

Analyse de secteur

Les tendances en matière de santé organisationnelle et de mieux-être dans le SECTEUR PUBLIC

Les constatations du Groupe recherche Shepell



Le Groupe Shepell



Les tendances en matière de santé organisationnelle et de mieux-être dans le secteur public

SOMMAIRE

Cette étude avait pour but d'évaluer l'aptitude des employés du secteur public à composer avec les conditions actuelles et les changements qui se produisent dans leur environnement de travail, et aussi d'identifier les particularités qui distinguent ces derniers des employés œuvrant dans d'autres secteurs professionnels. Voici ce que nous avons découvert :

- Les secteurs provinciaux et municipaux utilisent le PAE beaucoup plus que les autres secteurs. L'utilisation est plus élevée dans le secteur provincial, où elle ne cesse de croître.
- Chez les employés provinciaux, les symptômes de colère se sont multipliés par neuf au cours des trois dernières années. Ils sont actuellement 48 % supérieurs à la norme nationale.
- Chez les employés municipaux, les symptômes de dépression ont doublé au cours des trois dernières années.
- Le stress personnel est élevé et à la hausse, à la fois chez les employés provinciaux et municipaux, et il représente environ 10 pour cent de tous les dossiers.
- Se situant à 22,6 pour cent de tous les dossiers, les difficultés conjugales et relationnelles demeurent, chez les employés provinciaux et municipaux ainsi que dans tous les autres secteurs, le problème le plus souvent présenté au PAE.
- Comparativement aux autres secteurs, les employés provinciaux accèdent beaucoup plus aux services travail et vie personnelle qu'aux services traditionnels de counseling du PAE. Chez les employés municipaux, l'inverse se produit.
- Chez les employés municipaux, l'accès aux services juridiques associés aux problèmes de séparation, de divorce et de garde des enfants est près de 15 pour cent supérieur à la norme nationale et l'accès concernant la pension alimentaire pour enfants est 66 pour cent supérieur à la norme. Cette tendance n'existe pas chez les employés provinciaux.

Le secteur gouvernemental traverse une période de changements significatifs visant à le rendre plus efficace et plus axé sur les résultats. Pour y parvenir, et afin de transformer ses méthodes de travail, le secteur adopte des pratiques de ressources humaines et de gestion utilisées dans le secteur privé. La rapidité et la nature radicale de ces changements évoquent la possibilité d'une plus grande détresse chez les employés, d'un plus grand renouvellement des effectifs et d'une baisse du rendement dans les années à venir. Les niveaux de stress, de dépression et de colère pourraient éventuellement se transformer en problèmes d'importance critique dans ce secteur. Cependant, les gouvernements commencent à peine à se transformer. L'expérience acquise par Le Groupe Shepell dans le secteur public laisse fortement supposer que les PAE, et les services travail et vie personnelle en particulier, peuvent compléter de façon importante les stratégies de gestion du changement, lorsqu'il s'agit de soutenir et de stimuler les employés en période de grands bouleversements. En conjuguant ces deux initiatives, les employeurs du secteur public et les fournisseurs de PAE deviennent partenaires du renouveau.

L'INDUSTRIE

Le secteur public est un réseau complexe de gouvernement, de régimes de retraite et d'entreprises publiques. Il existe trois paliers de gouvernement : le fédéral, le provincial ou territorial et le local (c'est-à-dire, municipal). Les gouvernements fédéral et provinciaux comprennent des ministères, des services et des agences. Les gouvernements locaux comprennent les municipalités. Ce rapport se concentre sur les tendances en matière de PAE dans les secteurs provinciaux et municipaux des gouvernements.^a

Selon Statistique Canada, le nombre de canadiens occupant un emploi dans le secteur public en 2003 s'élevait à plus de 2,9 millions, c'est-à-dire 17 % de la population active. De ce nombre, environ 2,6 millions sont des fonctionnaires. Les gouvernements provinciaux et municipaux comptent respectivement 349 820 et 362 362 employés. Si l'on ne tient compte que de l'administration publique, ces chiffres passent à 222 500 et 244 500, respectivement^b.

Les années '90 ont été une période de rationalisation significative dans le secteur public, en raison des restructurations, des importants contrôles budgétaires et des coupures au niveau des programmes. Entre 1991 et 1996, les gouvernements provinciaux se sont départis de 22 % de leurs effectifs, comparativement à 15 % au gouvernement fédéral. Ceci se passait au moment où l'industrie canadienne augmentait ses effectifs de 1 %. Bien que l'embauche dans le secteur public ait quelque peu repris entre les années 1999 et 2002, la vaste majorité du réemploi (95 %) s'est produite au niveau du fédéral.

Le gouvernement est au cœur même d'une transformation rapide, conformément aux principes de la nouvelle gestion

publique (NGP). Par l'amélioration des processus, la gestion du rendement et une restructuration à tous les niveaux, le gouvernement espère devenir plus efficace, plus axé sur le client et plus orienté vers les résultats. La gestion financière et l'imputabilité sont devenues les nouveaux mantras. Entre les années 1998 à 2000, près des quatre cinquièmes des organisations du secteur public auraient amélioré la structure de leur gestion organisationnelle - soit le double des changements enregistrés dans le secteur privé. Les emplois de bureau disparaissent au profit des emplois axés sur le savoir (par exemple, gestionnaires, professionnels, techniciens spécialisés). Comme le travail intellectuel exige une amélioration continue de la technologie de l'information, il n'est pas surprenant que le secteur public ait une avance de 41 % sur le secteur privé en matière de changement technologique.³

L'un des principaux éléments de renouveau dans le secteur public a été l'adoption de pratiques mises en œuvre par les ressources humaines du secteur privé afin de mieux gérer et motiver les employés. Au gouvernement, les environnements de travail s'éloignent du système bureaucratique à paliers multiples et adoptent des structures plus fluides et plus horizontales. De plus, un nombre sans cesse croissant de gouvernements établissent des partenariats secteur public-secteur privé - une variété de contrats de courte ou de longue durée qui donnent à des entreprises du secteur privé le mandat de fournir des services publics. Ces services ont pour but d'éliminer la dette et de fournir des services à un coût inférieur. Pour mieux réaliser leurs objectifs d'efficacité et pour atteindre des résultats, les gouvernements se départissent aussi de la fonction de prestataire de services.

L'EXPÉRIENCE DE L'EMPLOYEUR ET DE L'EMPLOYÉ

Les employés du gouvernement sont habituellement mieux payés que les employés des autres secteurs. Dans l'administration publique, la rémunération hebdomadaire

moyenne est de 882,00 \$, comparativement à 702,97 \$ dans tous les secteurs combinés. Au fédéral, le salaire hebdomadaire le plus élevé est de 1043,49 \$, alors qu'il est

a Au fédéral, les problèmes en milieu de travail et les tendances en matière de PAE ne sont pas les mêmes qu'au provincial et au municipal. Le gouvernement fédéral fera l'objet d'un rapport ultérieur. Pour simplifier la discussion, les gouvernements provinciaux et territoriaux seront désignés sous le nom de « secteur provincial ». Les gouvernements locaux seront désignés sous le nom de « secteur municipal ». Les gouvernements provinciaux et municipaux seront collectivement désignés sous le nom de « gouvernement ».

b L'administration publique est une catégorie professionnelle plus spécifique utilisée par Statistique Canada.

de 833,63 \$ et 733,54 \$ respectivement au provincial et au municipal. L'augmentation moyenne du salaire annuel dans les secteurs provincial et municipal se compare à celle des autres secteurs ayant des conventions collectives, bien qu'elle soit légèrement inférieure. Les heures de travail au gouvernement varient de 32 à 34 heures par semaine et elles sont similaires à la norme nationale. La stabilité d'emploi a tendance à être plus élevée dans le secteur public, comparativement au secteur privé.⁴ Ceci est dû en partie aux licenciements permanents antérieurs ainsi qu'au faible taux de départs volontaires dans le secteur public.

Au gouvernement, la nature du travail change de façon radicale et rapide. En conformité avec la nouvelle gestion publique, les emplois restrictifs ont été enrichis, élargis et offrent plus de flexibilité. Plus de renseignements et de décisions sont confiés à des équipes autogérées. Les conditions de travail sont plus souples et les heures supplémentaires plus fréquentes.⁵ Dans ce secteur, les emplois flexibles sont maintenant trois fois plus nombreux que dans le secteur privé canadien.⁶ Cependant, leur augmentation dans le secteur public est une arme à double tranchant. La liberté d'action d'un employé peut en inciter un autre à se décharger de certaines tâches. Les emplois flexibles sont une expérience enrichissante en soi, mais ils peuvent aussi intensifier le travail. En réalité, les emplois flexibles se trouvent surtout dans les unités de travail du gouvernement où l'imputabilité, les restrictions budgétaires et les volumes de travail sont plus élevés. Les emplois flexibles peuvent aussi engendrer une plus grande ambiguïté au niveau du rôle.

Les relations patronales-syndicales peuvent aussi affecter les relations employeur-employé. Des arrêts de travail réguliers, lorsqu'ils sont accompagnés d'un manque de contrôle, d'incertitude et d'une baisse salariale, peuvent accroître les niveaux de stress. La colère et l'hostilité chez les deux parties en conflit peuvent créer un froid au sein de l'organisation, avant et après les arrêts de travail. De plus, même si la stabilité d'emploi est élevée au gouvernement, les employés doivent vivre dans la crainte qu'un nouveau gouvernement élu décide d'effectuer des coupures au niveau des programmes et des services.

L'âge et le sexe

Au provincial, la moyenne d'âge des travailleurs est en hausse; elle était de 42 ans en 1997 et de 34 ans en 1976.

Ceci reflète en partie l'envergure de la réduction des effectifs dans les années '90 ainsi que les gels au niveau du recrutement. Au fédéral et au provincial ensemble, près de 60 % des employés ont plus de 10 ans d'ancienneté. La proportion d'employés plus âgés est aussi à la hausse. Le groupe des 45 à 54 ans est celui qui a connu la plus forte croissance dans ces deux gouvernements. Il représente maintenant 30 % des employés gouvernementaux. Bien que la population canadienne en général prenne de l'âge, cette tendance est plus prononcée dans le secteur public. Statistique Canada rapporte que le pourcentage de travailleurs plus âgés est plus élevé dans le secteur public que dans le secteur privé.⁷ Le vieillissement chez les employés du gouvernement est beaucoup plus rapide que celui des employés du secteur privé.⁸

En ce qui concerne le sexe, depuis le début des années '90, les femmes (52 %) à l'emploi du gouvernement provincial sont plus nombreuses. Cependant, cette répartition est exactement l'inverse dans l'administration publique au Canada. Il est intéressant de noter que les employés de l'administration publique canadienne perdent en moyenne chaque année plus de jours de travail (10,28) que ceux des industries de production de biens (8,78) et des autres industries de services (8,58)^c. Les femmes employées dans l'administration publique perdent en moyenne, à elles seules, 12,10 jours de travail par année.

La langue / la culture / l'origine ethnique

Il existe peu de renseignements sur la langue, la culture et l'ethnicité des secteurs provinciaux et municipaux. Cependant, les effectifs sont vraisemblablement diversifiés en raison de la stricte observance de la Loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi. Par analogie avec le gouvernement fédéral (où la diversité est à la hausse), les autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées se situaient à 10 % en 1997. À mesure que la génération du baby-boom sera remplacée, il est à prévoir que les employés du gouvernement auront une plus grande diversité culturelle.

Les études

Il existe peu de renseignements sur le niveau de scolarité des employés au gouvernement. Statistique Canada

c En raison de maladie, d'invalidité et/ou de d'obligations personnelles ou familiales.

mentionne que, comparativement à d'autres secteurs, le secteur public compte parmi ses employés un plus grand nombre de diplômés universitaires.⁹

La formation

Bien qu'il existe peu de renseignements à ce sujet, en général, la formation semble être une pratique normale pour les gouvernements provinciaux et municipaux. Une étude a révélé que pratiquement chaque secteur public offre de la formation lorsqu'une nouvelle technologie est mise en œuvre, alors que c'est le cas dans la moitié des entreprises du secteur privé. Les études laissent supposer que les gouvernements, en général, donnent plus de formation que la plupart des employeurs canadiens.¹⁰ En moyenne, 68 % des travailleurs du secteur gouvernemental reçoivent de la formation. Plus de 90 % des unités gouvernementales mentionnent avoir reçu une formation professionnelle et technique. Un tiers de la formation offerte par le gouvernement est effectuée à la demande des employés.¹¹ Malgré la prévalence de la formation dans les gouvernements, certains critiques affirment qu'elle est insuffisante pour palier aux taux de changements organisationnels et techniques.¹²

Au gouvernement, la formation est liée aux emplois flexibles, où l'employé devra vraisemblablement composer avec de plus grandes exigences au niveau du travail.¹³ Il est important de prendre en considération que la formation permanente peut s'avérer, en soi, un élément de stress pour certains employés du gouvernement, particulièrement si elle est jumelée au rythme accéléré des changements technologiques.

La syndicalisation

Les unités gouvernementales sont très syndiquées, en

particulier celles qui assurent des services publics (85 %). La syndicalisation est moins fréquente dans les unités de réglementation (71 %). Il existe aussi des différences significatives entre les unités principales (82 %) et celles qui ne le sont pas (57 %). Ces taux de syndicalisation sont beaucoup plus élevés que ceux du secteur privé (18 %). L'implication syndicale dans les milieux de travail du gouvernement est directement en rapport avec l'importance des restrictions budgétaires.¹⁴

Au gouvernement, les relations patronales-syndicales sont tendues depuis des années. Durant les années '90, plus de 70 % des gouvernements fédéral et provinciaux élus ont réduit leurs coûts de fonctionnement en imposant des mesures législatives unilatérales, passant outre le processus de négociation collective.¹⁵ Les coupures ont affecté les salaires et d'autres conditions de travail.

Trois organisations syndicales représentent la plupart des employés du gouvernement. Le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) compte plus de 500 000 membres au Canada, y compris des employés municipaux et des services sociaux. Le Syndicat national des employées et employés généraux du secteur public (SNEGSP) regroupe 15 syndicats, y compris plusieurs syndicats de la fonction publique provinciale. La plupart des ses 337 000 membres fournissent des services au public. Le SNEGSP comprend le Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario (SEEFPO). L'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), bien qu'elle représente un grand nombre d'employés fédéraux, représente aussi la plupart des employés du Yukon, du Nunavut, des Territoire du Nord-Ouest, ainsi que les employés de certaines municipalités.

LES TENDANCES DANS LE DOMAINE DU PAE

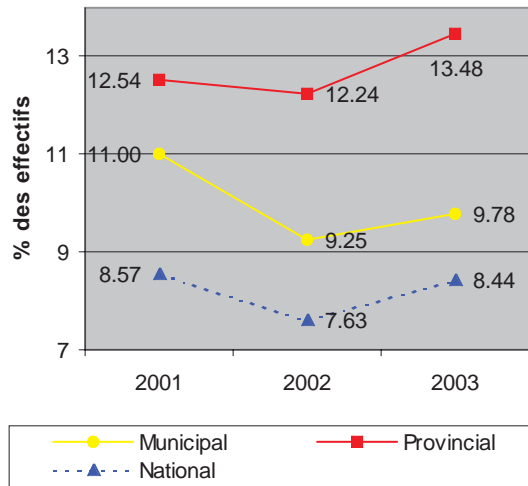
L'utilisation moyenne

L'utilisation du PAE, tant dans le secteur provincial que municipal, est légèrement supérieure à la norme nationale (des moyennes de 12,75 % et 10,01 % sur trois ans alors que la norme nationale se situe à 8,21 %).^d Cependant,

bien que l'utilisation dans le secteur municipal ait diminué de façon générale au cours des trois dernières années (passant de 11,00 % en 2001 à 9,78 % en 2003), elle est à la hausse de façon générale dans le secteur provincial (passant de 12,54 % en 2001 à 13,48 % en 2003). Dans le secteur provincial, durant la dernière année couverte par l'étude (c'est-à-dire 2003), l'utilisation du PAE était de plus de 5 % supérieure à la norme nationale.

d Lorsque des moyennes de trois ans sont présentées et comparées, les pourcentages du provincial sont toujours supérieurs à ceux du municipal.

Tableau 1: L'utilisation totale du PAE : les tendances



Comme c'est le cas pour la norme nationale, au gouvernement, la majeure partie de l'utilisation du PAE représente les personnes ayant accédé au programme pour la première fois. Cependant, comparativement à la norme nationale, les ré-accès pour de nouveaux problèmes sont plus fréquents dans les secteurs provincial et municipal (des moyennes de 45,49 % et 41,45 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 38,82 %). Les nouveaux accès sont aussi à la hausse dans le secteur provincial (passant de 40,80 % en 2001 à 49,75 % en 2003). Cette hausse, bien qu'elle soit similaire à celle de la norme nationale, est plus rapide.

Le rapport de l'utilisation entre le PAE de base et les services travail et vie personnelle

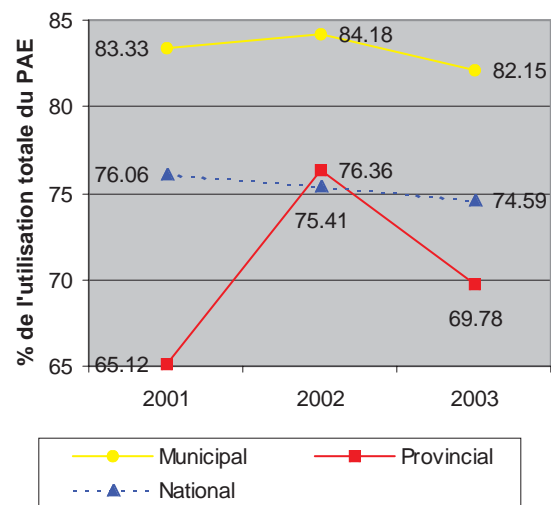
Dans les secteurs provincial et municipal, le counseling de base constitue la plus grande partie des accès au PAE. C'est aussi le cas pour la norme nationale, où il représente 75,35 % de tous les accès. Cependant, il est de 5 % inférieur dans le secteur provincial (70,42 %) et de près de 8 % supérieur dans le secteur municipal (83,22 %). C'est donc dire que, chez les employés municipaux, le pourcentage d'accès aux services traditionnels du PAE surpasse celui des autres types d'employés, surtout celui des employés provinciaux.

Les problèmes faisant l'objet de counseling

En ce qui concerne les problèmes présentés au counseling, les secteurs provincial et municipal ne sont pas tellement différents de la norme nationale (c'est-à-dire que les problématiques sont semblables dans des proportions

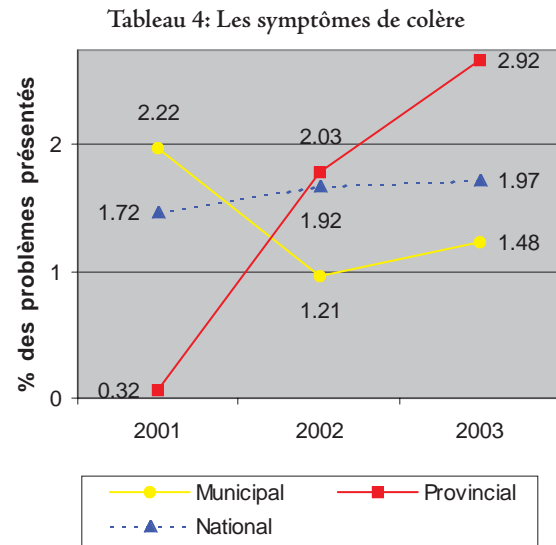
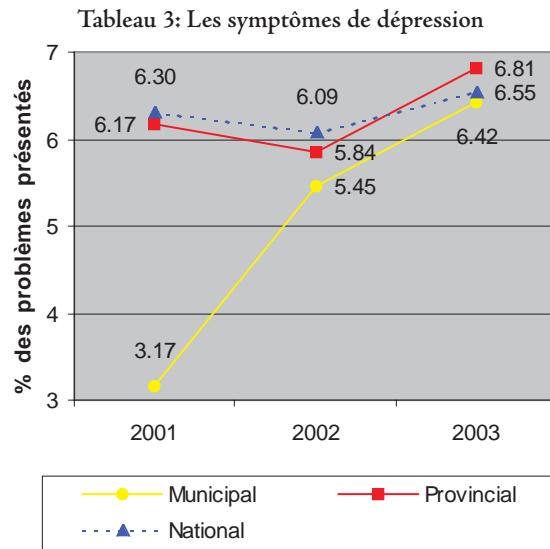
similaires). Les difficultés conjugales et relationnelles sont le problème le plus fréquent, comme c'est le cas pour la norme nationale (des moyennes de 21,79 % et 23,30 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 22,74 %). Bien que la prévalence de ce problème soit assez stable à l'échelle nationale, elle est à la hausse dans le secteur provincial (passant de 24,03 % en 2001 à 18,25 % en 2003). Dans le secteur municipal, le stress personnel est à la hausse, comme c'est le cas pour la norme nationale (passant de 9,52 % en 2001 à 10,62 % en 2003). Contrairement à la norme nationale, les taux de dépression dans secteur municipal ont doublé au cours des trois dernières années (passant de 3,17 % en 2001 à 6,42 % en 2003). De plus, chez les employés provinciaux, les consultations liées à la colère se sont multipliées par neuf (passant de 0,31 % en 2001 à 2,92 % en 2003), surpassant la norme nationale qui se situait à 1,97 % en 2003. Le temps confirmera si ces tendances signalent de nouveaux problèmes dans ces secteurs.

Tableau 2: L'utilisation des service de base : les tendances



Les problèmes faisant l'objet des services travail et vie personnelle

Les services juridiques sont le programme travail et vie personnelle le plus utilisé dans les deux secteurs, comme c'est le cas pour la norme nationale. Cependant, leur taux d'utilisation est inférieur chez les employés municipaux (une moyenne de 12,45 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 14,92 %). Ceci reflète chez les employés municipaux une tendance générale à utiliser beaucoup plus les services de base que les programmes travail et vie personnelle.



Chez les employés provinciaux, l'accès aux services juridiques est supérieur à la norme nationale (une moyenne de 16,44 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 14,92 %), comme c'est le cas pour les services financiers (une moyenne de 4,35 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 3,63 %) et les services de nutrition (une moyenne de 3,70 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 1,80 %) qui font partie des programmes travail et vie personnelle. Lorsque nous comparons les moyennes de ces secteurs sur une période de trois ans, nous constatons que les employés municipaux accèdent aux services juridiques (16,44 % comparativement à 12,45 %) et nutritionnels (3,70 % comparativement à 0,69 %) moins souvent que les employés provinciaux.

Lorsque nous analysons les problèmes juridiques spécifiques présentés au PAE, une tendance se manifeste de façon évidente dans le secteur municipal. Comparativement au secteur provincial et à la norme nationale, les employés municipaux mentionnent un plus grand nombre de problèmes liés au droit de la famille (des moyennes de 20,33 % et 23,31 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 19,56 %), au divorce (des moyennes de 17,09 % et 22,90 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 20,86 %) et à la pension alimentaire pour enfants (des moyennes de 5,97 % et 9,19 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 5,53 %). Ces problèmes de pension alimentaire pour enfants, qui sont à la hausse chez les employés municipaux, sont passés de 3,92 % en 2001 à 14,75 % en 2003. Il en est de même pour les problèmes liés à la garde des enfants et aux droits de visite,

qui sont similaires à la norme (passant de 3,92 % en 2001 à 8,20 % en 2003). Parmi les problèmes financiers présentés au PAE, les problèmes de gestion de la dette et du crédit sont plus nombreux chez les employés municipaux (des moyennes de 58,19 % et 74,08 % alors que la norme nationale est de 60,95 %).

Les autres tendances remarquées

A l'accueil, les signalements de stress élevé sont similaires dans tous les secteurs et se comparent à la norme nationale (des moyennes de 41,29 % et 42,67 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 43,00 %). Le degré d'urgence mentionné est légèrement inférieur à la norme (c'est-à-dire qu'en termes d'urgence ou de menace à la vie, les moyennes sont de 39,97 % et 37,93 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 41,74 %). Ces chiffres indiquent que les employés du gouvernement pourraient accéder au PAE en l'absence de problème immédiat, peut-être pour des raisons de prévention ou de santé mentale. Il se pourrait aussi que les employés du gouvernement se sentent plus à l'aise d'utiliser les services du PAE, étant donné qu'il est depuis de nombreuses années un élément bien établi de leurs régimes d'avantages sociaux.

En ce qui concerne le sexe, dans les secteurs provincial et municipal, la plupart des personnes qui accèdent au PAE sont des femmes (des moyennes de 69,66 % et 62,54 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 64,15 %). Bien qu'elles reflètent une prédominance de femmes dans certains secteurs du gouvernement, ces données rappellent

aux gouvernements que, dans leurs relations avec leurs employés, ils doivent être attentifs aux différences de traitement entre les sexes. De plus, le pourcentage d'accès au PAE chez les conjoints est plus élevé dans le secteur municipal (des moyennes de 8,26 % et 15,42 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 10,77 %).

En ce qui concerne l'âge, dans les deux secteurs, la plupart des personnes qui accèdent au PAE sont âgées de 30 à 49 ans. Cependant, les pourcentages de ce groupe d'âge sont supérieurs à la norme nationale (des moyennes de 69,04 % et 69,14 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 62,22 %). Ces chiffres pourraient refléter le vieillissement

des employés du gouvernement. Contrairement à la norme, le nombre des personnes âgées de 20 à 29 ans ou de 50 ans et plus qui accèdent au PAE est à la hausse. Dans le secteur provincial en particulier, la proportion des personnes âgées de 20 à 29 ans qui ont accédé au PAE a augmenté de deux fois et demie au cours des trois dernières années (passant de 4,55 % en 2001 à 11,42 % en 2003). Pour ce groupe d'âge, l'augmentation était moins prononcée dans le secteur municipal (passant de 9,47 % en 2001 à 12,77 % en 2003). À l'échelle nationale, l'accès au PAE est à la hausse chez les personnes âgées de 30 à 49 ans.

LES TENDANCES ET LES APPROCHES EN MATIÈRE DE SANTÉ ORGANISATIONNELLE

Une étude récente a permis de constater que l'épuisement professionnel et la fatigue chez les employés, l'embauche et la dotation en personnel ainsi que la perte d'employés expérimentés sont au nombre des principaux problèmes auxquels sont confrontés les gestionnaires au gouvernement.¹⁶

La philosophie de la nouvelle gestion publique semble se présenter comme une structure de renouveau au sein du gouvernement. Cependant, malgré la logique de l'approche, les changements pourraient être perçus comme étant trop radicaux ou trop rapides pour certains employés habitués au statu quo du travail au gouvernement. De nombreux changements se traduisent par une plus grande participation au niveau des employés. Bien que la valorisation des employés puisse améliorer à la fois leur rendement et leur satisfaction,¹⁷ elle peut aussi contribuer à accroître leurs niveaux de stress. Une plus grande autonomie peut entraîner de plus grandes charges de travail et une plus grande ambiguïté à l'égard du rôle. Le fait de partager avec les employés davantage d'information peut aussi accroître le stress, si l'on considère que les progrès technologiques permettent la création et l'acquisition d'une plus grande quantité d'information. Comme les gouvernements se transforment à un rythme beaucoup plus rapide que le secteur privé, les changements peuvent parfois se produire trop rapidement, même pour les employés qui y sont les plus favorables. La recherche indique que les employés du secteur public, lorsqu'ils sont confrontés au changement, sont en moyenne beaucoup moins souples et s'adaptent moins facilement que ceux du secteur privé.¹⁸ D'autres études suggèrent que les

changements ont, sur les gestionnaires du secteur public, un impact beaucoup plus négatif que sur les gestionnaires d'autres secteurs¹⁹ - ce qui donne à réfléchir, compte tenu de l'ampleur des changements.

La prolifération des partenariats secteur public-secteur privé pourrait aussi affecter ultérieurement la santé des environnements de travail au gouvernement. Bien que ces partenariats soient pour le gouvernement une source d'avantages tangibles en termes d'efficacité et de résultats, les employés du gouvernement et les syndicats ont l'impression qu'ils ne peuvent que dégrader la qualité des services publics (par exemple, restrictions au niveau de l'accès, risques pour l'environnement). Seule l'expérience dira si ces partenariats ont été bénéfiques ou non aux intérêts publics. Entre-temps, les employés du gouvernement fortement motivés à servir le public pourraient être aux prises avec un grand stress qui affectera leur santé et leur rendement au travail. De plus, même si la sécurité d'emploi est très élevée dans le secteur public, la menace d'une rationalisation ultérieure orchestrée par des gestionnaires privés demeure une préoccupation chez les employés du gouvernement qui se consacrent à leur travail. La recherche indique que les employés du secteur public les plus investis dans leur travail sont aussi les plus affectés par l'insécurité d'emploi. Cette situation aura pour résultat des attitudes plus négatives par rapport au travail, un plus grand nombre de problèmes de santé et une plus grande détresse psychologique chez les employés que le gouvernement souhaite retenir et rallier à sa cause comme organisateurs de changement.^{20 21}

Au milieu de cette période de changement, l'attrait, le recrutement et la rétention continueront d'être un problème pour les gouvernements. En ce qui concerne la rétention, plus d'une étude signale que les employés du secteur public sont moins attachés à leur organisation que les employés du secteur privé ou des organismes sans but lucratif.²²⁻²³ De plus, il semblerait que le cynisme face au changement et le manque de confiance à l'égard des gestionnaires réduisent la loyauté envers l'organisation et la rétention des employés du secteur public.²⁴ De meilleures pratiques en gestion du changement contribueront à contenir l'exode des employés stressés et mécontents. Cependant, dans bien des cas, le stress lié au changement sera inévitable. Les PAE ajoutent de la valeur à la gestion du changement en servant de tampon. L'importance du PAE est renforcée davantage lorsque l'on considère le rythme du changement. Les pressions extérieures exercées sur les gouvernements ne permettront pas que cette révolution dans le domaine du travail s'effectue graduellement ou petit à petit. C'est donc dire que les aspects de prévention du stress dans les meilleurs programmes de gestion du changement pourraient être élargis au maximum durant cette période de changement intense.

En ce qui concerne l'attrait et le recrutement, le vieillissement de la population a eu pour effet que beaucoup moins de jeunes candidats intègrent chaque année le monde du travail. La chasse aux talents devient de plus en plus sérieuse à une époque où les deux tiers des diplômés universitaires indiquent une préférence pour le secteur privé.²⁵ Il y a aussi le fait que les diplômés sont de plus en plus courtisés par les employeurs étrangers. Bien que les salaires au gouvernement soient relativement plus élevés que dans les autres secteurs, les gouvernements doivent utiliser des stratégies supplémentaires pour intéresser les plus brillants nouveaux diplômés dont le nombre ne cesse de décroître. Une étude récente a identifié des facteurs hors salaire tels que les avantages sociaux et l'équilibre travail et vie personnelle comme étant les principaux éléments pouvant inciter la génération X à considérer le gouvernement comme un employeur de choix.²⁶ Les PAE, surtout ceux qui offrent des services travail et vie personnelle, sont une forme d'avantages

sociaux permettant aux employés de réaliser un équilibre. En ce qui concerne les employés provinciaux ayant fait l'objet de cette recherche, leur utilisation courante des programmes travail et vie personnelle pourrait être l'une des raisons expliquant leur niveau moyen de stress dans un secteur où le changement est rapide.

Dans le contexte de l'attrait et du recrutement de personnel, les gouvernements devraient spécialement tenir compte des pourcentages à la hausse de dépression et de colère. Une étude récente a identifié six buts que se sont fixés les organisations du secteur public canadien afin de devenir des employeurs privilégiés. Les employeurs soutiennent que le travail dans le secteur public doit être *fondé sur l'acquisition continue du savoir, axé sur le savoir, polyvalent, créatif, flexible et réactif, et collectif.*²⁷ Ces buts seraient difficiles à réaliser si les employés étaient déprimés. Une humeur dépressive s'accompagne souvent de déficits intellectuels, motivationnels et comportementaux.²⁸⁻²⁹ Pour qu'une personne assimile des connaissances, utilise ses habiletés et son savoir-faire, trouve des solutions créatives et réagisse à un problème lorsqu'il se présente, elle doit être en pleine possession de ses ressources cognitives et motivationnelles. Comme les personnes déprimées souffrent aussi d'un déficit au niveau des aptitudes sociales (par exemple, l'anxiété sociale, une faible motivation sociale), la collaboration devient difficile.³⁰ La colère, en tant qu'émotion sociale, affaiblit aussi la collaboration. L'hostilité, l'agressivité interpersonnelle et particulièrement l'agressivité verbale et physique peuvent empoisonner l'esprit d'équipe et entraîner des guerres froides au sein de l'organisation.³¹

En tant qu'employeurs, il est important que les gouvernements comprennent que leurs efforts pour transformer le travail pourraient se solder par un échec, s'ils ne sont pas gérés de façon à préserver et à améliorer la santé organisationnelle. Il n'y a peut-être pas lieu de s'inquiéter immédiatement des niveaux actuels de dépression, de colère et de stress chez les employés. Cependant, comme les gouvernements commencent à peine à transformer leur façon de travailler, ces problèmes d'humeur pourraient n'être que des répercussions normales aux réformes mises de l'avant par les gouvernements.

LE GROUPE RECHERCHE SHEPELL

Le Groupe recherche Shepell a été formé pour recueillir, analyser et fournir des observations sur les tendances qui affectent, dans le domaine de la santé organisationnelle, nos clients, leurs employés et leurs familles. Le Groupe recherche a pour mandat d'aider nos clients et le monde des affaires à mieux comprendre les subtilités d'une mauvaise santé mentale, d'un déséquilibre travail et vie personnelle et des problèmes qui y sont liés, ainsi que leur impact sur nos milieux de travail et nos communautés. Pour ce faire, le Groupe recherche collecte et diffuse des données sur les problèmes de santé mentale, établit des liens avec certains chercheurs et instituts de recherche les mieux cotés et puise dans notre expertise acquise au cours de 25 années au service des entreprises.

Les résultats indiqués dans ce rapport sont fondés sur des données exclusives au Groupe Shepell. Ces données sont corroborées par de l'information provenant de recherches effectuées par des organismes universitaires, gouvernementaux et privés. La plupart des références ont été omises en raison de leur ampleur. Elles peuvent être fournies sur demande.

Cette étude de recherche a été effectuée par Paul Fairlie, MA, un associé de recherche du Groupe recherche Shepell. Le Groupe recherche Shepell est dirigé par Karen Seward, vice-présidente à la recherche et au développement. Veuillez soumettre vos questions ou vos commentaires à Karen Seward, au 1 800 461-9722.

NOTES EN FIN D'OUVRAGE

- 1 Earl, L. (2002). Innovation et changement dans le secteur public : s'agit-il d'un oxymoron? No au catalogue 88F0006XIF2002001. Ottawa : Statistique Canada.
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Heisz, A., & Côté, S. (1999). Les emplois sont-ils moins stables dans le secteur tertiaire? Ottawa : Statistique Canada.
- 5 Verma, A., & Lonti, Z. (2001). Changing government workplaces. CPRN Discussion Paper No. W-11. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- 6 Ibid.
- 7 Gunderson, M., Hyatt, D., & Riddell, C. (2000). Pay Differences between the Government and Private Sectors: Labour Force Survey and Census Estimates. CPRN Discussion Paper No. W-10. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 Earl.
- 11 Verma & Lonti.
- 12 Lowe, G.S. (2001). Employeur de choix? Innovation en milieu de travail dans le secteur public - Un rapport de synthèse. Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques .
- 13 Verma & Lonti.
- 14 Ibid.
- 15 Lowe.
- 16 Verma & Lonti.
- 17 Caldwell, D.F., & O'Reilly, C.A., III. (1990). Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- 18 Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47, 977-1010.
- 19 Worrall, L., Cooper, C.L., & Campbell-Jamison, F. (2000). The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sector managers. *Personnel Review*, 29, 613-636.
- 20 Probst, T.M. (2000). Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 63-73.
- 21 Britt, T.W. Black Hawk down at work. *Harvard Business Review*, January, 2003.
- 22 Zeffane.
- 23 Goulet, L.R.; & Frank, M.L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31, 201-210.
- 24 Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 76-92.
- 25 Smith, J.L., & Snider, S. (1998). Relever le défi : Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires pour la fonction publique. Ottawa : Forum des politiques publiques/Commission de la fonction publique du Canada.
- 26 Lowe.
- 27 Verma & Lonti.
- 28 Beck, A.T., Rush, A.J., Shaw, B.F., & Emery, G. (1979). *Cognitive Therapy of Depression*. New York: Guilford Press.
- 29 Henriques, J.B., & Davidson, R.J. (2000). Decreased responsiveness to reward in depression. *Cognition & Emotion*, 14, 711-724.
- 30 Segrin, C. (1992). Specifying the nature of social skill deficits associated with depression. *Human Communication Research*, 19, 89-123.
- 31 Kassinove, H., & Sukhodolsky, D.G. (1995). Anger disorders: Basic science and practice issues. In H. Kassinove (Ed.), *Anger disorders: Definition, diagnosis, and treatment* (pp. 1-26). Philadelphia, PA: Taylor & Francis.