partenariat avec l'Université d'Ottawa, a mené la septième édition de l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs de l'APEX (ETSCS 2024). La phase d'enquête sur le terrain s'est déroulée de mai 2024 à juillet 2024 et plus de 4 700 cadres supérieurs y ont répondu, soit un taux de réponse de près de 51 %. L'ETSCS s'appuie sur des méthodologies issues de la recherche et de la littérature pour mieux comprendre les facteurs qui influencent les résultats en matière de santé, tant au niveau des organisations (comme le rendement) qu'au niveau des individus (comme le bien-être). Trois observations principales se sont dégagées de l'ETSCS 2024. Consultez la figure 1 pour un exemple illustratif et l'annexe B pour un aperçu de la méthodologie utilisée. Il est important de souligner que les résultats en matière de santé varient :

i. **À tous les niveaux** À l'instar des éditions précédentes de l'étude ETSCS de l'APEX, les cadres de niveau EX-04 et supérieur (EX-04+) ont globalement fait état de résultats de santé plus positifs, tandis que les cadres de niveaux EX-01 et EX-02 (EX-01/02) ont plus fréquemment signalé des résultats de santé moins bons.
ii. **Tous genres confondus** Bien que les femmes représentent environ 55 % des postes de cadres supérieurs, elles ont fait état de résultats moins bons que les hommes pour de nombreux indicateurs de santé.
iii. **Selon les groupes en quête d'équité** Nouveauté de cette étude : l'ETSCS 2024 présente des résultats ventilés selon différents groupes en quête d'équité. Les cadres supérieurs de ces groupes ont souvent fait état d'un état de santé moins bon, notamment les personnes interrogées se déclarant en situation de handicap ou neurodivergentes.

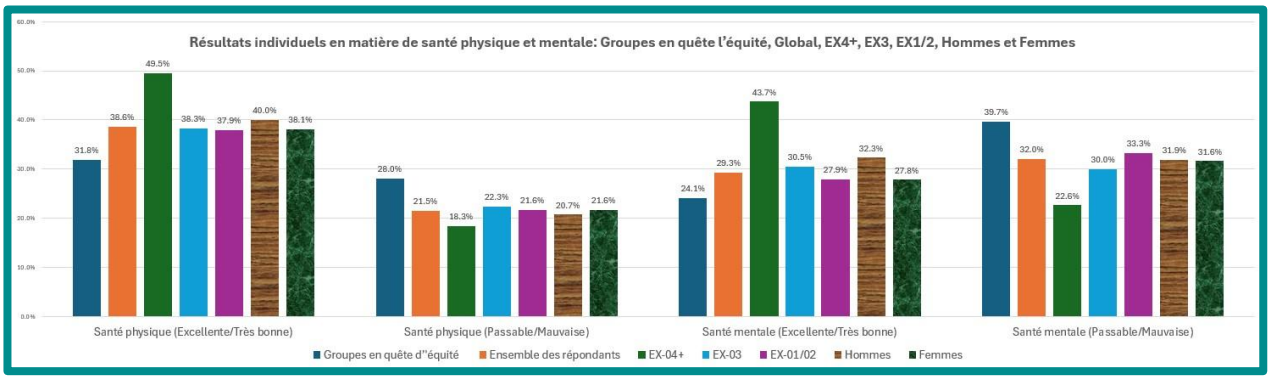



*Figure 1 Exemple illustrant des résultats individuels en matière de santé physique et mentale dans les groupes suivants : Groupes en quête d''équité, ensemble des répondants, EX-04+, EX-03, EX-01/02, hommes et femmes.*

## Points forts

Par ailleurs, deux points forts revêtent une importance particulière tant pour le rendement que pour les résultats en santé, tant au niveau de l'organisation qu'au niveau individuel. Alors que la fonction publique continue d'évoluer à un rythme sans précédent dans un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA), il sera essentiel de préserver ces points forts :[6]

- **Sens et importance du travail** : Il est essentiel de préserver le sens et l'importance que les cadres supérieurs trouvent dans leur travail, car cela a une incidence sur neuf résultats en matière de santé sur dix, tant pour les organisations que pour les individus.
- **Clarté des rôles et conflits de rôles** : Le maintien d'une grande clarté des rôles et la réduction des conflits de rôles constituent les principaux facteurs de rendement professionnel dans l'ETSCS 2024. Un conflit de rôles peut survenir lorsqu'un cadre supérieur n'a pas une vision claire des attentes de ses supérieurs à son égard, de ses objectifs de travail, ni de l'étendue et des responsabilités liées à son poste.

## Trois facteurs culturels

Enfin, l'ETSCS 2024 a mis en évidence trois facteurs culturels susceptibles d'influencer de manière significative et positive les résultats en matière de santé, tant au niveau organisationnel qu'individuel. Ces domaines offrent à chaque cadre supérieur des occasions concrètes de faire une différence. Ils ne nécessitent pas de nouveau cadre politique, d'initiative à l'échelle de l'État ni de ligne budgétaire spécifique. Ces trois facteurs culturels sont les suivants :

[6] Laker, B., Ogbonnaya, C., Rofcanin, Y., Gorny, T., & Mariani, M. (2025, August 25). To change company culture, focus on systems, not communication. Harvard Business Review.

- **Renforcer la sécurité psychologique**, c'est-à-dire la capacité à exprimer ses préoccupations sans craindre de représailles, à commettre des erreurs sans que cela soit retenu contre soi[7], et à dénoncer des comportements inappropriés sur le lieu de travail. Amy Edmondson affirme que **la sécurité psychologique ne signifie pas que « *tout est permis* »** et sa grille deux par deux (représentée dans la figure 2) présente le positionnement de la sécurité psychologique par rapports aux normes de rendement, et illustre leur importance et leur interdépendance.[8]

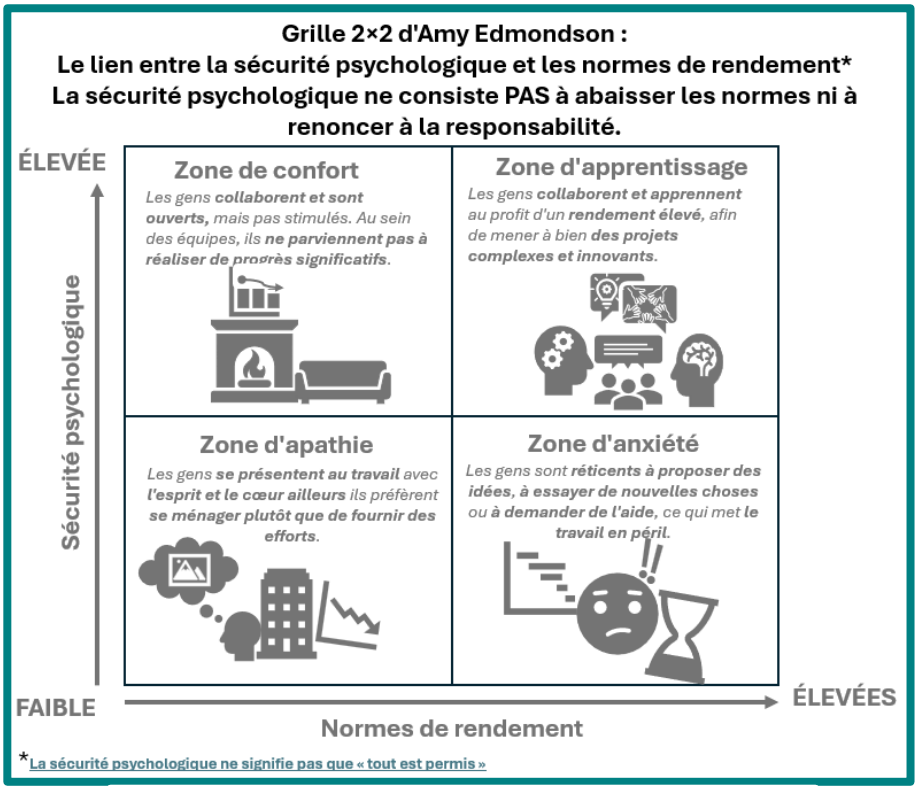



Figure 2 d'Amy Edmondson : Le lien entre la sécurité psychologique et les normes de rendement

- **Améliorer le climat de sécurité psychosociale**, ce qui garantit que **la haute direction accorde autant d'importance au bien-être psychologique qu'à la productivité**.
- Renforcer le **soutien des superviseurs** sur les principes fondamentaux de la gestion et du leadership – **en augmentant la rétroaction positive et constructive, ainsi que la reconnaissance**.

[7] Lorsque les enjeux sont faibles à moyens en cas d'erreur, tout en reconnaissant que les obligations de rendre compte demeurent (Edmondson A. (2024) *It doesn't matter if you fail. It matters *how* you fail.* **Big Think +**)

[8] *Psychological Safety Does Not Equal "Anything Goes"

Lorsque la sécurité psychologique et le soutien des superviseurs sont élevés, cela présente un avantage supplémentaire. En effet, ces facteurs renforcent l"Appartenance+[9], qui constitue un facteur d'influence majeur sur les résultats tant au niveau de l'organisation que des individus en matière de santé, tels que le rendement, le dévouement, l'engagement, la satisfaction professionnelle et le bien-être.

## À l'avenir

Le renforcement des résultats en matière de santé, tant au niveau organisationnel qu'individuel, grâce à un investissement dans ces trois facteurs culturels dans le cadre d'une approche centrée sur l'humain, soutiendra la communauté des cadres supérieurs de l'ensemble de la fonction publique fédérale à favoriser l'innovation et à obtenir de meilleurs résultats pour le Canada.

> *Au cours des prochaines années, l'objectif du changement de culture consiste à établir :*
>
> *« Une fonction publique qui agit avec rapidité et détermination, axée sur les résultats qui comptent le plus pour les Canadiens et les Canadiennes et animée par des équipes diverses et inclusives à haut rendement qui innovent, simplifient et assument personnellement la responsabilité de produire des résultats. »*
>
> Trente-troisième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada

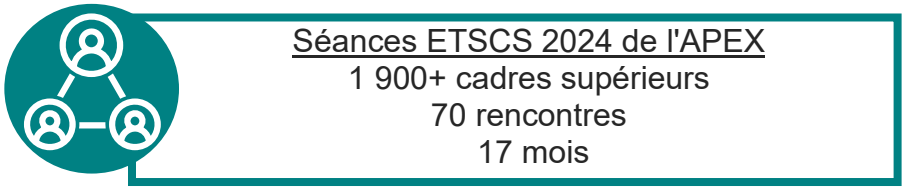
[9] L'APEX considère que l'Appartenance+ comprend quatre aspects : un sentiment d'appartenance chez le cadre supérieur, une voix à la table, un rôle dans la prise de décision et un investissement concret de la part de l'organisation dans le développement du cadre supérieur.

[10] Laker, B., Ogbonnaya, C., Rofcanin, Y. et Gorny, T. (9 octobre 2025). *To change company culture, focus on systems—not communication*. AAPL Publication.

# Historique

L'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) a lancé l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs (ETSCS) en 1997. L'ETSCS a été mis en place en partie pour répondre aux préoccupations exprimées par les médecins de la région de la capitale nationale, compte tenu de l'augmentation du nombre de consultations de hauts fonctionnaires pour des problèmes de santé liés au stress. Elle visait également à répondre au besoin d'une approche fondée sur des données probantes pour comprendre les possibilités et les défis communs liés au travail et à la santé des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale (la population de base), ce qui a depuis donné lieu à une étude longitudinale valide, fiable et comparable.

L'étude a pour objectif de mieux comprendre les facteurs qui influencent les résultats en matière de santé, tant au niveau des organisations (par exemple, le rendement) qu'au niveau des individus (par exemple, le bien-être), à l'aide de méthodologies fondées sur la recherche et la littérature. Dans le cadre de la septième édition de l'ETSCS (ETSCS 2024), l'APEX s'est associé à l'Université d'Ottawa, ce qui a notamment nécessité l'approbation du projet par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université d'Ottawa afin de garantir le respect des normes les plus strictes en matière de confidentialité, d'anonymat et d'intégrité. De plus amples renseignements sur la méthodologie sont fournis dans l' annexe B.




Dans le cadre de l'étude ETSCS 2024, plus de 4 700 cadres supérieurs ont été interrogés entre le 27 mai 2024 et le 25 juillet 2024, ce qui représente le plus grand nombre de réponses de cadres supérieurs jamais enregistré dans l'histoire de l'étude. Cela représentait un taux de réponse de près de 51 %.

Au début de l'année 2025, l'APEX a adopté une approche à plusieurs volets pour mobiliser les cadres supérieurs et les organisations aux conclusions et aux possibilités mises en évidence dans l'ETSCS 2024, par le biais de petits groupes de discussion ainsi que de discussions plus larges fondées sur les résultats propres à chaque organisation. De mars à juin 2025, diverses séances, présentations et discussions en petits groupes ont été organisées avec des cadres supérieurs, notamment des EX-01/02, EX-03, EX-04/05 et des

sous-ministres. L'APEX a également invité les cadres supérieurs à participer à l'une des dix séances consacrées aux groupes en quête d''équité[11].

A la fin de juillet 2025, les organisations participantes[12] ont été invités à demander des présentations et des discussions sur mesure concernant leurs résultats et les conclusions générales. Afin de préserver l'anonymat et la confidentialité, les petites organisations ont été invités à participer à des séances spécifiques selon leur secteur d'activité : économie, sciences, administration publique, culture, affaires sociales et justice, ainsi que sécurité. L'APEX a également organisé six rencontres régionales et une rencontre internationale afin de faire part de ses principales conclusions et ses analyses comparatives générales, et d'écouter directement les cadres supérieurs de ces régions.

De février 2025 à juin 2026, soit une période de 17 mois, l'APEX a échangé avec plus de 1 900 cadres supérieurs au cours de 70 séances consacrées aux défis, aux occasions et aux liens entre la culture organisationnelle, le bien-être et le rendement.

# Contexte

Les cadres supérieurs et leurs équipes, d'un océan à l'autre et à l'échelle internationale, jouent un rôle central dans la mise en œuvre de l'appel à l'action lancé par le greffier, qui consiste à : « *Pour être à la hauteur de ce moment, la fonction publique doit faire preuve de concentration, simplifier ses façons de faire, rendre des comptes et s'appuyer sur la richesse que représente sa diversité.* »[13]

Plus que jamais, l'environnement dans lequel nous dirigeons, travaillons et vivons est volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA), et le rythme du changement ne cesse de s'accélérer. Et pourtant, la mobilisation des équipes dans ce contexte sera essentielle à la réalisation des priorités du gouvernement et à l'orientation de l'avenir du Canada.

Comme nous le rappelle le greffier, il s'agit d'un moment exceptionnel dans la fonction publique[14]. Même si le monde évolue à un rythme effréné qui rend toute prévision difficile, notamment en matière de progrès technologiques, « la clarté de notre mission renforcera notre capacité à obtenir des résultats à la hauteur des attentes du pays, avec l'efficacité et la rapidité requises.. »[15] 2024

Le rapport « New Economy Skills » de 2025 du Forum économique mondial souligne que « les compétences centrées sur l'humain sont le moteur de l'innovation, de la collaboration et

[11] L'ETSCS 2024 a été conçue pour fournir des données désagrégées sur divers groupes méritant l'équité
[12] Organisations ayant des répondants
[13] 33e rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada
[14] Ibid.
[15] Ibid.

de la productivité à long terme »[16] et que « à l'ère de l'intelligence artificielle (IA) et des bouleversements, le véritable avantage concurrentiel réside dans le fait d'être humain ». [17]

Notre bien-être est au cœur même de notre condition humaine. Même si, souvent, on n'y pense pas tant qu'on n'en subit pas les conséquences, directement ou indirectement. Des études montrent que même les personnes en bonne santé ne peuvent pas maintenir leur bien-être au sein d'organisations malsaines. Une autre étude menée à Oxford montre que l'organisation dans son ensemble a une incidence sur le bien-être des employés au travail : 47 % de l'influence est attribuée à l'employé, tandis que 51 % est attribuée à divers niveaux de l'organisation, dont près de 20 % à la haute direction et 8 % à la direction de l'organisation.[18] Cela souligne encore davantage la nécessité d'adopter des approches

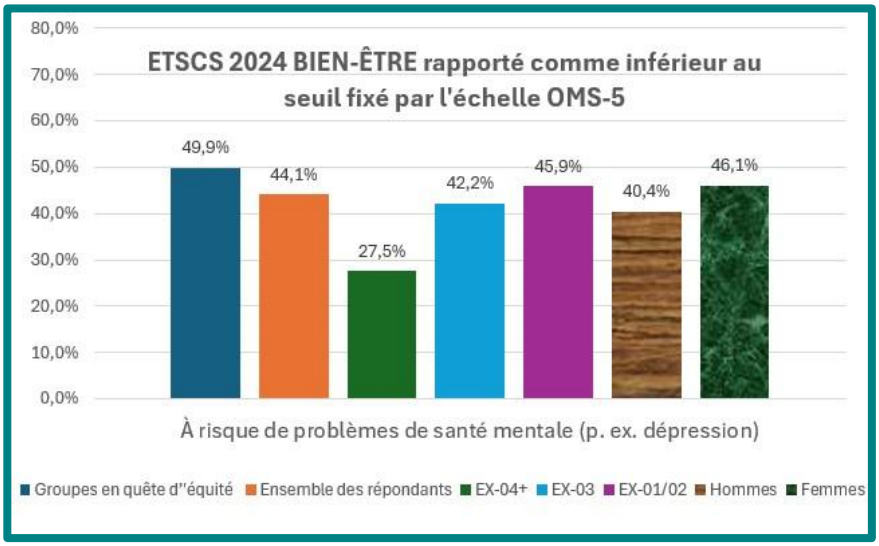



*Figure 3: Répondants à l'ETSCS 2024 dont le score est inférieur au seuil fixé par l'échelle OMS-5, ce qui indique un risque de troubles de santé mentale, comme la dépression.*

systématiques, et non pas uniquement individuelles, en matière de bien-être au travail.

En effet, le bien-être n'est plus une préoccupation secondaire. Il s'agit d'une priorité stratégique liée aux résultats organisationnels et à la pérennité de la main-d'œuvre, compte tenu de son incidence sur le rendement.

Nouveauté de l'ETSCS 2024, le bien-être a été évalué à l'aide de l'instrument OMS-5 de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). La figure 3 présente les répondants dont les résultats se situent en dessous du seuil défini par l'échelle OMS-5 et qui sont à risque de développer des problèmes de santé mentale, comme la dépression. À noter :

- Le niveau EX-04+ a affiché des résultats nettement supérieurs à ceux des autres niveaux de cadres supérieurs, avec près de quinze points de pourcentage de moins

[16] World Economic Forum, New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage
[17] World Economic Forum, New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage
[18] de Neve, J.-E., et Ward, G. (2025). *Why workplace wellbeing matters: The science behind employee happiness and organizational performance*. Harvard Business School Publishing. FIGURE 5-1.

que le niveau EX-03 et plus de dix-huit points de pourcentage de moins que les niveaux EX-01/02.
- Les hommes ont obtenu de meilleurs résultats que les femmes, avec un écart de cinq points de pourcentage.
- Dans l'ensemble, plus de deux cadres supérieurs sur cinq obtiennent un résultat inférieur au seuil fixé par l'échelle OMS-5, et cette proportion atteint près d'un sur deux parmi les groupes en quête d''équité.

À l'avenir, le bien-être devrait constituer un domaine suscitant un intérêt et des préoccupations croissants au sein des milieux de travail. Ce sujet a déjà été identifié comme une préoccupation majeure pour les millénariaux et la génération Z, qui devraient représenter 74 % de la main-d'oeuvre d'ici 2030.[19] De plus, une récente enquête menée par Deloitte en 2026 a révélé que « tant pour la génération Z que pour les millénariaux, le bien-être est de plus en plus considéré comme une infrastructure; c'est le fondement qui détermine ce qu'ils sont capables d'entreprendre ». [20] Une autre étude menée par l'agence de placement Indeed souligne que le bien-être au travail constitue « une condition préalable à l'adoption des technologies et à la préparation à l'avenir », et invite tous les cadres supérieurs à repenser la culture d'entreprise et le leadership. [21]

# Au-delà de l'individu

La santé d'un travailleur dépend de ses propres choix et de ses activités, mais l'environnement organisationnel joue également un rôle très important, bien que souvent négligé. Il n'existe toutefois pas de solution unique pour améliorer les résultats en matière de santé, tant au niveau organisationnel qu'individuel. Trop souvent, le bien-être au travail est présenté comme une question que chacun doit gérer seul, par le biais de pratiques telles que le yoga, la méditation ou la gestion du temps. Une étude menée par l'Université d'Oxford a révélé que les interventions axées sur l'individu n'apportaient pas de ressources supplémentaires ou adaptées pour répondre aux exigences professionnelles. [22]

L'amélioration de la santé et du bien-être au sein de l'organisation est une responsabilité partagée qui va au-delà des ressources humaines, la fonction d'ombuds ou des soins personnels. Les cadres supérieurs jouent un rôle important dans la définition de la culture organisationnelle actuelle grâce à leurs comportements quotidiens, qui contribuent à instaurer la culture nécessaire pour répondre aux exigences futures.

---

[19] Enquête mondiale de Deloitte sur la génération Z et les millénariaux 2025

[20] Sondage 2026 auprès de la génération Z et des millénariaux

[21] **Rapport sur le bien-être au travail** réalisé par Forrester en 2025

[22] Fleming, W. J. (2024). *Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom*. *Industrial Relations Journal, 55*(2), 162–182. https://doi.org/10.1111/irj.12418

À mesure que le contexte organisationnel évolue, deux points forts mis en évidence dans l'ETSCS 2024 devraient être préservés, compte tenu de leur incidence sur le rendement et le bien-être :

- **Le sens et l'importance du travail ont eu une incidence sur 9 résultats de santé sur 10, tant pour les organisations que pour les individus, et** 80 % des cadres supérieurs ont déclaré ressentir fortement le sens et/ou à l'importance de leur travail.

- **La clarté des rôles et la réduction des conflits de rôles** constituaient les principaux facteurs de rendement au travail, et plus de 70 % des cadres supérieurs ont déclaré des niveaux élevés. C'est surtout en période de changement que les cadres supérieurs doivent avoir une vision claire de leurs objectifs de travail, des attentes de leurs supérieurs et de l'étendue de leurs responsabilités.

# Ce qui peut être fait

Pour aller de l'avant, il n'est pas nécessaire de mettre en place un nouveau cadre politique, une initiative à l'échelle du gouvernement ou une nouvelle ligne budgétaire. Les cadres supérieurs peuvent apporter chaque jour des changements concrets qui ont un impact et lorsque ces mesures sont prises collectivement, les cadres supérieurs et les équipes qu'ils dirigent seront les mieux placés pour mener à bien les priorités gouvernementales actuelles ou tout autre programme futur, aussi ambitieux soit-il.

L'APEX a rencontré des organisations et des cadres supérieurs afin de discuter des trois principaux facteurs culturels issus de l'ETSCS 2024 qui pourraient accroître considérablement les chances d'obtenir d'excellents résultats en matière de santé, tant au niveau organisationnel qu'individuel. Il s'agit de la sécurité psychologique, le climat de sécurité psychosociale et le soutien des superviseurs.

# Facteur culturel n° 1 – Sécurité psychologique

La sécurité psychologique a été définie comme « la conviction générale selon laquelle on se sent à l'aise d'être soi-même, c'est-à-dire d'être ouvert, authentique et direct, dans un contexte ou un rôle particulier ».[23] Lorsque le sentiment de sécurité psychologique est faible, les équipes sont moins enclines à prendre des risques, à remettre en question les hypothèses ou à s'engager dans des débats productifs, ce qui nuit souvent au rendement. Mais lorsque nous comprenons ce qu'est la sécurité psychologique et que nous la favorisons – et elle peut en effet être développée comme n'importe quelle autre compétence en

[23] Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011, 22 août). *Psychological Safety*. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037

leadership –, nous pouvons alors en faire un facteur clé de la collaboration, du rendement et de l'innovation au sein de l'équipe.

La *Harvard Business Review*[24] explique que la sécurité psychologique ne se résume pas à être gentil. Il s'agit de créer un milieu empreint de respect, de bienveillance et d'honnêteté. Cela signifie participer à des conversations avec curiosité, être à l'écoute et faire preuve d'ouverture d'esprit face à d'autres points de vue. La sécurité psychologique ne signifie pas que notre idée doive nécessairement être retenue. En effet, la sécurité psychologique permet que des débats constructifs aient lieu lorsque cela s'avère nécessaire. Mais cela ne signifie pas pour autant que les participants se sentent à l'aise dans ces débats ou qu'ils imposent leur volonté. En tant que leaders, investir dans la sécurité psychologique permet d'améliorer la qualité des échanges au sein de l'équipe et ce sont ces échanges qui permettent d'obtenir des résultats. Il est également essentiel pour les leaders de favoriser la sécurité psychologique pour améliorer le rendement et l'apprentissage de l'équipe.[25]

Grâce à son vaste projet de recherche « Aristotle », Google a découvert que l'efficacité d'une équipe dépendait moins de la composition de celle-ci que de la façon dont ses membres travaillaient ensemble. Ils ont constaté que la sécurité psychologique était le facteur le plus important lié à l'efficacité d'une équipe.[26] Lorsqu'il règne un climat de sécurité psychologique, les membres de l'équipe savent que :

- si des erreurs[27] sont commises, elles ne leur seront pas reprochées,
- on les encourage à signaler les risques graves liés aux politiques ou à la prestation des services,
- on leur fait confiance pour accomplir leur travail efficacement,
- ils peuvent essayer une nouvelle idée – même si elle ne fonctionne pas forcément, et
- ils peuvent dénoncer des comportements inappropriés au travail.

Amy Edmondson souligne que la sécurité psychologique ne signifie pas que « tout est permis », et son modèle,[28] qui met en relation la sécurité psychologique et les normes de rendement, illustre son importance et son interdépendance.[29]

---

[24] What People Get Wrong About Psychological Safety, Amy C Edmondson and Michaela Kerrissey, Harvard Business Review, Mai-Juin 2025 Magazine Edition

[25] What People Get Wrong About Psychological Safety, Amy C Edmondson and Michaela Kerrissey, Harvard Business Review, Mai-Juin 2025 Magazine Edition

[26] Understand team effectiveness

[27] Lorsque les enjeux sont faibles à moyens en cas d'erreur, tout en reconnaissant que les responsabilités restent bien présentes (Edmondson A. (2024) *It doesn't matter if you fail. It matters *how* you fail.* **Big Think +**)

[28] Figure 2

[29] *Psychological Safety Does Not Equal "Anything Goes"

À l'instar[30] de ce qui avait été observé dans l'ETSCS 2021, 59 % des répondants à l'ETSCS 2024 ont fait état de niveaux relativement élevés de sécurité psychologique. Il convient toutefois d'examiner attentivement les résultats détaillés, tant au niveau global des répondants de l'ensemble de la fonction publique fédérale qu'au niveau de chaque organisation. Si l'on examine les résultats globaux, des différences importantes se dégagent, notamment :

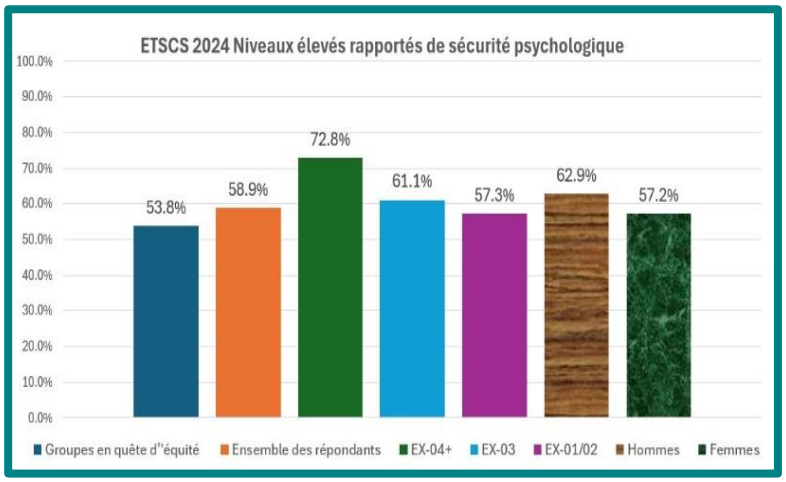



*Figure 4: L'ETSCS 2024 fait état de niveaux élevés de sécurité psychologique*

- Les EX-04+ ont déclaré des niveaux élevés de sécurité psychologique, supérieurs de près de 16 points de pourcentage à ceux des répondants EX-01/02 et de 12 points de pourcentage à ceux des répondants EX-03.
- Une nouvelle constatation issue de l'ETSCS 2024 révèle que les hommes ont déclaré des niveaux de sécurité psychologique supérieurs de six points de pourcentage à ceux des femmes.
- Les répondants s'identifiant comme ayant un handicap ainsi que ceux s'identifiant comme neurodivergents ont fait état des niveaux les plus bas de sécurité psychologique, moins d'un sur deux déclarant bénéficier d'un niveau élevé de sécurité psychologique, ce qui représente le taux le plus bas parmi les groupes méritant l'équité interrogés.

Il existe de nombreuses ressources destinées à aider les leaders à mieux comprendre et à favoriser des milieux de travail offrant une plus grande sécurité psychologique. Des ressources telles que des conférences TED[31] et des livres[32], ainsi qu'un certain nombre de ressources accessibles gratuitement offertes par Canada Vie par l'entremise de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale[33], telles que notamment Communication et

[30] Pour l'ETSCS 2024, un écart de +/- 2 % est considéré comme similaire.
[31] Edmondson, A. C. (2014). TEDxHGSE. Building a psychologically safe workplace.
[32] Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
[33] Aptitudes en leadership – Approches pour les leaders – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

collaboration psychologiquement saines[34] et Sensibilisation à la santé et à la sécurité psychologiques[35]. D'autres suggestions sont également présentées ci-dessous dans l'annexe C : Ressources supplémentaires.

# Facteur culturel n° 2 – Climat de sécurité psychosociale

Le climat de sécurité psychosociale (CSP) est un nouvel élément ajouté à l'ETSCS 2024. Alors que la sécurité psychologique mesure le sentiment de sécurité des répondants à titre individuel, le climat de sécurité psychosociale correspond à la mise en œuvre de politiques, de pratiques et de procédures visant à protéger le bien-être psychologique . Le climat de sécurité psychosociale reflète, d'un point de vue conceptuel, la perception qu'ont les travailleurs selon laquelle la haute direction accorde de l'importance à la santé psychologique et la considère comme aussi importante que la productivité**.** [36]

Un climat de sécurité psychosociale élevée est associé à de nombreux effets positifs tant sur le plan organisationnel qu'individuel, notamment des niveaux accrus d'engagement, d'implication, de satisfaction au travail et des niveaux inférieurs d'épuisement professionnel. Les personnes qui travaillent dans des organisations où règne un climat de sécurité psychosociale élevé sont plus susceptibles de faire état d'un meilleur état de santé mentale et d'un plus grand bien-être. Les organisations en tirent également profit, car elles ont davantage de chances d'atteindre de meilleurs résultats en matière de rendement.

Dans l'ensemble, 40 % des cadres supérieurs ont déclaré un niveau élevé de climat de sécurité psychosociale. Toutefois, comme pour la sécurité psychologique, il est important d'examiner les résultats détaillés tant au niveau global qu'au niveau organisationnel, lorsque ceux-ci sont disponibles. À la lumière des résultats globaux concernant le climat de sécurité psychosociale, voici les principales conclusions :

- 60 % des EX-04+ ont déclaré des niveaux élevés de climat de sécurité psychosociale, supérieurs de près de 20 points de pourcentage à ceux des répondants EX-03 et de 21 points de pourcentage à ceux des répondants EX-01/02.
- Les hommes ont déclaré des niveaux supérieurs de neuf points de pourcentage à ceux des femmes, , et un peu plus d'une femme sur trois a déclaré bénéficier d'un climat de sécurité psychosociale élevé.

[34] Canada Vie, Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale. Communication et collaboration psychologiquement saines

[35] Canada Vie, Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale. Sensibilisation à la santé et à la sécurité psychologiques

[36] Dollard, M. F. (2019). The PSC-4; A Short PSC Tool. Dans M. F. Dollard, C. Dormann, & M. Awang Idris (Eds.), *Psychosocial Safety Climate* (pp. 385–409). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_16

- Le climat de sécurité psychosociale augmentait également avec l'âge : un peu plus de la moitié des répondants âgés de 60 ans et plus ont déclaré bénéficier d'un climat de sécurité psychosociale élevé, contre un peu moins du tiers des répondants âgés de 30 à 39 ans.

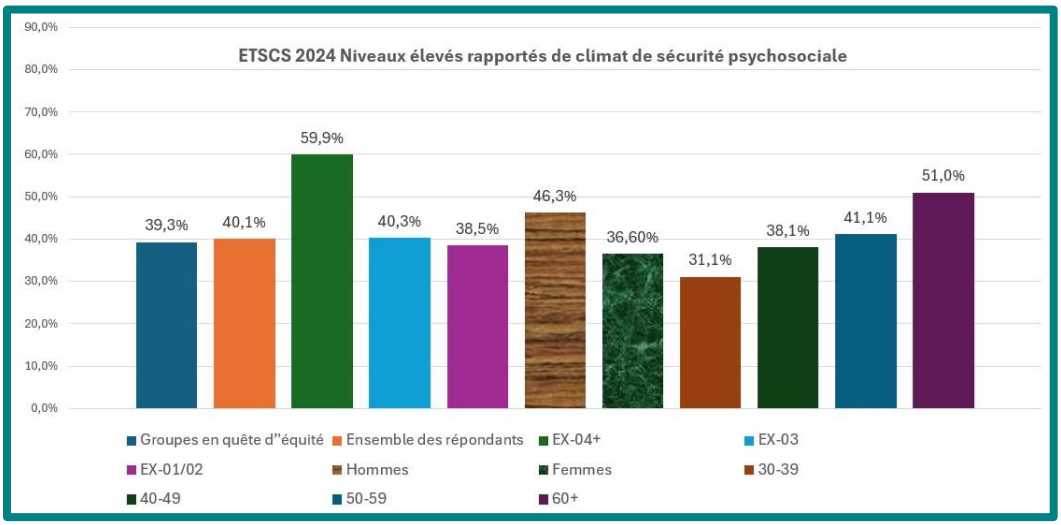



*Figure 5: Le rapport de l'ETSCS 2024 fait état de niveaux élevés de climat de sécurité psychosociale*

# Ressources supplémentaires – Sécurité psychologique et climat de sécurité psychosociale

Lorsque les cadres supérieurs s'efforcent de créer un climat de sécurité psychologique et de sécurité psychosociale plus favorable, les organisations ont davantage de chances d'enregistrer des niveaux plus élevés d'engagement, de rendement, d'innovation et de bien-être des employés. En plus des ressources mentionnées tout au long du présent rapport, vous pourriez envisager d'évaluer les niveaux actuels de sécurité psychologique, de climat de sécurité psychosociale et de confiance à l'aide des questions d'autoréflexion ci-dessous afin de faire le point, ou de recourir à d'autres ressources disponibles.

## Autoréflexion

Pour vous aider à évaluer où en est actuellement votre équipe, réfléchissez à ces quatre questions tirées de *Success*[37], qui précise que vous ne visez pas une note parfaite et suggère qu'une ou deux réponses « non » « mettent en évidence une lacune précise que vous pouvez corriger directement ». Ces quatre éléments sont autant de signes indiquant qu'un problème

[37] What Most Leaders Get Wrong About Psychological Safety, 19 juin, 2026.

plus systémique mérite votre attention, et c'est par votre comportement qu'il convient sans doute de commencer. »[38]

1. **Réflexion :** *À quand remonte la dernière fois où un membre de votre équipe a ouvertement exprimé son désaccord avec vous lors d'une réunion?*

   **Considération :** *Si vous avez du mal à vous en souvenir, vous avez votre réponse.*

2. **Réflexion :** *Quand quelqu'un commet une erreur, quelle est la première chose qu'il fait : il la signale ou il la gère?*

   **Considération :** *Dans les équipes où règne une sécurité psychologique, les problèmes sont signalés rapidement. Les équipes qui n'en disposent pas ne remarquent les problèmes que lorsqu'ils sont devenus trop gros pour passer inaperçus.*

3. **Réflexion :** *Les membres de votre équipe posent-ils des questions de clarification lors des réunions de groupe ou seulement en privé?*

   **Considération :** *Les questions posées à voix basse après la réunion sont un signe indéniable que les gens ne se sentent pas à l'aise de ne pas savoir lorsqu'ils sont les uns devant les autres.*

4. **Réflexion :** *À quand remonte la dernière fois où quelqu'un vous a soumis un problème qui vous a vraiment surpris?*

   **Considération :** *Si les mauvaises nouvelles ne vous parviennent qu'après s'être aggravées, c'est que votre équipe a appris à ne plus vous alerter à temps.*[39]

Des ressources supplémentaires sont disponibles par l'entremise de « Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale», notamment des conseils pratiques sur la sécurité psychosociale ainsi que des évaluations gratuites pour l' Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire et l' Évaluation de la sécurité psychologique au sein de l'équipe.

De plus, vous pourriez également réfléchir à la qualité des conversations au sein de votre équipe en vous aidant du cadre simple publié dans la *Harvard Business Review*. Des échanges de grande qualité constituent la pierre angulaire de l'obtention de résultats et d'un rendement de grande qualité au sein d'une équipe. [40]

Enfin, nos approches en matière de leadership, ainsi que les comportements que nous adoptons au quotidien, façonnent la dynamique des équipes que nous dirigeons; c'est pourquoi nous devrions prendre l'habitude de réfléchir régulièrement à notre façon de

[38] What Most Leaders Get Wrong About Psychological Safety, 19 juin, 2026.
[39] What Most Leaders Get Wrong About Psychological Safety, June 19, 2026.
[40] What People Get Wrong About Psychological Safety, Amy C Edmondson and Michaela Kerrissey, Harvard Business Review, Mai-Juin 2025 Magazine Edition

diriger. Durant la réflexion, pensez à l'un ou à l'ensemble des six piliers qui constituent le cadre du Leadership positif de l'APEX, qui comprend la conscience de soi, le respect, l'humilité, le leadership axé sur les points forts, le leadership fondé sur les valeurs et l'empathie.

« Ces six piliers sont efficaces en eux-mêmes. Cependant, ils le sont encore plus lorsqu'on les considère comme un tout. Ensemble, ils constituent les trois volets du leadership positif : une progression qui va de la direction de soi-même à la création de liens avec les autres, pour aboutir à l'ancrage du travail dans ce qui compte le plus. »[41]




**Figure 6 Craig Dowden (Ph. D.), L'architecture du leadership positif**

## Renforcer la confiance – Se rappeler qu'elle se construit lentement, au fil du temps

La confiance est essentielle à la sécurité psychologique. Instaurer un climat de confiance dans les relations professionnelles avec ses subordonnés, ses collègues et ses supérieurs, prend du temps, comme dans la vie. Compte tenu du rythme effréné qui caractérise tant le milieu de travail que la société en général, consacrer délibérément du temps et des efforts à établir, à entretenir et à renforcer la confiance sera la clé du succès.

Beaucoup connaissent l'analogie de Brené Brown, dans laquelle elle explique comment la confiance se construit à partir de l'analogie des billes dans un bocal .[42] Pour résumer cette analogie, en s'appuyant sur ses recherches, elle révèle que la confiance se construit à l'aide de petits moments. La manière dont nous établissons ces liens avec les autres, ainsi que le moment où nous le faisons, sont importants. À titre d'exemple, lorsque nous demandons à quelqu'un comment il va alors qu'il soutient un proche qui suit un traitement, c'est ce qu'on appelle un « moment bille ». C'est grâce à ces petits moments-là, et à bien d'autres encore, qu'on gagne une bille et qu'on la met dans le bocal. Brené Brown affirme qu'un autre moment marquant, digne d'un immense bille dans le boocal, survient lorsqu'une personne se sent suffisamment en confiance pour demander de l'aide lorsqu'elle en a besoin. Tous ces moments contribuent à instaurer la confiance.

[41] Dr. Craig Dowden (2026).

[42] This is how to earn trust, The diary of a CEO, Décembre 2025.

Brené Brown souligne combien il est important pour nous, en tant que leaders, de veiller à ne pas dire à notre équipe « fais-moi confiance » lors d'un moment décisif. Bien avant que ce moment n'arrive, nous avons déjà investi dans cette relation et y avons ancré le capital relationnel et l'authenticité afin d'instaurer la confiance.[43] Il existe plusieurs ressources pour soutenir cette compétence en leadership, comme le cadre proposé par Brené Brown pour établir et rétablir la confiance, présenté au chapitre 7 de son dernier livre, *Strong Ground* [44]. De plus, le programme « Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale » propose également des ressources sur le thème « Bâtir la confiance pour les leaders »[45].

# Facteur culturel n° 3 – Soutien des superviseurs

En matière de rendement et de bien-être, les cadres supérieurs ont une occasion unique d'exercer une influence positive grâce aux relations qu'ils entretiennent avec leurs subordonnés directs. L'ETSCS 2024 souligne qu'un soutien important de la part des superviseurs augmente les chances d'obtenir de meilleurs résultats en matière de rendement, d'engagement, d'implication et de satisfaction au travail pour l'organisation, ainsi que de meilleurs résultats en matière de santé individuelle, notamment en ce qui concerne la santé mentale, la santé physique et le bien-être.

De plus, chaque superviseur direct dispose d'un immense potentiel d'influence. Des études montrent qu'un superviseur direct a autant d'influence sur le bien-être de son employé direct que le conjoint ou le partenaire de ce dernier, et davantage d'influence sur son bien-être que son médecin ou son thérapeute.

Dans l'ETSCS de 2024, plusieurs observations ont été formulées concernant les niveaux, l'âge et les groupes en quête d''équité. Compte tenu des résultats globaux faisant état d'un niveau élevé de soutien de la part des superviseurs, voici les principales conclusions :

- Les cadres supérieurs ont fait état d'un « effet sandwich » observable à tous les niveaux hiérarchiques, les employés de niveau EX-03 se sentant nettement moins soutenus par leurs superviseurs que ceux des niveaux EX-01/02 et EX-04 et plus.
- Le niveau élevé de soutien de la part des superviseurs a également diminué avec l'âge, passant de 57 % chez les 30 à 39 ans à neuf points de pourcentage de moins chez les répondants âgés de 50 à 59 ans.

[43] This is how to earn trust, The diary of a CEO, Décembre 2025.
[44] Brown, B. (2025). Strong Ground. Random House.
[45] Bâtir la confiance pour les leaders – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

- Un peu plus de la moitié des cadres supérieurs dans leur ensemble ont déclaré bénéficier d'un soutien important de la part de leurs supérieurs, tandis que les personnes handicapées, les membres de minorités religieuses et les groupes de personnes neurodivergentes méritant l'équité ont fait état d'un taux inférieur de près de cinq points de pourcentage à celui de l'ensemble de la population.

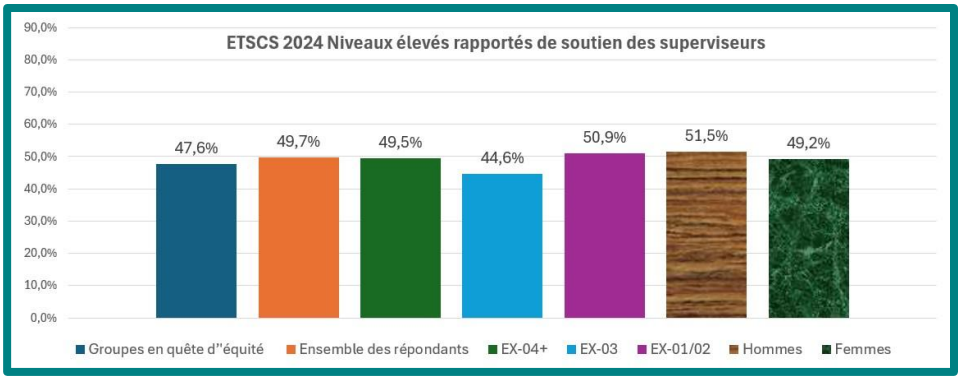



*Figure 7: L'ETSCS 2024 fait état de niveaux élevés de soutien des superviseurs.*

# Retour aux principes fondamentaux

Au cours de nos entretiens avec des cadres supérieurs, nous avons appris que, pour bon nombre d'entre eux, les évaluations de rendement officielles demeurent la principale – voire la seule – occasion de recevoir de la rétroaction. D'autres ont fait remarquer que même ces conversations ne fournissent pas toujours des commentaires pertinents ou utiles.

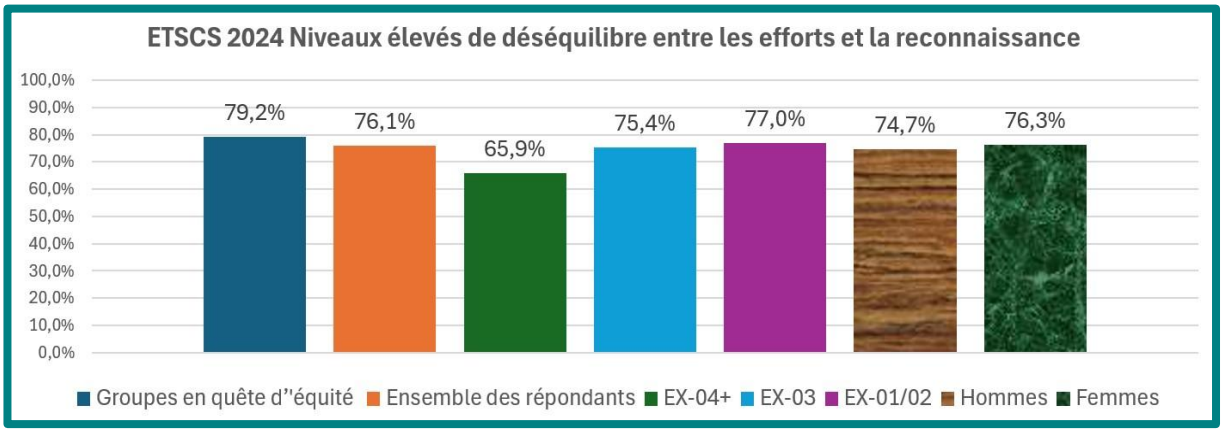



*Figure 8: Niveaux élevés de déséquilibre entre les efforts et la reconnaissance*

Une étude de Gallup confirme cette difficulté, en révélant que, sur environ « 15 000 employés, seuls 16 % ont déclaré que leur dernière conversation avec leur superviseur direct avait été extrêmement significative». Selon les employés, une rétroaction utile et significative de la part des gestionnaires comprend la reconnaissance ou l'appréciation du travail accompli récemment, la collaboration et les relations, la discussion

des priorités et des objectifs actuels, ainsi qu'une attention particulière portée aux points forts des employés. »[46]

Dans son allocution de novembre 2025 adressée aux cadres supérieurs nouvellement nommés, le secrétaire du Conseil du Trésor a souligné la valeur et l'importance de la rétroaction, encourageant les cadres à intégrer délibérément la rétroaction dans leur approche de leadership et à veiller à ce qu'elle ait lieu régulièrement.

L'ETSCS 2024 souligne l'importance pour tous les cadres supérieurs de mettre en œuvre cette pratique de gestion fondamentale, étant donné qu'un peu moins d'un cadre supérieur sur deux a déclaré bénéficier d'un soutien important de la part de son superviseur. Compte tenu de son importance pour le rendement organisationnel et le bien-être individuel, il sera d'autant plus crucial de le renforcer en période d'incertitude.

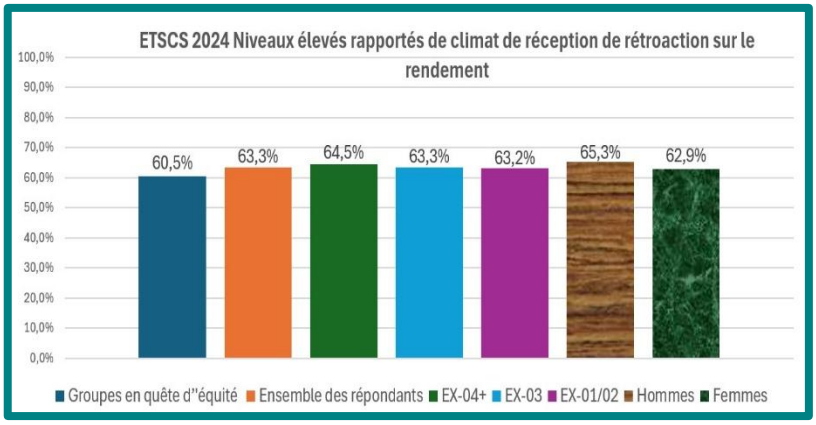



*Figure 9: L'ETSCS 2024 fait état de niveaux élevés de réception de rétroaction sur le rendement.*

En 2026, Gallup a indiqué que « … dans le milieu de travail actuel, il existe une habitude chez les gestionnaires qui est plus importante que la plupart des autres : **donner une rétroaction significative à chaque employé au moins une fois par semaine**. » « Cette pratique fait presque tripler le pourcentage d'employés mobilisés, ce qui a ensuite une incidence sur de nombreux autres indicateurs de rendement. » [47] De plus, Gallup a indiqué que les conversations significatives renforcent la confiance et l'inspiration lorsqu'elles présentent ces cinq caractéristiques principales[48]:

1. **Reconnaissance et appréciation du travail accompli récemment** – comprendre comment les subordonnés aiment être reconnus et appréciés.[49] Reconnaître que les différentes cultures et les groupes en quête d''équité ont des préférences et des approches variées.

[46] Gallup, Span of Control: What's the Optimal Team Size for Managers? Lieu de travail 14 janvier 2026.
[47] Gallup, Span of Control: What's the Optimal Team Size for Managers? Lieu de travail, 14 janvier 2026.
[48] Gallup, A Great Manager's Most Important Habit, Lieu de travail, 30 mai 2023. Mis à jour le 16 février 2026.
[49] Ibid.

- Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale [50] proposent des ressources sur la manière d'exprimer son respect et sa reconnaissance envers les employés grâce à des stratégies de reconnaissance ainsi que des ressources pour animer une courte séance de discussion visant à déterminer quels types de reconnaissance comptent pour l'équipe lorsqu'il s'agit d'exprimer du respect et de la reconnaissance.

2. **Collaboration et relations** – Gallup a également constaté que les gestionnaires jouent un rôle clé pour mettre en relation les bons collaborateurs au sein d'une équipe.[51]
    - Diverses ressources peuvent contribuer au renforcement de ces capacités, notamment Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale: Au programme – Engagement et Écouter pour comprendre – pour les leaders
3. **Priorités et objectifs actuels au travail** – Gallup a constaté que la clarté des attentes liées au travail tend à diminuer, en particulier chez les jeunes travailleurs.[52]
    - Pensez à tirer parti de ressources telles que Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale : Au programme – Clarté du leadership et des attentes.
4. **Durée des conversations** – Selon Gallup, les conversations de 15 à 30 minutes ont un impact plus important que celles de 30 à 60 minutes lorsqu'elles ont lieu régulièrement**.** Toutefois, si les gestionnaires ne fournissent pas de rétroaction régulièrement, ils devront rattraper leur retard au cours d'entretiens plus longs.[53]
    - Comme nous l'avons tous constaté, chacun a ses propres préférences en matière de rétroaction, et le formulaire[54] permet de structurer une conversation visant à comprendre les préférences des autres. De plus, d'autres ressources[55] mettent l'accent sur l'importance de recevoir de la rétroaction, ce qui constitue un autre aspect clé du leadership de haut niveau.
5. **Les points forts des employés ou ce qu'ils font bien** – Cherchez à donner plus de sens à vos conversations en mettant l'accent sur les points forts.[56]
    - Pour approfondir votre discussion et mettre l'accent sur ce que chacun fait le mieux, inspirez-vous des idées tirées de la publication de l'Apex intitulée Leadership positif :Chapitre 4. Lorsqu'une conversation nécessite de formuler

[50] Au programme – Reconnaissance et récompenses – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

[51] Gallup, A Great Manager's Most Important Habit, Workplace, 30 mai 2023. Mis à jour le 16 février 2026.

[52] Gallup, A Great Manager's Most Important Habit, Workplace, 30 mai 2023. Mis à jour le 16 février 2026.

[53] Ibid.

[54] Actions fondées sur des données probantes pour la clarté du leadership et des attentes – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

[55] Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the feedback*. Portfolio Penguin.

[56] Gallup, A Great Manager's Most Important Habit, Lieu de travail, 30 mai 2023. Mis à jour le 16 février 2026.

des commentaires négatifs ou constructifs, vous pouvez également consulter des ressources telles que Critiques constructives – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale.

# Avantages des facteurs culturels n° 1 et n° 3 sur des sentiments d'Appartenance+

Lorsque la sécurité psychologique et le soutien des superviseurs atteignent des niveaux élevés, cela présente un avantage supplémentaire : ces facteurs ont un effet positif sur l''Appartenance+. L''Appartenance+ est un facteur déterminant qui influe à la fois sur les résultats organisationnels et individuels en matière de santé, tels que le rendement, l'engagement, l'implication, la satisfaction au travail et le bien-être. Selon l'APEX, l'Appartenance+ comprend quatre aspects :

1. Un sentiment d'appartenance de la part du cadre supérieur,
2. Une place à la table de discussions,
3. Un rôle dans la prise de décision, et
4. Un investissement concret de l'organisation envers le cadre supérieur

Les résultats de l'ETSCS 2024 ont montré qu'un peu plus de la moitié des cadres supérieurs ont déclaré des niveaux élevés d'Appartenance+. Dans l'ETSCS 2024, plusieurs observations ont été formulées concernant les niveaux, l'âge et les groupes méritant l'équité. À la lumière des résultats globaux concernant l'Appartenance+, voici les principales conclusions :

- Trois EX-04+ sur quatre ont déclaré des niveaux élevés d'Appartenance+, supérieurs de près de 21 points de pourcentage à ceux des répondants EX-03 et de 27 points de pourcentage à ceux des répondants EX-01/02.
- Les hommes ont déclaré des niveaux élevés d'Appartenance+, supérieurs de six points de pourcentage à ceux des femmes.
- Les cadres supérieurs s'identifiant comme appartenant à un groupe en quête d''équité ont fait état de résultats variés : légèrement supérieurs, similaires ou inférieurs à la moyenne générale. Il convient de noter que les cadres supérieurs se définissant comme ayant un handicap ou comme neurodivergents ont affiché des taux respectivement inférieurs de 9 et 13 points de pourcentage à la moyenne générale, et que ces taux étaient les plus bas parmi les groupes en quête d''équité.

En renforçant le sentiment de sécurité psychologique et le soutien des superviseurs, notamment grâce à une rétroaction utile et significative et à la reconnaissance, la communauté descadres supérieurs peuvent créer les conditions nécessaires pour renforcer l''Appartenance+ pour tous les cadres.

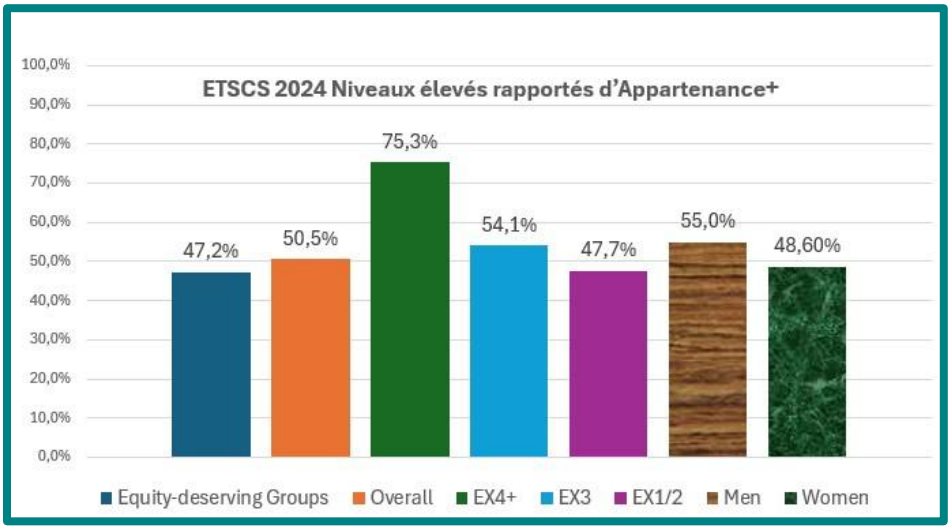



*Figure 8: L'ETSCS 2024 fait état de niveaux élevés d'Appartenance+.*

# Conclusion

Les trois facteurs culturels évoqués ci-dessus – la sécurité psychologique, un climat de sécurité psychosociale et le soutien des superviseurs – constituent tous des éléments clés de la culture organisationnelle sur lesquels chaque cadre supérieur peut exercer une influence. En renforçant ces domaines, les cadres supérieurs peuvent contribuer à améliorer les résultats en matière de santé tant pour les organisations que pour les individus, ce qui se traduira par de meilleures performances, une innovation accrue, un Appartenance+[57] et un bien-être accru.

> « Il s'agit d'un moment important qui exige de faire preuve de concentration, d'un sentiment d'urgence et d'un engagement clair à produire des résultats. C'est aussi l'occasion de bâtir la fonction publique dont les Canadiens et Canadiennes auront besoin au cours des prochaines années. »
>
> Trente-troisième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada

Comme l'a souligné le greffier : « Nous vivons un moment qui exige de clarifier non seulement nos objectifs, mais aussi la façon dont nous travaillons au sein de la fonction publique. » [59] Dans ce contexte, il est essentiel que nous continuions *à nous doter d'un effectif représentatif, ancré dans nos valeurs, au sein duquel chaque personne se sent en sécurité, bien outillée et libre de donner le meilleur d'elle-même dans les milieux de travail propices à la créativité, à l'innovation et à la fierté*.[60] Investir dans ces principes fondamentaux du leadership, tant à titre individuel qu'au sein de la communauté des cadres supérieurs, permettra de renforcer la performance organisationnelle, de favoriser le bien-être des individuelle et d'assurer la réussite à long terme de la fonction publique.

Au cours de nos discussions, des centaines de cadres supérieurs ont souligné la nécessité d'un changement de culture. Nous créons la culture et nous pouvons la changer. Chacun d'entre nous influence au quotidien la culture de ses équipes. En nous appuyant sur des ressources telles que le cadre du Leadership positif, nous pouvons renforcer notre leadership, tisser des liens plus solides et plus significatifs avec les autres, et ancrer notre travail dans nos forces et nos valeurs. C'est en réunissant tous ces éléments, en tant que leaders individuels, organisations et communauté des cadres supérieurs dans son

[57] L'APEX considère que l'Appartenance+ comprend quatre aspects : un sentiment d'appartenance chez les cadres supérieurs, une place à la table de discussions, un rôle dans la prise de décision et un investissement concret de l'organisation envers le cadre supérieur.

[58] Beer, M. (2021). *To Change Your Company's Culture, Don't Start by Trying to Change the Culture.* Harvard Business School.

[59] Trente-troisième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada, p 7.

[60] Trente-troisième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada, p 15.

ensemble, que nous sommes les mieux placés pour progresser et connaître des succès extraordinaires.

Nous vous lançons un défi : prenez deux mesures pour améliorer l'un des aspects mentionnés ci-dessus au cours des deux prochains mois. [61]Une fois celles-ci mises en œuvre, ajoutez deux autres actions et poursuivez le processus. Cela permettra de mettre en place une approche progressive et dynamique qui répondra à vos besoins et à ceux de vos équipes.

L'APEX se réjouit de pouvoir offrir des ressources supplémentaires aux cadres supérieurs et de découvrir vos expériences et vos réussites. Communiquez avec nous à l'adresse ewhs-etscs@apex.gc.ca pour poursuivre la conversation.

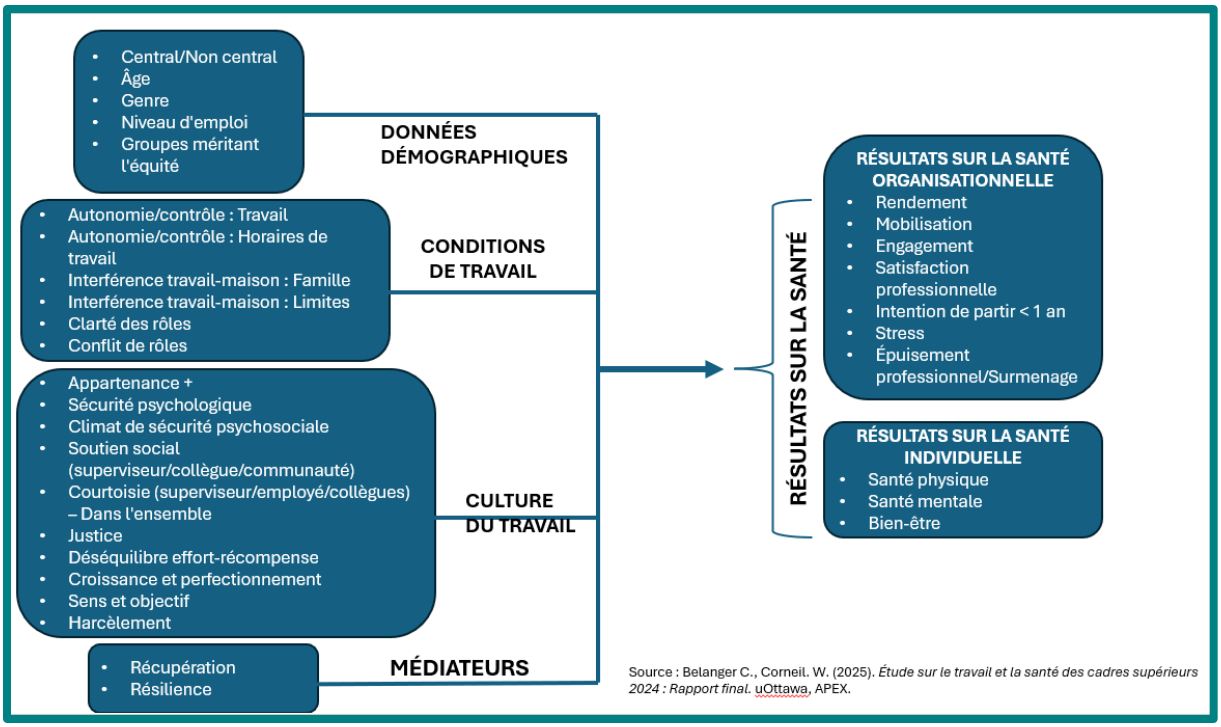
> *« L'espoir est un puissant facteur de motivation; il donne aux suiveurs quelque chose de meilleur à espérer, ce qui leur permet de surmonter les difficultés et de bâtir un avenir meilleur. Sans espoir, les gens peuvent se désengager, perdre confiance et devenir moins résilients. »*
>
> - Gallup, World Governments Summit 2025 Global Leadership Report: What Followers Want*

[61] Inspiré de la « Rule of Two » de Nerurkar, A. (2024). *The 5 resets: Rewire your brain and body for less stress and more resilience*. HarperOne.

* Global Leadership Report: What Followers Want

# Appendices

## Appendice A : Modèle de l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs 2024 : Principaux éléments et résultats




Source : Belanger C., Corneil. W. (2025). *Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs 2024 : Rapport final.* uOttawa, APEX.

# Appendice B : Méthodologie de l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs 2024[63]

## Vue d'ensemble

L'ETSCS 2024 repose sur un modèle de travail et de santé des cadres supérieurs issu d'une synthèse de la littérature scientifique, qui intègre les éléments fondamentaux de la santé individuelle et organisationnelle. Le modèle de l'ETSCS 2024 s'appuie principalement sur l'environnement organisationnel des cadres supérieurs et a été élargi pour intégrer les facteurs les plus récents tirés de la documentation actuelle examinée.

L'environnement organisationnel se caractérise par divers éléments, notamment les conditions de travail (charge de travail, supervision, horaires de travail) et la culture organisationnelle (sécurité psychologique, courtoisie, harcèlement, effort et récompenses). L'impact de chaque élément est influencé par des facteurs sociaux modérateurs, notamment le soutien social des superviseurs et des collègues, ainsi que l'inclusion.

Le modèle tient également compte des effets médiateurs du temps de récupération et de la résilience. Les résultats en aval comprennent la santé individuelle, le bien-être physique et mental, ainsi que les résultats liés à la santé organisationnelle. Au cours des 27 dernières années, les différents éléments et relations qui composent le modèle ont été testés et validés à l'aide des données de l'APEX issues de plusieurs cycles.

Depuis les travaux de Karasek et Theorell (1990)[64], la charge de travail et le contrôle occupent une place centrale dans l'épidémiologie de la santé organisationnelle. D'autres recherches ont démontré que le soutien social en milieu de travail exerce un effet modérateur ou protecteur important, réduisant ainsi le risque relatif de maladies liées à ces facteurs. Les pratiques de gestion, les structures organisationnelles et les processus de travail constituent tous des environnements sociaux créés ou conçus.

Les cadres supérieurs d'une organisation sont à la fois à l'origine de ces structures et chargés de les maintenir. Certains affirment d'ailleurs que la santé des cadres supérieurs a une incidence non seulement sur leur bien-être, mais aussi sur la santé de l'organisation dans son ensemble (Quick et al. 2000)[65].

[63] Belanger C., Corneil. W. (2025). *Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs 2024 : Rapport final.* uOttawa, APEX.
[64] Karasek, R., et T. Theorell. 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
[65] Quick, James Campbell, Joanne H. Gavin, Cary L. Cooper, et Jonathan D. Quick. 2000. "Executive Health: Building Strength, Managing Risks." *Academy of Management Perspectives* 14 (2): 34–44. https://doi.org/10.5465/ame.2000.3819304.

Le principe fondamental de l''ETSCS repose sur le modèle « travail-stress » élaboré par le National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH) et l'American Psychological Association (APA). Ce modèle combine les cadres « Demande – Contrôle – Soutien » et « Déséquilibre efforts-récompenses ».

Ces modèles suggèrent qu'une demande excessive associée à un manque de contrôle au travail, ainsi que des efforts trop importants associés à des récompenses insuffisantes, constituent des facteurs de stress qui contribuent à de nombreuses conséquences négatives tant sur le plan individuel qu'organisationnel. L'élaboration théorique et empirique de l'instrument ETSCS 2002 original a été entièrement documentée et validée (Hurrell et al. 1998)[66].

Cette étude s'appuie sur deux modèles bien connus :

1. Demande – Contrôle – Soutien (Karasek et Theorell)[67]
    - Les personnes confrontées à des demandes élevées et disposant d'un faible contrôle sont plus susceptibles que les autres de présenter des problèmes de santé.
    - Lorsque ces facteurs sont présents dans des milieux de travail où le soutien social de la part des superviseurs et des collègues est faible, leurs effets s'en trouvent exacerbés.
2. Efforts– Récompenses (Siegrist)[68]
    - Équilibre entre ce que le travailleur investit et les avantages qu'il en tire, qu'ils soient matériels ou immatériels.
    - Les personnes qui reçoivent peu de récompenses en échange d'efforts considérables souffrent davantage de problèmes de santé que les autres.

Ces modèles reposent essentiellement sur l'hypothèse, vérifiée empiriquement, selon laquelle une demande excessive associée à un manque de contrôle au travail, ainsi que des efforts trop importants associés à des récompenses insuffisantes, constituent des facteurs de stress qui contribuent à de nombreuses conséquences négatives tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

[66] Hurrell, J.J., et M.A. McLaney. 1988. “Exposure to Job Stress–a New Psychometric Instrument.” *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 14 Suppl 1: 27–28.
[67] Karasek, R., et T. Theorell. 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
[68] Siegrist et al. (Biological and Psychological Factors in Cardiovascular Disease, Springer, Berlin, 1986, pp. 104–126; Social Science & Medicine 22 (1986) 247)

## Échelle et calcul du score

Les concepts ont été mis en œuvre à l'aide d'échelles comportant plusieurs éléments, tirées de la documentation scientifique existante sur le travail et la santé. Une approche psychométrique rigoureuse exige que les éléments soient regroupés au sein des différentes sous-échelles composant chaque instrument, afin d'en évaluer la cohérence interne. Un score total, calculé à partir de l'échelle partielle appropriée, a été établi pour chaque facteur étudié. Lorsque les scores des sous-échelles pouvaient être combinés pour obtenir un score global, ceux-ci ont également été calculés. Certaines analyses ont utilisé la valeur moyenne pour comparer les groupes; d'autres (par exemple, la régression logistique) ont nécessité la création de regroupements des concepts pertinents à l'aide de diverses méthodes visant à répartir les scores en deux ou trois groupes en fonction de seuils ou de normes publiées.

Les facteurs testés ont été mis en œuvre à l'aide d'échelles comportant plusieurs éléments, tirées de la documentation scientifique existante sur le travail et la santé. Une méthodologie standard a été utilisée pour déterminer le nombre d'éléments manquants; si ceux-ci dépassaient les normes acceptables, le répondant était exclu de l'échantillon.

Plusieurs méthodes alternatives ont été utilisées pour répartir les scores en deux ou trois groupes. Les scores globaux ont d'abord été calculés à partir de la moyenne pondérée des éléments de l'échelle. Dans certains cas, on a eu recours aux normes de la population pour diviser l'échantillon en deux ou trois groupes (scores élevés, scores moyens ou scores faibles pour la variable d'intérêt), conformément aux pratiques de recherche courantes.

Dans d'autres cas, le niveau d'exposition a été déterminé en effectuant une dichotomisation à la moyenne ou à la médiane afin de former des groupes de scores élevés et faibles. Les répondants dont le score était supérieur à la moyenne ou à la médiane ont été considérés comme exposés, tandis que ceux dont le score était inférieur à la moyenne ou à la médiane ont été considérés comme non exposés. Enfin, des groupes (ou dichotomies) correspondant à des scores élevés, moyens et faibles ont été créés à partir des niveaux de référence publiés pour ces échelles.

## Appendice C : Liste de ressources

- **New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage 2025 | World Economic Forum**
- **Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale**: guide pour bâtir la confiance.
- Brené Brown, **Strong Ground**, Chapitre 7, Trust Framework
- What People Get Wrong About Psychological Safety, Amy C Edmondson and Michaela Kerrissey, **Harvard Business Review**, Mai-Juin 2025 Édition magazine
- What Most Leaders Get Wrong About Psychological Safety | SUCCESS
- **Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale :** En quoi consiste l'Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire?
- **Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale – Leader psychologiquement sécuritaire :** Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire et Évaluation de la sécurité psychologique au sein de l'équipe
- **APEX** Trousse du leadership positif
- ***Thanks For The Feedback – The Science And Art Of Receiving Feedback Well BY Douglas Stone, Sheila Heen***
- **Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale :** Guide d'animation pour **formuler une rétroaction négative**
- **Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale :** Ressources sur les **stratégies de reconnaissance**
- **Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale :** Ressources pour La reconnaissance – Une discussion d'équipe
- The 5 Resets: Rewire Your Brain and Body for Less Stress and More Resilience by Aditi Nerurkar, (Paperback) | Indigo
- The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth by Amy C. Edmondson, (Paperback) | Indigo