



Freins et contrepoids

*L'engagement et le maintien en emploi des agents
financiers de la fonction publique*

Janvier 2011

Volume 4

Table des matières

Sommaire	3
Introduction	
L'Association	12
La question de l'engagement des employés	12
L'état d'esprit au travail	13
Le projet de recherche	
L'objet du projet	14
La méthodologie de la recherche	14
Les participants au projet	15
Les constatations du projet	
Comment les membres ressentent l'état d'esprit au travail	18
La relation entre l'état d'esprit au travail et les résultats liés au travail	26
Les facteurs cruciaux qui gênent l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs	32
Comment les membres cotent l'existence de facteurs que l'on sait contribuer à l'engagement et au maintien des effectifs	37
Comment l'esprit d'équipe est ressenti entre les générations ...	45
Pourquoi les agents financiers continuent de travailler pour le gouvernement fédéral	48
L'analyse des constatations	
L'histoire des agents financiers	50
La promesse de l'état d'esprit au travail	50
L'évaluation des facteurs influant sur l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs.....	52
Les jeunes générations sont en voie de redéfinir le milieu de travail	53
Pourquoi les membres ne considèrent pas la fonction publique comme un lieu de travail formidable	54
Recommandations	
Comment la fonction publique peut accroître l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs	56

Conclusion..... 60

Annexe : Répartition des réponses des membres concernant
les quatre dimensions de l'état d'esprit au travail 61

Liste des illustrations

1. Scores globaux de l'état d'esprit au travail.....	19
2. Répartition des scores de l'état d'esprit au travail.....	20
3. Scores moyens de l'état d'esprit au travail par catégorie	20
4. Scores moyens de l'état d'esprit au travail par niveau FI.....	22
5. Scores moyens de l'état d'esprit au travail par poste	24
6. Scores moyens de l'état d'esprit au travail par salaire.....	25
7. L'état d'esprit au travail et le rendement au travail.....	27
8. L'intention de quitter chez les agents financiers.....	28
9. L'état d'esprit au travail et l'intention de quitter	29
10. L'état d'esprit au travail et l'absentéisme	30
11. L'absentéisme par génération	30
12. L'état d'esprit au travail et la santé mentale.....	31
13. L'état d'esprit au travail et les facteurs d'engagement.....	38
14. L'état d'esprit au travail et les facteurs de maintien des effectifs ..	41

Liste des abréviations

ACFO-ACAF Association canadienne des agents financiers

APF Agent principal des finances

EEET *Échelle de l'état d'esprit au travail*

FI Agent financier/agente financière

MDN Ministère de la Défense nationale

RCN Région de la capitale nationale

RHDCC Ressources humaines et Développement des compétences Canada

RPAF Programme de recrutement et de perfectionnement des agents
financiers

TPSGC Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Sommaire

L'Association canadienne des agents financiers (ACFO-ACAF), association professionnelle et agent négociateur accrédité représentant plus de 3 800 agents financiers à l'emploi de la fonction publique fédérale et de NAV Canada, cherchait à mieux comprendre la question urgente de l'engagement des employés du point de vue de ses membres. Dès les premiers stades de cet exercice, l'ACFO-ACAF a appris qu'il existait une nouvelle approche appelée *l'état d'esprit au travail*. Plus que la satisfaction professionnelle et l'engagement, l'état d'esprit au travail donne à l'employeur comme aux employés des occasions et des pistes pour améliorer le milieu de travail.

Il est prouvé qu'il existe un rapport étroit entre l'état d'esprit au travail et les attitudes liées au travail, notamment la satisfaction professionnelle, l'engagement, le degré d'attachement à l'organisation, le travail d'équipe et le moral – facteurs qui accroissent tous la productivité et le maintien des effectifs. En outre, plus l'état d'esprit au travail augmente, plus le roulement du personnel et l'absentéisme diminuent. Les recherches révèlent qu'il est possible de cultiver l'état d'esprit au travail. La responsabilité de la création de l'état d'esprit au travail incombe à la fois à l'employé(e) et à l'employeur.

Le projet

Le projet de recherche visait à mieux comprendre la question de l'état d'esprit au travail et de l'engagement des employés dans la fonction publique du point de vue des membres de l'ACFO-ACAF. Son principal objectif consistait à inciter à l'action positive au sein de la fonction publique afin d'accroître la satisfaction, l'engagement et la productivité des effectifs. Le projet reposait sur six questions initiales :

- Comment les membres de l'ACFO-ACAF ressentent-ils l'état d'esprit au travail?
- Quelle est la relation entre l'état d'esprit au travail des membres et les résultats liés au travail, comme le rendement au travail, l'absentéisme et le maintien des effectifs?
- Quels facteurs cruciaux gênent l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs chez les membres?
- Comment les membres cotent-ils l'existence de facteurs que l'on sait contribuer à l'engagement et au maintien des effectifs?

- Comment l'état d'esprit au travail est-il ressenti entre les générations?
- Comment la fonction publique peut-elle accroître l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs?

L'information a été recueillie des membres séquentiellement, de trois façons. Six cent quatorze membres ont rempli un questionnaire en ligne et 21 ont pris part à des entrevues téléphoniques. Six groupes de discussion ont eu lieu, chacun composé de deux à quatre participants. Les données provenant de chaque méthode ont servi à formuler les questions pour chacune des autres méthodes. Les constatations peuvent se résumer comme suit.

Comment les membres ressentent l'état d'esprit au travail

L'état d'esprit au travail chez les agents financiers est une question de faire la différence. Il vient du fait de savoir qu'ils font partie de quelque chose qui a une signification et que leur travail est important. La manière dont les agents financiers font la différence varie. Indépendamment du type de travail, les membres sont le plus engagés et le plus motivés à l'égard de leur travail lorsqu'ils peuvent constater la contribution qu'ils apportent et en tirer satisfaction.

L'état d'esprit au travail chez les agents financiers de la fonction publique est modéré. Sur un score maximum possible de 108, les agents financiers obtiennent 68 en moyenne. Seuls 7 % des membres ont un état d'esprit au travail élevé. Trente-sept pour cent ont un état d'esprit au travail modérément élevé.

Le niveau de l'état d'esprit au travail varie en fonction de quatre éléments. L'état d'esprit au travail des agents financiers dans des postes de niveaux FI-2 et FI-3 est moins élevé que celui des agents financiers dans des postes de niveaux FI-1 et FI-4. L'état d'esprit au travail des femmes est plus élevé que celui des hommes. L'état d'esprit au travail des membres qui travaillent en élaboration de politiques est moins élevé que celui des membres qui occupent d'autres postes. Peut-être à cause des niveaux FI, l'état d'esprit au travail des membres qui gagnent moins de 50 000 \$ est plus élevé que celui des membres qui gagnent entre 75 000 \$ et 99 000 \$. On n'a constaté aucune différence dans les niveaux de l'état d'esprit au travail entre les régions, les ministères, les niveaux de scolarité ou le fait que les membres exercent ou non des fonctions de supervision.

La relation entre l'état d'esprit au travail et les résultats liés au travail

Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé ont un meilleur rendement au travail. Malgré leur état d'esprit au travail modéré, les agents financiers estiment que leur rendement au travail est élevé. Les résultats révèlent que les membres travaillent à 82 % de leur capacité. Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé déclarent qu'ils travaillent à 90 % de leur capacité et les membres dont l'état d'esprit au travail est faible, à seulement 74 % de leur capacité – soit un écart de 16 %.

Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé sont plus susceptibles de rester. Dans l'ensemble, il y a beaucoup de mouvement au sein de la communauté financière de la fonction publique, et les mutations et promotions interministérielles ont les mêmes incidences que le roulement du personnel dans certains ministères. Cependant, les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé sont presque à demi aussi susceptibles de chercher un autre emploi que les membres dont l'état d'esprit au travail est faible.

Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé ne s'absentent presque jamais. En moyenne, les agents financiers déclarent s'absenter une journée de travail par période de quatre semaines. Cependant, les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé ne s'absentent presque jamais, tandis que les membres dont l'état d'esprit au travail est faible s'absentent un peu moins de deux journées de travail par mois. Même s'il existe peu de différences entre les générations pour ce qui est de l'état d'esprit au travail et des résultats liés au travail, on en a constaté une dans le cas de l'absentéisme. Les membres de la génération X se sont absentés plus de deux fois le nombre d'heures par mois que les membres de la génération du baby-boom âgés.

Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé jouissent d'une très bonne santé mentale. Les agents financiers, dans l'ensemble, cotent leur santé mentale entre bonne et très bonne. Les membres dont l'état d'esprit au travail est faible déclarent être en bonne santé mentale et les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé, en très bonne santé mentale.

Les facteurs cruciaux qui gênent l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs

Les entrevues individuelles et les groupes de discussion avec les agents financiers ont révélé plusieurs facteurs qui gênent l'état d'esprit au travail et le désir de rester.

- l'absence de rapport entre le travail et la mission de l'organisation
- les stéréotypes négatifs des agents financiers
- le manque d'aptitudes des gestionnaires en matière de relations et les mauvaises communications
- l'absence de participation à la prise de décisions et aux projets concernant son propre travail
- le perfectionnement professionnel et la planification de carrière inadéquats
- le manque d'appréciation et de reconnaissance

Les membres ont également cerné plusieurs préoccupations propres à la communauté FI :

- la mise en œuvre incohérente du modèle d'agent principal des finances (APF)
- le non-fonctionnement du système de classification
- l'absence de titres professionnels et d'encouragement à en obtenir un
- la difficulté de devenir bilingue, jumelée aux fonds et à l'appui restreint pour les cours de langue

Comment les membres cotent l'existence de facteurs que l'on sait contribuer à l'engagement et au maintien des effectifs

Facteurs contribuant à l'engagement

La relation entre l'état d'esprit au travail et l'existence de facteurs contribuant à l'engagement est étroite. Dans le cadre du présent projet, on a cerné quatre points qui favorisent l'engagement des employés : l'intérêt de la haute direction, le développement des compétences et la promotion de carrière, la participation à la prise de décisions et la responsabilité personnelle.

L'intérêt de la haute direction. Le principal facteur contribuant à l'engagement qui est ressorti de la recherche globale de Towers Perrin était : « La haute direction s'intéresse vraiment au bien-être des employés. » Seulement 25 % des agents financiers interrogés dans le cadre du présent projet estiment que la haute direction remplit ce critère.

Le développement des compétences et la promotion de carrière. La promotion de carrière est importante pour les membres. Même si un peu plus de la moitié des agents financiers estiment qu'ils ont des occasions d'améliorer leurs aptitudes et leurs compétences, moins du quart sont d'avis qu'ils ont d'excellentes chances de promotion de carrière.

La participation à la prise de décisions. Les agents financiers sont un groupe très scolarisé et compétent et ils veulent participer. Seulement 40 % sont d'accord qu'ils ont des pouvoirs de prise de décisions adéquats pour bien faire leur travail, et un peu plus de 25 % se déclarent satisfaits du rôle qu'ils jouent dans la prise de décisions.

La responsabilité personnelle. Les membres estiment qu'ils se fixent des normes personnelles et professionnelles élevées. Presque les deux tiers des membres signalent qu'ils cherchent des occasions d'acquérir de nouvelles connaissances et aptitudes.

Facteurs contribuant au maintien des effectifs

Il existe beaucoup de chevauchement entre les facteurs qui contribuent à l'état d'esprit au travail et ceux qui contribuent au maintien des effectifs. Voici comment les agents financiers cotent les six facteurs que l'on sait contribuer au maintien des effectifs.

Un lieu de travail formidable. Le principal facteur contribuant au maintien des effectifs, selon Towers Perrin, est le sentiment que l'organisation pour laquelle une personne travaille est renommée pour constituer un lieu de travail formidable. Seulement 31 % des agents sont d'accord avec cette affirmation.

La conciliation travail-vie personnelle. Il s'agit d'une préoccupation importante pour les membres et d'un facteur qui influe grandement sur leur décision de travailler dans la fonction publique et d'y rester. Plus des deux tiers des membres déclarent qu'ils sont capables de concilier leur travail et leur vie personnelle.

Les relations avec le(la) superviseur(e). Les trois quarts des membres sont d'accord qu'ils ont de bonnes relations avec leur superviseur(e), par contraste avec le fait que le quart des membres estiment que la haute direction s'intéresse vraiment au bien-être des employés.

Le traitement réservé aux employés. Les employés veulent savoir qu'ils sont importants, qu'ils sont appréciés et respectés et qu'ils ont l'occasion de s'exprimer. Ils veulent savoir que l'organisation tient leur intérêt à cœur lorsqu'elle prend des décisions. Moins d'un membre sur cinq se déclare satisfait des décisions de l'organisation en matière de personnel.

Le cheminement et la promotion de carrière. Les agents financiers sont un groupe concurrentiel, et l'avancement les intéresse. Un peu plus de la moitié des agents financiers comprennent leur cheminement de carrière dans la

fonction publique, mais moins du quart sont d'accord qu'ils reçoivent la formation qui les garde concurrentiels.

L'appui des idées nouvelles. Les agents financiers tirent fierté de leur capacité de réflexion stratégique : régler les problèmes et améliorer les systèmes. Et pourtant, à peine plus du tiers des membres déclarent travailler dans un milieu où on encourage les idées nouvelles.

Comment l'état d'esprit au travail est ressenti entre les générations

Curieusement, les diverses générations d'agents financiers ressentent l'état d'esprit au travail de la même façon. La raison en est peut-être que la nature de leur travail et la manière dont ils abordent leur travail au jour le jour sont aussi semblables. Et pourtant, quelques différences ressortent.

Les jeunes générations semblent redéfinir le milieu de travail, ce qui creuse un fossé entre certains membres. Le niveau de scolarité plus élevé des jeunes membres, leur maîtrise de la technologie, leur caractère concurrentiel, leur engagement en matière de promotion de carrière et leur soif de conciliation travail-vie personnelle sont en voie de changer la nature du travail pour les agents financiers de la fonction publique.

L'analyse

Les agents financiers de la fonction publique sont un groupe très scolarisé et professionnel et ils ont à cœur leur travail. Ainsi, on pourrait s'attendre à ce que le score global de leur état d'esprit au travail soit meilleur que « modéré ».

Les membres ont cerné l'existence de nombreux facteurs qui sont importants pour eux – notamment les affectations stimulantes, les occasions de roulement dans les affectations, les avantages sociaux, la sécurité et la conciliation travail-vie personnelle. Tous ces facteurs contribuent à la satisfaction professionnelle, mais ils ne suffisent pas pour avoir un état d'esprit au travail élevé. Malgré ces nombreux avantages, moins du tiers des membres déclarent que l'organisation est renommée pour constituer un lieu de travail formidable.

Souvent qualifié de « menottes dorées » et d'« emploi à vie » par les membres, l'emploi dans la fonction publique fédérale est si sûr que la plupart des employés feraient n'importe quoi pour le garder. Et pourtant, ils recherchent « davantage » : une occasion de rendre le monde meilleur; faire un travail qui a une signification et faire la différence dans la vie des Canadiens et des Canadiennes; et avoir un bon état d'esprit au travail. Les facteurs absents que les membres ont cernés sont notamment les suivants :

La préoccupation la plus urgente concernant les facteurs qui contribuent à l'état d'esprit au travail est le manque perçu d'intérêt de la part de la haute direction

Les membres veulent savoir qu'ils sont appréciés, respectés et inclus, que la haute direction s'intéresse à eux et qu'ils sont membres à part entière de l'organisation. Compte tenu de la tendance à fonder les décisions de promotion sur les résultats de tests et à promouvoir les employés ayant de solides aptitudes techniques, de plus en plus de gestionnaires du groupe FI ne possèdent pas les aptitudes en relations humaines essentielles au leadership efficace et à la création du sentiment d'appartenance qui sont si importants pour l'état d'esprit au travail. Le principal facteur organisationnel qui favorise l'état d'esprit au travail, c'est le leadership inspiré. Or, il est difficile de l'être lorsqu'on estime que la haute direction ne s'intéresse pas à soi.

Les membres veulent savoir que leur travail est important, que ce qu'ils font compte

Il ne suffit pas que la tâche soit exécutée; les membres veulent savoir qui en profitera et comment. Ils veulent voir le lien entre leur travail et la mission de l'organisation. C'est là l'élément clé de l'état d'esprit au travail et du maintien des effectifs qui manque pour la plupart des agents financiers.

La promotion de carrière est importante pour les agents financiers

Bien que les membres assument la responsabilité du perfectionnement personnel et professionnel, ils voudraient avoir davantage d'occasions de développement de leurs compétences et de formation en leadership. L'établissement d'objectifs et de plans de carrière, jumelé à des moyens de les atteindre, fera en sorte que les employés soient mieux disposés à rester plus longtemps dans un poste, que leur retraite soit mieux planifiée et qu'ils soient plus compétents et mieux préparés en vue d'une promotion au niveau supérieur.

Le malaise générationnel ne disparaîtra pas

C'est en reconnaissant les similitudes et en cernant et comprenant les différences qu'on pourra le mieux combler le fossé des générations. Il y a beaucoup à apprendre de chaque génération. Faute d'ouverture dans ce sens, les membres rateraient une belle occasion d'apprentissage.

Recommandations : Comment la fonction publique peut accroître l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs

Les recommandations visant à améliorer l'état d'esprit au travail et le maintien en poste des agents financiers de la fonction publique tombent dans quatre catégories : les occasions pour les employés, les conditions organisationnelles, les préoccupations d'ordre générationnel et les questions propres à la communauté FI. Ces recommandations sont exposées de manière plus détaillée dans le corps même du rapport.

1. Offrir aux agents financiers des occasions de cultiver leur propre état d'esprit au travail.

- Mettre l'accent sur le sens profond de leur travail
- Relier leur travail à la mission du ministère
- Montrer comment leur travail profite aux Canadiens et aux Canadiennes
- Cultiver une philosophie de service aux Canadiens et aux Canadiennes
- Promouvoir un sentiment d'appartenance chez les membres

2. Établir les conditions organisationnelles qui favorisent l'état d'esprit au travail.

- Accroître le leadership dans la fonction publique
- Cultiver les relations à tous les niveaux
- Améliorer la communication et la participation des agents financiers
- Appuyer les agents financiers dans l'établissement et la mise en œuvre d'un plan de carrière solide

3. Comprendre, apprécier et gérer les similitudes et les différences entre les générations.

- Mettre à profit les similitudes et apprécier les différences
- Promouvoir l'encadrement entre les générations
- Préparer les jeunes générations à des rôles de leadership

4. Réagir aux préoccupations propres à la communauté des agents financiers.

- Élaborer et mettre en œuvre un plan de modèle d'APF uniforme dans les ministères

- Établir un nouveau système de classification en harmonie avec le modèle d'APF et offrant des occasions raisonnables de promotion
- Améliorer l'état d'esprit au travail des membres qui travaillent en élaboration de politiques
- Modifier les stratégies et les pratiques de recrutement de manière à tenir compte des préoccupations

Conclusion

L'ACFO-ACAF entend influencer sur l'action positive dans la fonction publique pour améliorer l'engagement des employés et l'état d'esprit au travail des agents financiers. Le présent projet de recherche visait à mieux comprendre l'engagement des employés chez les membres et à cerner des stratégies en vue de l'accroître. Quatre éléments clés ont été cernés pour permettre à l'ACFO-ACAF d'atteindre ses objectifs.

Étant donné que l'ACFO-ACAF cherche à améliorer l'engagement, les conditions de travail et l'appréciation des agents financiers, la démarche appelée *l'état d'esprit au travail* offre des méthodes de recherche concrètes, éprouvées, pour accroître le bien-être, la satisfaction professionnelle et l'engagement des employés. La démarche de l'état d'esprit au travail n'est pas une panacée, mais elle aidera les employés à trouver engagement et inspiration dans leur travail. En outre, elle correspond à un sentiment profond de bien-être, à un rendement au travail accru et à un taux plus élevé de maintien des effectifs.

Le travail donne une occasion de trouver le sens et la satisfaction que les employés recherchent si désespérément. Il constitue un moyen de servir et de contribuer, de faire la différence dans la vie d'autrui. Il donne la chance de créer un sentiment de communauté et d'appartenance.

L'état d'esprit au travail est accessible à tous et à toutes. Grâce à la mise en œuvre de ces recommandations, il est possible de cultiver et de favoriser l'état d'esprit au travail pour les agents financiers aux paliers individuel et organisationnel.

Introduction

L'Association

L'Association canadienne des agents financiers (ACFO-ACAF) est une association professionnelle et elle est l'agent négociateur accrédité représentant plus de 3 800 agents financiers à l'emploi de la fonction publique fédérale et de NAV Canada, le service de navigation aérienne civile du Canada. L'ACFO-ACAF vise à améliorer les conditions de travail des agents financiers, à échanger de l'information au sujet de la profession et à sensibiliser au rôle important que ses membres jouent.

Les membres de l'ACFO-ACAF sont des professionnels des finances qui travaillent dans 65 ministères et organismes partout au Canada et dans le monde. Bon nombre d'entre eux détiennent des diplômes en commerce ou des titres professionnels comptables. Un des problèmes qui se posent pour l'ACFO-ACAF à l'heure actuelle consiste à assurer la satisfaction professionnelle de ses membres – l'engagement sans réserve à l'égard de leur travail.

La question de l'engagement des employés

Le Conference Board du Canada partage ces préoccupations avec l'ACFO-ACAF. En 2008, il a cerné l'engagement et le maintien des effectifs comme étant les deux principaux enjeux pour les gestionnaires des ressources humaines. Les recherches ont révélé que seulement 23 % des Canadiens et des Canadiennes sont engagés sans réserve à l'égard de leur travail. Ces employés déploient le maximum d'efforts au travail et en donnent plus que ce qu'on exige d'eux parce qu'ils ont pris l'engagement de produire un meilleur bien ou service.

Les recherches et les discussions concernant l'engagement des fonctionnaires fédéraux se sont déroulées dans une large mesure au palier des cadres supérieurs. On n'a pas encore fait appel à la majorité des employés dans ces exercices.

L'ACFO-ACAF cherchait à mieux comprendre la question urgente de l'engagement des employés du point de vue de ses membres. Dès les premiers stades de cet exercice, l'ACFO-ACAF a appris qu'il existait une nouvelle approche appelée *l'état d'esprit au travail*. Plus que la satisfaction professionnelle et l'engagement, l'état d'esprit au travail donne à l'employeur comme aux employés des occasions d'améliorer le milieu de travail.

L'état d'esprit au travail

Par état d'esprit au travail, on entend l'engagement et la vitalité sans réserve à l'égard du travail. Il s'agit aussi de trouver signification et but, au-delà de soi, dans son travail et de considérer celui-ci comme un service à autrui. Les employés qui possèdent un bon état d'esprit au travail ressentent un profond sentiment de bien-être et ont la conviction que leur travail apporte une contribution positive à la société. Ils partagent un but et un lien communs avec les autres et ils sont conscients d'un lien avec quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes.

Il est prouvé qu'il existe un rapport étroit entre l'état d'esprit au travail et les attitudes liées au travail, notamment la satisfaction professionnelle, l'engagement, le degré d'attachement à l'organisation, le travail d'équipe et le moral – facteurs qui accroissent tous la productivité et le maintien des effectifs. En outre, plus l'état d'esprit au travail augmente, plus le roulement du personnel et l'absentéisme diminuent.

Il est possible de cultiver l'état d'esprit au travail. La responsabilité de la création de l'état d'esprit au travail incombe à la fois à l'employé(e) et à l'employeur.

Le projet de recherche

L'objet du projet

Le projet de recherche visait à mieux comprendre la question de l'état d'esprit au travail et de l'engagement des employés dans la fonction publique du point de vue des membres de l'ACFO-ACAF. Son principal objectif consistait à inciter à l'action positive au sein de la fonction publique afin d'accroître la satisfaction, l'engagement et la productivité des effectifs.

Le projet reposait sur six questions initiales :

- Comment les membres de l'ACFO-ACAF ressentent-ils l'état d'esprit au travail?
- Quelle est la relation entre l'état d'esprit au travail des membres et les résultats liés au travail, comme le rendement au travail, l'absentéisme et le maintien des effectifs?
- Quels facteurs cruciaux gênent l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs chez les membres?
- Comment les membres cotent-ils l'existence de facteurs que l'on sait contribuer à l'engagement et au maintien des effectifs?
- Comment l'état d'esprit au travail est-il ressenti entre les générations?
- Comment la fonction publique peut-elle accroître l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs?

La méthodologie de la recherche

L'information a été recueillie des membres séquentiellement, de trois façons : questionnaires, entrevues téléphoniques et groupes de discussion. Les données provenant de chaque méthode ont servi à formuler les questions pour chacune des autres méthodes.

1. Tous les membres de l'ACFO-ACAF ont été invités à remplir un sondage en ligne qui comportait 99 questions mettant l'accent sur l'état d'esprit au travail, l'intention de quitter, les facteurs contribuant à l'engagement et au maintien des effectifs, la santé et le rendement au travail. Une société de sondage externe a administré le sondage en français et en anglais. Six cent quatorze membres ont répondu au sondage. Cinquante-six des 65 ministères et organismes étaient représentés dans cet échantillon.

2. Dans le cadre du sondage, on a demandé aux membres s'ils étaient disposés à participer à une entrevue téléphonique individuelle avec la consultante. Plus de 60 membres se sont portés volontaires. Les entrevues avaient pour objet d'obtenir des précisions et de mieux comprendre les réponses au sondage. Par exemple, les entrevues ont porté sur les motifs de l'état d'esprit au travail modéré des agents financiers, les différences d'état d'esprit au travail entre les postes et les niveaux de classification et les similitudes et les différences entre les générations. Quinze entrevues initiales ont été menées et analysées. Compte tenu des thèmes qui se sont dégagés, en particulier au sujet des différences entre les ministères, on a procédé à six autres entrevues, soit au total 21 entrevues d'une heure chacune.

3. Une combinaison des résultats du sondage et des entrevues a fait ressortir la nécessité d'approfondir certaines questions. Six groupes de discussion ont eu lieu à Ottawa, chacun composé de deux à quatre participants. Le nombre de participants était réduit parce que les groupes de discussion se sont déroulés à la fin de l'année financière. Malgré le faible taux de participation, la matière obtenue des groupes de discussion s'est révélée très riche. Ces groupes ont porté sur des niveaux FI particuliers, les incidences de la classification, le modèle d'APF, ainsi que les titres professionnels et les exigences linguistiques et leurs incidences sur l'état d'esprit au travail.

L'analyse des jeux de données provenant des trois méthodes de recherche a apporté une réponse convaincante aux objectifs du projet. Voici une description des membres qui ont participé à chacun des trois volets.

Les participants au projet

Description des participants au sondage

Six cent quatorze agents financiers de 56 ministères et organismes situés dans 11 provinces et territoires, de Victoria à Whitehorse et à St. John's, ont rempli le questionnaire. Soixante-sept pour cent des réponses provenaient de la région de la capitale nationale (RCN), en comparaison des 72 % de membres qui y travaillent. Les six plus grands ministères – Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, le ministère de la Défense nationale, Santé Canada, Service correctionnel du Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada – comptaient pour 47 % des réponses.

Cinquante-sept répondants étaient des femmes, ce qui correspond presque exactement au pourcentage de membres qui sont des femmes (57,4 %). Toutes les générations étaient représentées : la génération Y (12 %), la génération X (46 %), les jeunes baby-boomers (30 %) et les baby-boomers âgés (12 %). Cette ventilation générationnelle se fonde sur celle que le Conference Board du Canada a utilisée, c.-à-d., la génération Y, née en 1981-1999 (18 à 29 ans en 2009, lorsque les données ont été recueillies); la génération X, née en 1965-1980 (30 à 44 ans), les jeunes baby-boomers, nés en 1955-1964 (45 à 54 ans); et les baby-boomers âgés, nés en 1945-1954 (55 à 64 ans).

La grande majorité des participants étaient caucasiens (85 %), tandis que 9 % étaient asiatiques, 3 %, autochtones et 3 %, africains. Leur niveau de scolarité le plus élevé était un grade supérieur ou un titre professionnel (47 %), un grade de premier cycle (37 %), un diplôme d'études secondaires (13 %) et une formation ou un certificat technique ou moins (4 %). Il y a lieu de noter que, tout au cours du rapport, certaines ventilations exprimées en pourcentage s'élèvent à moins ou plus que 100 % à cause de l'arrondissement.

Les professions représentées incluaient : généraliste financier / exploitation (44 %), contrôleur (20 %), élaboration et exploitation de systèmes financiers (18 %), comptabilité analytique (9 %), élaboration de politiques (6 %) et vérification interne (4 %). Cinquante-deux pour cent supervisaient des employés. Pour ce qui est du niveau des agents financiers, 30 % étaient des FI-1, 34 %, des FI-2, 29 %, des FI-3, et 7 %, des FI-4. Cinq pour cent des membres gagnaient moins de 49 999 \$; 38 % ont déclaré un salaire variant entre 50 000 \$ et 74 999 \$, 50 %, un salaire variant entre 75 000 \$ et 99 999 \$, et 7 %, un salaire de 100 000 \$ ou plus.

Description des participants aux entrevues

Parmi le groupe autodéclaré, on a choisi un échantillon représentatif de participants pour des entrevues téléphoniques. Cinquante-deux pour cent des participants étaient des hommes et 57 % supervisaient des employés. Les âges variaient entre 26 et 61 ans. La grande majorité étaient caucasiens (73 %), 19 % étaient autochtones et 8 %, autre. Le niveau de scolarité le plus élevé était un grade supérieur ou un titre professionnel (62 %), ou un grade de premier cycle (38 %). Les participants provenaient de toute une gamme de ministères, notamment Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Santé Canada, Service correctionnel du Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le ministère de la Défense nationale, Statistique Canada, Pêches et Océans Canada et la Commission des plaintes publiques de la GRC.

Pour ce qui est du niveau des agents financiers, 14 % étaient des FI-1, 43 %, des FI-2, 29 %, des FI-3, et 14 %, des FI-4. Les professions représentées étaient les suivantes : généraliste financier / exploitation (24 %), contrôleur (24 %), gestion financière / exploitation (24 %), élaboration et exploitation de systèmes financiers (9 %), élaboration de politiques (5 %), vérification interne (5 %), analyste RPAF (5 %) et présentations au CT (5 %). Cinq pour cent des participants gagnaient moins de 49 999 \$; 29 % ont déclaré un salaire variant entre 50 000 \$ et 74 999 \$, 47 %, un salaire variant entre 75 000 \$ et 99 999 \$, et 19 %, un salaire de 100 000 \$ ou plus.

Description des participants aux groupes de discussion

Il n'existe pas de description détaillée pour les groupes de discussion. Tous les participants provenaient de la RCN; cependant, quelques-uns avaient déjà travaillé en région. La majorité des participants étaient anglophones et 70 %, des femmes. Les âges variaient entre la fin de la vingtaine et le milieu de la cinquantaine. Les participants s'étaient autochoisis en fonction de leurs intérêts et des critères de sélection. Par exemple, seuls des membres de niveau FI-2 ont participé au groupe de discussion sur l'état d'esprit au travail au niveau FI-2. Seuls des membres travaillant dans le secteur des politiques ont pris part à cette discussion. Les groupes de discussion portant sur les titres professionnels comptaient un échantillon représentatif de membres qui possédaient uniquement un grade, uniquement la classification, ou à la fois un grade et la classification. Le groupe de discussion portant sur les exigences linguistiques comprenait une personne parfaitement bilingue (EEE), une agente francophone en voie d'obtenir sa compétence en anglais (ECC) et une agente anglophone en voie d'obtenir sa compétence en français (CBB).

Les constatations du projet

Comment les membres ressentent l'état d'esprit au travail

L'état d'esprit au travail chez les agents financiers se définit par le sentiment qu'ils font partie de quelque chose qui a une signification, qu'ils font la différence et que leur travail est important.

C'est lorsque je suis convaincu que je fais la différence. Chaque fois que je marche sur la rue et que je vois un sans-abri, je sais que je fais quelque chose directement pour lui. (FI-3, jeune baby-boomer, RHDCC)

La manière dont les agents financiers font la différence varie. Certains constatent les incidences de leur travail directement sur le client ou la cliente, établissant un lien positif entre leur travail et la mission du ministère. D'autres se sentent à leur mieux lorsqu'ils établissent des ressources ou des états financiers qui contribuent à la prise de décisions d'autres personnes. Pour d'autres encore, leur état d'esprit au travail est le plus élevé lorsqu'ils interagissent avec le client ou la cliente et le conseillent, réglant des problèmes et participant à la prise de décisions. Enfin, le fait de savoir que l'organisation les apprécie, eux et leur travail, contribue à l'état d'esprit au travail et à l'engagement des employés. Indépendamment du type de travail, les membres sont le plus engagés et le plus motivés à l'égard de leur travail lorsqu'ils peuvent constater la contribution qu'ils apportent et en tirer satisfaction.

Voici des exemples de la façon dont les membres décrivent leur état d'esprit au travail.

Je comprends quel est le résultat de mon travail sur la mission de l'organisation et je peux constater les incidences de mon travail sur le fonctionnement de l'organisation. (FI-4, Gén. X, MDN)

Je conseille et aide des personnes et je contribue à la prise de décisions. C'est motivant de voir que je fais la différence. (FI-4, jeune baby-boomer, RHDCC)

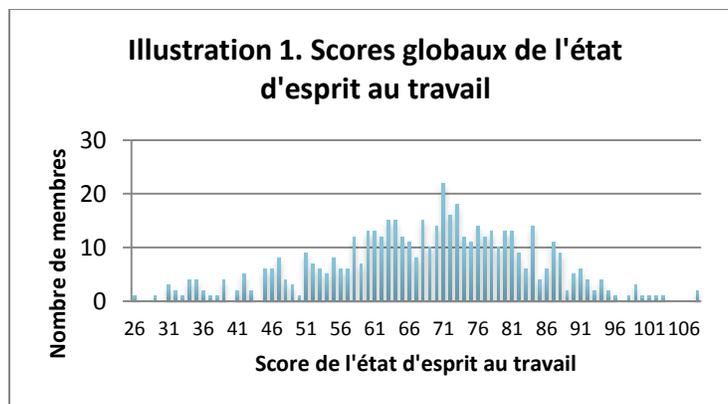
Je suis en mesure de contribuer au pays dans son ensemble. (FI-1, Gén. Y, MDN)

Mesurer l'état d'esprit au travail

Pour mesurer l'état d'esprit au travail d'une personne, on utilise l'*Échelle de l'état d'esprit au travail (EEET)*. Cette échelle composée de 18 points était incluse dans le sondage administré en ligne. L'*EEET* établit la mesure dans laquelle les personnes ressentent les quatre dimensions de l'état d'esprit au travail : travail intéressant, sentiment d'appartenance, expérience mystique et lien avec quelque chose de plus grand que soi. Le total de ces quatre dimensions constitue le score global de l'état d'esprit au travail.

Scores de l'état d'esprit au travail des membres de l'ACFO-ACAF

Les scores individuels de l'état d'esprit au travail des agents financiers varient entre un minimum de 26 et un maximum de 108, soit le meilleur score possible. Le graphique suivant donne la répartition des scores individuels pour tous les membres au sondage.

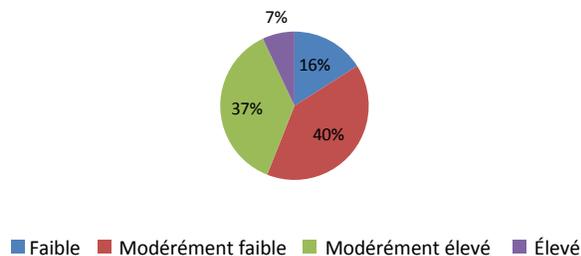


Sur un score maximum possible de 108, les agents financiers obtiennent, en moyenne, 68, ce qui est considéré comme un score modéré laissant beaucoup de place à l'amélioration.

Les scores ont été groupés en quatre catégories : élevé, modérément élevé, modérément faible et faible. Seuls 7 % des membres ont un état d'esprit au travail élevé. Trente-sept pour cent ont un état d'esprit au travail modérément élevé. Plus de la moitié ressentent un état d'esprit au travail modérément faible ou faible.

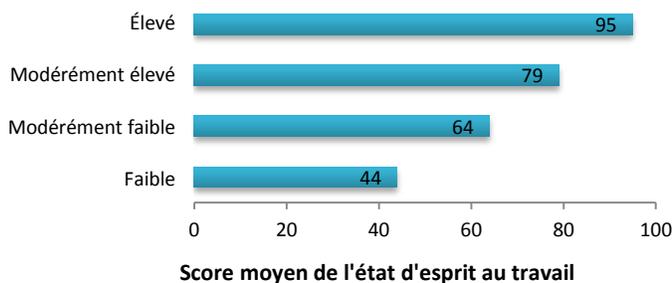
Le diagramme à secteurs suivant illustre le degré de l'état d'esprit au travail par catégorie pour tous les membres.

Illustration 2. Répartition des scores de l'état d'esprit au travail



La différence entre les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé et ceux dont l'état d'esprit au travail est faible est de plus de 50 points. Le graphique suivant donne les scores moyens de l'état d'esprit au travail par catégorie.

Illustration 3. Scores moyens de l'état d'esprit au travail par catégorie



Les quatre dimensions de l'état d'esprit au travail

Comme il a déjà été expliqué, l'Échelle de l'état d'esprit au travail se compose de quatre dimensions : travail intéressant, sentiment d'appartenance, expérience mystique et lien avec quelque chose de plus grand que soi. Voir l'annexe A pour la répartition des réponses des membres. Voici une explication des quatre dimensions et un sommaire des résultats pour les agents financiers.

Le **travail intéressant** s'entend de ce que nous ressentons à l'égard de notre travail, de notre capacité de trouver une signification à notre travail et de la mesure dans laquelle nous nous sentons engagés dans un travail ayant un sens profond. Il vise également la mesure dans laquelle nous ressentons de la gratitude pour notre travail et le degré de correspondance que nous percevons entre les exigences de notre travail et nos valeurs, nos convictions et nos comportements personnels.

Les deux tiers de la communauté FI constatent une correspondance entre les exigences de leur travail et leurs valeurs, convictions et comportements. Cependant, moins de la moitié des membres sont passionnés par leur travail et lui trouvent un sens. À peine le tiers se trouvent exactement là où ils veulent être au travail. Y a-t-il là un lien avec le fait que peu de FI considèrent leur travail comme une vocation ou une mission?

Le **sentiment d'appartenance** porte sur la mesure dans laquelle nous estimons faire partie d'une communauté et partageons un sens ou une motivation avec nos collègues au sujet du travail. Il comprend aussi un degré de confiance et d'interconnexion personnelle avec les collègues.

La moitié des membres de la communauté FI partagent un sentiment de confiance et d'interconnexion personnelle avec les collègues, mais moins du tiers estiment faire partie d'une communauté au travail. À peine plus du quart partagent un fort sentiment de sens et de motivation avec leurs collègues au sujet du travail.

Le **lien avec quelque chose de plus grand que soi** a trait à l'influence de nos valeurs profondes sur notre expérience de travail et à la mesure dans laquelle nos convictions influent sur nos décisions quotidiennes au travail. Il vise aussi l'engagement à l'égard de quelque chose de plus grand qui a une influence positive sur le travail.

Les convictions personnelles jouent un rôle important dans les décisions quotidiennes prises au travail pour un peu plus de la moitié des membres de la communauté FI. Un peu moins de la moitié déclarent que leurs valeurs profondes les inspirent ou les guident dans leur travail. Et un peu moins du quart signalent qu'ils ressentent un engagement à l'égard de quelque chose de plus grand qui a une influence positive sur leur travail.

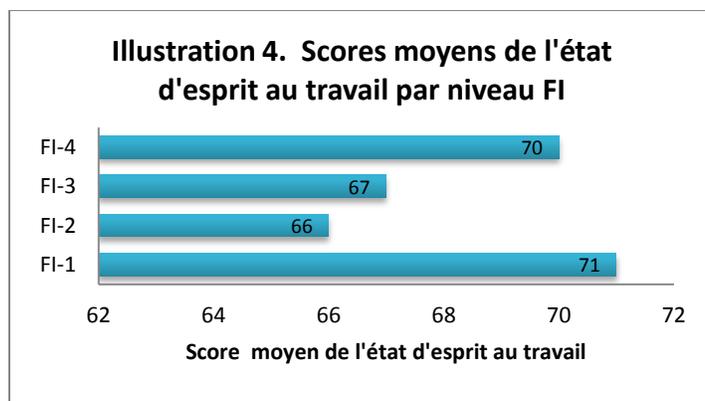
L'**expérience mystique** porte sur les moments d'euphorie au travail. Elle mesure les moments de pure joie ou d'extase au travail que nous connaissons, ou le sentiment d'énergie ou de vitalité qu'il est souvent difficile de décrire. Nous sommes tellement pris par notre travail qu'il nous arrive de perdre toute notion de temps. Ce sont ces moments qui nous rappellent pourquoi nous avons choisi notre travail au départ et qui nous gardent liés à notre travail.

Un peu plus du quart des FI déclarent qu'ils ont ressenti un sentiment d'« euphorie » au travail. Le quart estiment qu'ils sont tellement pris par leur travail qu'il leur arrive de perdre toute notion de temps. Dix-sept pour cent signalent qu'il leur arrive de connaître des moments de pure joie au travail ou de ressentir au travail une énergie ou une vitalité qu'il est difficile de décrire.

Les éléments qui prennent en compte les variations de scores entre les participants

Le niveau de l'état d'esprit au travail varie en fonction de quatre éléments : le niveau, le sexe, le poste et le salaire des agents financiers.

Le niveau des agents financiers (FI). On a constaté des différences dans les scores de l'état d'esprit au travail entre les niveaux des agents financiers. Les discussions avec les participants aux entrevues et aux groupes de discussion ont confirmé que l'état d'esprit au travail des FI-2 et des FI-3 est moins élevé que celui des FI-1 et des FI-4, comme il ressort de l'illustration suivante.



Les membres ne sont pas étonnés que l'état d'esprit au travail des FI-1 soit plus élevé que celui des FI-2 et des FI-3. La plupart des FI-1 sont recrutés directement de l'université, avec promesse d'aide financière et d'appui pour obtenir un titre professionnel et satisfaire aux exigences linguistiques. Bon nombre font partie du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (RPAF), où ils sont encadrés, reçoivent de la formation supplémentaire et ont des occasions de roulement dans les affectations. Après avoir achevé avec succès le programme RPAF, la plupart des employés sont reclassifiés. Voici l'expérience de travail d'agent financier d'un membre de niveau FI-1 :

Lorsqu'on est recruté, on ne fait que débiter. Tout est nouveau, et on a vraiment à cœur d'apprendre. On est très motivé à obtenir un poste de niveau supérieur. (FI-1, Gén. Y, MDN)

Les FI-2 et les FI-3 s'apparentent davantage à l'enfant du milieu oublié. Ils travaillent d'arrache-pied, accomplissent beaucoup et, pourtant, ils ne jouissent pas des pouvoirs qui accompagnent la responsabilité de leur travail.

Les FI-2 et les FI-3 sont des chevaux de trait et ils travaillent beaucoup. Ils ressentent énormément la pression du rendement. (FI-4, Gén. X, RHDC)

Les membres de niveaux FI-2 et FI-3 déclarent qu'il leur arrive souvent de ne pas disposer de toute l'information voulue pour exécuter leur travail adéquatement. Ils signalent qu'ils sont pris entre les personnes qu'ils supervisent et leur superviseur. Ils soutiennent et encadrent les FI-1, mais ils n'obtiennent pas la même attention ou le même soutien de leurs superviseurs.

Le faible état d'esprit au travail est attribuable à l'obligation de détenir un titre professionnel qui a été imposée dans le modèle d'APF. Je peux occuper un poste FI-4 par intérim, mais je ne peux pas obtenir le poste. (FI-3, jeune baby-boomer, participant à un groupe de discussion)

Des membres ont déclaré qu'on refuse souvent leurs demandes de cours de langue et d'aide financière en vue d'obtenir un titre professionnel, mais qu'ils ne peuvent pas progresser sans eux. Compte tenu que les concours de FI-4 sont rares, les FI-3 se sentent pris dans un engorgement. Ils stagnent, et leurs occasions de promotion sont limitées. De là les incidences négatives sur leur état d'esprit au travail.

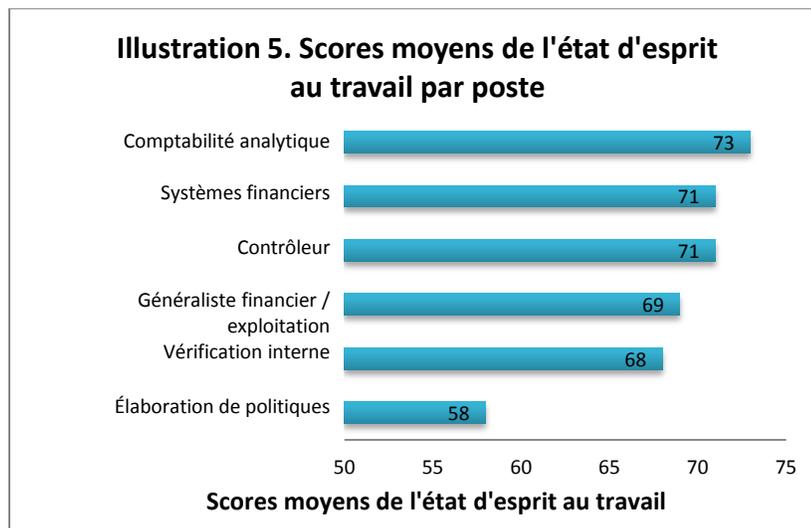
Là où je suis, le niveau FI-4 a beaucoup d'influence. C'est là que vous devenez un vrai spécialiste technique dans votre domaine, que vous commencez à prendre des décisions et que le directeur se fie à votre opinion. (FI-3, Gén. Y, Statistique Canada)

Les agents financiers déclarent qu'il existe une autre différence lorsqu'ils atteignent le niveau FI-4. Même si l'état d'esprit au travail des FI-4 dans l'ensemble reste peu élevé, il est meilleur que celui de leurs collègues dans des postes FI-2 et FI-3. Ils déclarent qu'au niveau FI-4, ils participent davantage, ont un rôle accru dans la prise de décisions et ont plus d'influence – facteurs qui contribuent tous à l'état d'esprit au travail.

La plupart des FI-1 sont issus d'un programme de recrutement dont le cadre de formation est très strict. Dans la plupart des ministères, on les traite en groupe et ils reçoivent de la formation supplémentaire ensemble, ce qui leur permet de tisser des liens entre eux. À la fin du continuum, bon nombre de FI-4 sont impliqués à un niveau supérieur dans les décisions de gestion, et je m'attends donc à ce que leur état d'esprit au travail soit plus élevé. Les FI-2 et les FI-3 sont probablement enterrés dans leurs organisations; ce sont eux qui font la plus grosse partie du travail, et ils ne comprennent pas pourquoi ils le font. (FI-4, Gén. X, MDN)

Le sexe. L'état d'esprit au travail des femmes FI est plus élevé que celui des hommes FI. Le score moyen de l'état d'esprit au travail s'établit à 68, mais celui des femmes est de 72 et celui des hommes, de 66.

Le poste. L'état d'esprit au travail des membres qui travaillent en élaboration de politiques est moins élevé que celui des membres dans d'autres postes. Le score moyen de l'état d'esprit au travail des FI en élaboration de politiques s'établit à 58, mais celui des FI dans d'autres postes varie entre 68 et 73, comme il ressort de l'illustration suivante.



La plupart des agents financiers ne sont pas étonnés d'apprendre que le score de l'état d'esprit au travail des membres qui travaillent en élaboration de politiques est faible. Ceux qui ont fait du roulement dans les affectations dans ce secteur déclarent ne pas avoir aimé leur expérience. Le rythme y est trop lent et, même si les connaissances en comptabilité sont utilisées, il n'y a pas beaucoup de travail avec des chiffres. En outre, la plupart des personnes considèrent la rédaction de politiques comme un travail fastidieux et ennuyant et elles estiment que le poste ne comporte pas de cheminement de carrière.

Si vous aimez les chiffres, ce n'est pas le « bon » poste car il n'y a pas beaucoup de chiffres ici. Cela étant dit, j'utilise mes connaissances en comptabilité dans l'élaboration de politiques. (FI-4, Élaboration de politiques, participant à un groupe de discussion)

L'élaboration de politiques ne comporte pas de cheminement de carrière; elle ne mène nulle part. (FI-4, RHDCC, Présentations au Conseil du Trésor)

L'élaboration de politique suscite peu de respect et elle est souvent considérée comme un obstacle – à tel point que certains ministères axés sur l'élaboration de politiques sont qualifiés d' « obstructionnistes ». Et pourtant, les membres reconnaissent que l'élaboration de politiques joue un rôle important en matière d'interprétation et d'orientation.

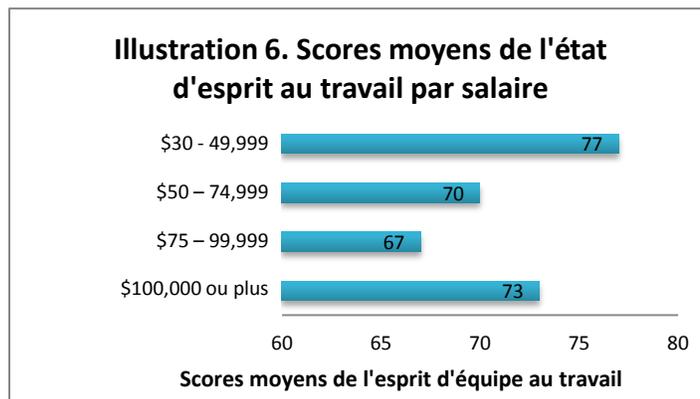
J'imagine qu'à vrai dire, personne n'aime se faire dire quoi faire. Pour moi, l'élaboration de politiques nuit aux opérations. (FI-4, RHDC, Présentations au Conseil du Trésor)

Avoir le « bon » poste est considéré comme étant plus important en élaboration de politique que pour tout autre poste. Les membres déclarent que les employés qui réussissent ont tendance à être plus introvertis, réfléchis et analytiques. En outre, ils doivent aimer la rédaction et la révision. L'ajout d'autres responsabilités constitue un moyen de diversifier.

L'élaboration de politiques ne convient pas à tout le monde. Je suis une anomalie. J'aime l'élaboration de politiques. (FI-4, Élaboration de politiques, Conseil du Trésor)

Fournir aux personnes travaillant en élaboration de politiques une occasion d'en former d'autres ajouterait de la variété à notre travail. (FI-3, Élaboration de politiques, Service correctionnel)

Le salaire. On a constaté des différences dans les scores de l'état d'esprit au travail en fonction du salaire. L'état d'esprit au travail des membres qui gagnent entre 30 000 \$ et 49 000 \$ est plus élevé que celui des membres qui gagnent entre 75 000 \$ et 99 000 \$. Cette différence a peut-être moins à voir avec le salaire qu'avec la différence dans l'état d'esprit au travail entre les divers niveaux FI.



On n'a constaté aucune différence dans les niveaux de l'état d'esprit au travail entre les régions, les ministères, le fait que les membres jouent ou non un rôle de supervision ou les niveaux de scolarité.

Les régions. On n'a constaté aucune différence dans le niveau de l'état d'esprit au travail entre les régions, ni entre la RCN et le reste du Canada.

Les ministères. Compte tenu du nombre de réponses requises pour compléter des analyses statistiques, seuls les six plus grands ministères ont pu faire l'objet de comparaison. On n'a constaté aucune différence quantitative entre les ministères, mais des participants aux entrevues déclarent percevoir des différences.

La supervision. Le fait que les membres jouent ou non un rôle de supervision n'influe pas sur leur état d'esprit au travail. On n'a constaté aucune différence.

Le niveau de scolarité. Le niveau de scolarité de la communauté FI a tendance à être élevé. On n'a constaté aucune différence liée au niveau de scolarité dans l'état d'esprit au travail.

Sommaire des constatations

Le niveau de l'état d'esprit au travail varie en fonction de quatre éléments : le niveau des agents financiers, le sexe, le poste et le salaire. L'état d'esprit au travail des agents financiers dans des postes de niveaux FI-1 et FI-4 est plus élevé que celui des agents financiers dans des postes de niveaux FI-2 et FI-3. L'état d'esprit au travail des femmes est plus élevé que celui des hommes. L'état d'esprit au travail des membres qui travaillent en élaboration de politiques est moins élevé que celui des membres qui occupent d'autres postes. Peut-être à cause des niveaux FI, l'état d'esprit au travail des membres qui gagnent moins de 50 000 \$ est plus élevé que celui des membres qui gagnent entre 75 000 \$ et 99 000 \$. On n'a constaté aucune différence dans les niveaux d'état d'esprit au travail entre les régions, les ministères, les niveaux de scolarité ou le fait que les membres exercent ou non des fonctions de supervision.

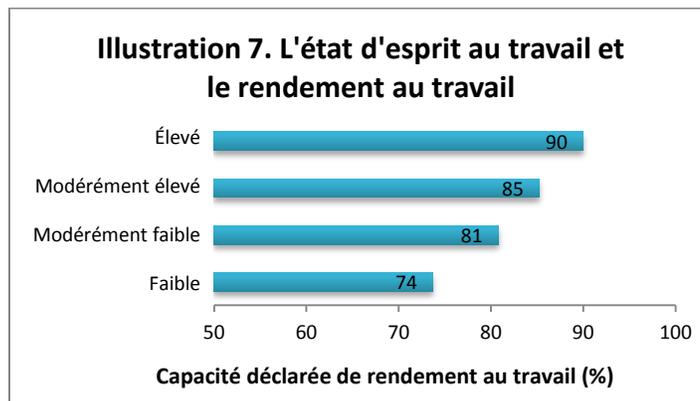
La relation entre l'état d'esprit au travail et les résultats liés au travail

Des recherches antérieures ont révélé des corrélations entre l'état d'esprit au travail et les résultats, notamment la satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel, la culture organisationnelle et le maintien des effectifs. Dans la présente étude, nous avons examiné et constaté des rapports positifs entre l'état d'esprit au travail et le rendement au travail, le maintien des effectifs, l'absentéisme et la santé mentale des employés.

Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé ont un meilleur rendement au travail

Nous connaissons tous les incidences de l'absentéisme sur le milieu de travail et la productivité. Cependant, le « présentéisme » – le cas où les employés sont présents au travail, mais sans être entièrement fonctionnels – peut réduire la productivité du tiers ou même davantage. Certains chercheurs estiment que le coût du présentéisme pourrait être de sept à neuf fois celui de l'absentéisme. Les agents financiers souffrent-ils de présentéisme?

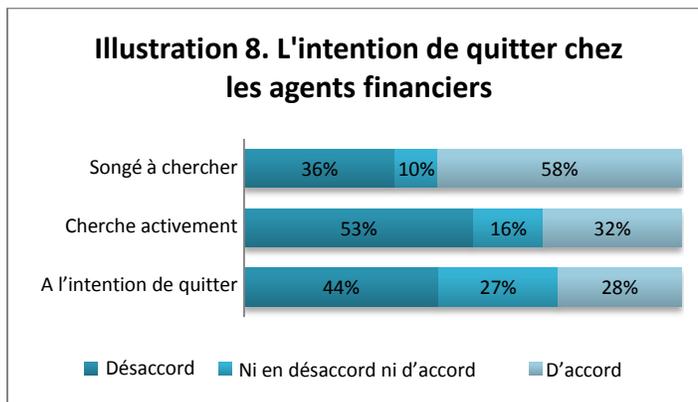
Dans l'ensemble, les agents financiers estiment que leur rendement au travail est élevé. Les résultats révèlent que les membres travaillent à 82 % de leur capacité. Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé déclarent qu'ils travaillent à 90 % de leur capacité et les membres dont l'état d'esprit au travail est faible, à seulement 74 % de leur capacité – soit un écart de 16 %. Bien que le rendement ne constitue pas un problème pour la majorité des membres, ceux dont l'état d'esprit au travail est faible pourraient effectivement souffrir de présentéisme.



Les agents financiers sont un groupe mobile

Quoique bon nombre de Canadiens et de Canadiennes estiment que la récession a limité leur capacité de quitter leur organisation, les agents financiers qui travaillent dans la fonction publique croient que le risque de perdre leur poste est très faible.

Au cours des quelques derniers mois, plus de la moitié de la communauté FI ont sérieusement songé à chercher un nouvel emploi. Un peu moins du tiers cherchent activement un nouvel emploi et 28 % des FI ont l'intention de quitter l'organisation dans un proche avenir.



Quoiqu'un nouvel emploi puisse les intéresser, les membres ne songent pas tous à quitter la fonction publique. Certains ont déclaré qu'ils sont intéressés à travailler pour un autre ministère, d'autres ont exprimé le désir de passer à un autre poste et d'autres encore envisagent de changer de secteur de programme ou de syndicat.

Je suis conscient qu'il serait carrément stupide de quitter le gouvernement parce qu'il y a tant de débouchés pour moi ici. Je crois que les gens parlent peut-être de quitter les finances pour passer à un autre secteur de programme parce qu'ils n'aiment pas la façon dont leur ministère est géré. J'y ai moi-même pensé. (FI-2, Gén. X, Contrôleur)

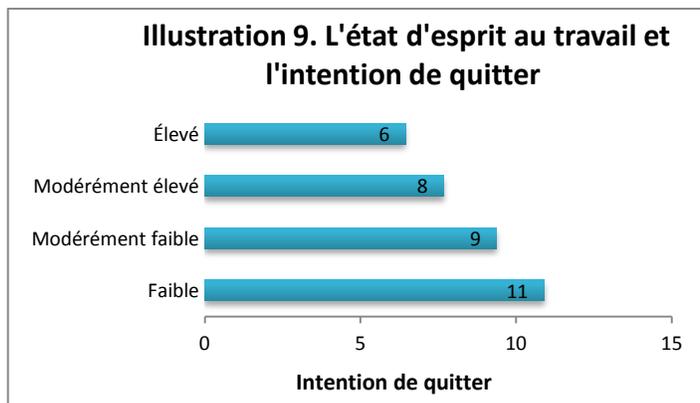
Il y a beaucoup de mouvement dans la communauté financière de la fonction publique. Le slogan *Un employeur, des milliers de possibilités* fonctionne bien comme stratégie de recrutement, mais, ironiquement, il cause souvent des ravages dans la gestion quotidienne. Bien que le gouvernement dans son ensemble ne considère peut-être pas les mutations et les promotions internes et interministérielles comme du roulement de personnel, celles-ci ont manifestement le même effet pour le ministère concerné et ses clients. Les connaissances, l'expérience et la continuité disparaissent, ce qui vient aggraver les pertes découlant du départ des baby-boomers. Voici deux commentaires de membres qui expriment cette préoccupation.

Mon reproche, c'est que chaque fois que j'appelle dans la RNC, je parle à une nouvelle personne qui en sait souvent moins que moi. C'est vraiment frustrant. (FI-2, Gén. X, Région)

Ils changent de poste tous les six mois. Ils ne peuvent pas avoir de sentiment d'engagement s'ils sont toujours à l'affût d'une mutation. (FI-3, jeune baby-boomer, participant à un groupe de discussion)

Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé sont plus susceptibles de rester

Plus l'état d'esprit au travail augmente, plus l'intention de quitter diminue. Les résultats révèlent que les agents financiers dont l'état d'esprit au travail est faible ont l'intention de quitter, tandis que les agents financiers dont l'état d'esprit au travail est élevé ont l'intention de rester. L'illustration suivante expose les différences. Un score faible indique que l'intention de quitter est plus faible.



Le gouvernement fait du bon travail pour ce qui est d'intéresser les agents financiers; c'est le maintien des effectifs qui devient un problème. Ils font du bon travail dans ce sens qu'ils se rendent dans les universités et recrutent des personnes intelligentes. Ils nous disent qu'ils veulent que nous obtenions notre titre professionnel et qu'ils sont disposés à payer et à nous appuyer pour en obtenir un. Voilà les boniments qui ont suscité mon intérêt pour le gouvernement. Mais, ça s'arrête là. Pour le maintien des effectifs, il faut que les employés soient motivés à venir travailler. (FI-3, Gén. X, Région)

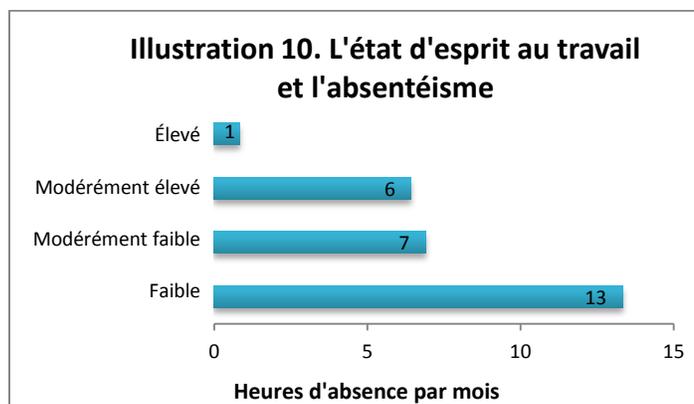
Le fait de travailler pour une importante bureaucratie pose de nombreux défis. Les membres signalent que le travail dans les grands ministères a tendance à être spécialisé et parfois monotone. La motivation n'y est plus. Les processus de prise de décisions et les longues procédures d'approbation freinent l'innovation. Les employés se sentent parfois retenus. Voici quelques raisons pour lesquelles des membres ont décidé de quitter l'ACFO-ACAF ou de changer de syndicat.

J'ai vraiment aimé travailler pour le gouvernement. J'aimais le travail et les conditions. Cependant, l'organisation est si grosse que le travail n'y est pas aussi stimulant que dans le secteur privé. C'est pourquoi j'ai voulu partir. J'ai obtenu un congé, et je travaille actuellement dans le secteur privé. (FI-2, Gén. X, Service correctionnel)

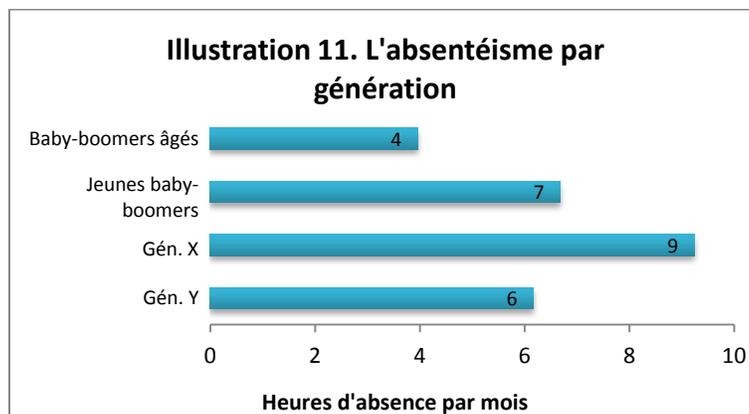
J'étais FI-3 intérimaire. J'ai prouvé que j'avais les compétences pour le poste, mais on m'a rejeté à la présélection parce que je ne possédais pas suffisamment d'années d'expérience. Voilà pourquoi j'ai changé de syndicat. (FI-2, Gén. Y, Statistique Canada)

Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé ne s'absentent presque jamais

En moyenne, les agents financiers déclarent s'absenter une journée de travail par période de quatre semaines. Cependant, les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé ne s'absentent presque jamais, tandis que les membres dont l'état d'esprit au travail est faible s'absentent un peu moins de deux journées de travail par mois.



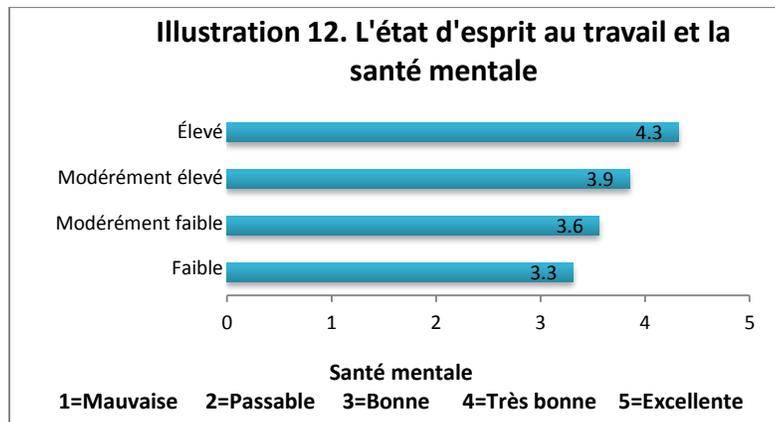
Même s'il existe peu de différences entre les générations pour ce qui est du rapport entre l'état d'esprit au travail et les résultats liés au travail, on a constaté une différence dans le cas de l'absentéisme. Les membres de la génération X se sont absentés plus de deux fois le nombre d'heures par mois que les membres de la génération des baby-boomers âgés (voir l'illustration suivante). Les membres de la génération X ont peut-être plus d'exigences familiales que leurs collègues.



Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé jouissent d'une très bonne santé mentale

Il existe un rapport positif entre l'état d'esprit au travail et la santé mentale, et les agents financiers en ont, eux aussi, fait la preuve. Dans d'autres travaux de recherche, Kaizen Solutions a constaté que, plus l'état d'esprit au travail est élevé, moins il y a de dépression.

Les agents financiers, dans l'ensemble, cotent leur santé mentale entre bonne et très bonne. Les membres dont l'état d'esprit au travail est faible déclarent être en bonne santé mentale et les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé, en très bonne santé mentale.



Sommaire des constatations

Le niveau de l'état d'esprit au travail des agents financiers influe sur ce qu'ils pensent de leur travail et leur rendement. Ceux dont l'état d'esprit au travail est élevé ont une plus grande capacité de rendement au travail que ceux dont l'état d'esprit au travail est faible. Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé sont la moitié moins susceptibles de quitter leur emploi que leurs collègues dont l'état d'esprit au travail est faible. Ils sont également moins susceptibles de se porter malades. De fait, les agents financiers dont l'état d'esprit au travail est élevé ne s'absentent presque jamais du travail. Enfin, bien que les membres jouissent d'une bonne santé mentale, ceux dont l'état d'esprit au travail est élevé déclarent qu'ils sont en très bonne santé mentale.

Malheureusement, seulement 7 % des membres ont un état d'esprit au travail élevé. Trente-sept pour cent ont un état d'esprit au travail modérément élevé. Plus de la moitié des membres ont un état d'esprit au travail modérément faible ou faible. Compte tenu que les agents financiers aiment leur travail et estiment qu'il existe une bonne correspondance entre ce qu'ils font et leurs valeurs et

convictions personnelles, qu'est-ce qui empêche la grande majorité d'entre eux d'avoir un état d'esprit au travail élevé?

Les facteurs cruciaux qui gênent l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs

Les entrevues individuelles et les groupes de discussion avec les membres ont révélé plusieurs facteurs qui gênent l'état d'esprit au travail des agents financiers, notamment : l'absence de rapport entre le travail et la mission de l'organisation; les stéréotypes négatifs des agents financiers; le manque d'aptitudes des gestionnaires en matière de relations et les mauvaises communications; l'absence de participation à la prise de décisions et aux projets; et le perfectionnement professionnel et la planification de carrière inadéquats. Voici ces facteurs exprimés par les agents financiers eux-mêmes.

Savoir que mon travail fait la différence. Les membres veulent tirer fierté de leur travail et être contents de leur contribution. Ils veulent savoir que leur travail est important. Compte tenu de la taille de la fonction publique fédérale et de la plupart des ministères ainsi que de la nature du travail, il est facile pour les agents financiers de perdre de vue le sens profond de leur travail. La compréhension de la relation entre les rôles des membres, des résultats stratégiques de leurs ministères et de la manière dont le travail des agents financiers influe sur les vies des Canadiens et des Canadiennes contribue pour beaucoup à l'engagement des membres. Pour bon nombre, cette compréhension fait défaut.

Il arrive que notre travail se déroule si à l'écart de la population canadienne que nous perdions de vue son sens; on peut donc facilement se démoraliser. (FI-2, Gén. X, RHDCC)

Il est difficile de s'intéresser à son travail ou de faire plus que le minimum requis lorsqu'on ne sait pas à quoi tout ça rime. (FI-2, Gén. X, RHDCC)

Nous sommes plus que des calculateurs. Qui fait partie de la communauté des agents financiers? S'agit-il uniquement de manieurs de papier, ou de conseillers fonctionnels stratégiques? Voilà une des questions clés qui hantent la communauté parce que, durant bien des années, on les considérait comme des mangeurs de chiffres et non pas des conseillers. Un membre réclame un changement d'image.

Nous sommes vraiment un groupe incompris parce que nous ne sommes nulle part à notre place et que les gens ne comprennent pas ce que nous faisons. À vrai dire, nous avons besoin d'un changement d'image afin

que les gens sachent que nous sommes là pour les aider et non pas pour leur mettre des bâtons dans les roues. (FI-2, Gén. X, Contrôleur)

Au bout du compte, ce sont les relations qui comptent. Les relations sont importantes. Ce sentiment d'appartenance – le sentiment que nous appartenons à une communauté et que nous partageons un lien et un objectif commun avec nos collègues – est important. Les preuves de confiance et de respect au travail établissent de solides relations. Le fait de savoir que le superviseur, le gestionnaire et le chef de groupe connaissent leur employé(e) et s'intéressent à son bien-être contribue à l'état d'esprit au travail de celui-ci ou de celle-ci.

La question qui se pose, vraiment, c'est qui sont mes collègues de travail, qui est mon gestionnaire et dans quelle mesure je m'entends avec eux. Si je travaille en finances, je ne crois pas que le ministère soit vraiment important, le travail est semblable. (FI-3, Gén. X, Gestion financière)

J'adore mon travail, mais je ne suis pas heureux. Je ne sens pas que je fais partie du groupe et je veux ressentir ce sentiment d'appartenance. (FI-2, jeune baby-boomer, Santé Canada)

Nous ne savons toujours vraiment pas comment communiquer. La communication est cruciale pour l'engagement des employés et leur état d'esprit au travail. Les membres veulent qu'on partage l'information avec eux. Quel est l'objet de cette affectation? Comment l'information sera-t-elle utilisée? Quel a été le résultat? Et ils veulent avoir leur mot à dire – se faire entendre. Ils sont professionnels, compétents, et ils veulent contribuer.

On n'écoute pas suffisamment. La haute direction ne comprend et ne reconnaît fondamentalement pas qu'elle dispose d'un grand nombre de personnes compétentes et intelligentes... Vous avez des employés compétents et expérimentés, qui détiennent un grade et un titre professionnel – ils ne surgissent pas d'une boîte de Pop-Tart. (FI-4, jeune baby-boomer, RHDCC)

Je ne participe pas suffisamment. Que ce soit avec la haute direction, leur superviseur immédiat ou leur client, les agents financiers veulent participer davantage. Ils sont déçus par le fait que l'employeur exige un grade ou un titre professionnel, mais qu'il n'en profite pas toujours. Ils sont des conseillers financiers et ils aimeraient partager leur expertise. Ils veulent jouer un plus grand rôle ou avoir davantage leur mot à dire. Ils veulent contribuer.

Reconnaître les capacités des gens et les faire participer. Utiliser à bon escient leurs talents et compétences. Me faire participer. Me parler du projet. M'inviter aux réunions. Me demander ma contribution. (FI-4, Gén. X, MDN)

La planification de carrière et le perfectionnement professionnel ne sont pas une priorité pour l'employeur. Le perfectionnement et l'avancement professionnels sont importants pour les agents financiers, et bon nombre d'entre eux estiment que la planification de carrière et le perfectionnement professionnel incombent à l'employé(e). Il en résulte de la frustration lorsque les membres ne voient pas d'occasions d'améliorer leurs aptitudes ou de faire progresser leur carrière.

Le perfectionnement des employés, en particulier ceux de niveaux subalterne et intermédiaire, est essentiel à la création d'effectifs engagés. Les jeunes employés ont une culture différente. Leurs besoins sont différents, et cela exige des méthodes différentes de gestion et de perfectionnement du personnel. Nous devons envisager de leur offrir des occasions de formation, peut-être des projets ou du roulement dans les affectations, qui leur permettraient de continuer à se perfectionner. (FI-4, jeune baby-boomer, RHDCC)

La reconnaissance : ce n'est pas une question d'argent. Nous aimons tous et toutes savoir que nous faisons du bon travail et qu'on nous apprécie. Les agents financiers veulent que leurs superviseurs les apprécient. Ils s'attendent à ce que leurs gestionnaires s'arrêtent à leur poste de travail, leur disent merci et expriment leur gratitude lors de réunions du personnel. Ils estiment qu'on ne reconnaît pas adéquatement leurs talents, leurs compétences et leurs capacités.

Ce n'est pas juste une question d'argent, de toute évidence. Les gens ont besoin d'avoir le sentiment que la haute direction les apprécie – non pas en paroles pour la forme, mais une véritable appréciation. Ils veulent savoir qu'ils font la différence et qu'ils ne font pas que se présenter pour leur quart de travail de sept heures et demie. En supposant que la question de la parité salariale soit réglée, je crois qu'ils veulent savoir que leur travail est précieux pour la population canadienne et avoir le sentiment que la haute direction les apprécie. (FI-2, jeune baby-boomer, Service correctionnel)

Il suffit parfois d'une tape dans le dos et que mon patron me dise : « Beau travail. » (FI-3, jeune baby-boomer, RHDCC)

Outre les facteurs qui gênent couramment l'état d'esprit au travail, les membres ont cerné plusieurs **préoccupations propres à la communauté FI**, notamment la mise en œuvre du modèle d'APF, le système de classification actuel, l'obligation de détenir un titre professionnel et les exigences linguistiques.

La mise en œuvre du modèle d'APF. La *Loi fédérale sur la responsabilité* a été adoptée en 2006 afin de créer une culture de responsabilisation en accroissant la transparence en matière de dépenses publiques et en établissant des liens nets entre les dépenses approuvées et leurs résultats. Il en est résulté des exigences accrues pour le personnel du secteur des finances de la fonction publique. Pour satisfaire à ces exigences, on a remanié le rôle du contrôleur ministériel – le directeur ou la directrice des finances dans un ministère – pour en faire ce qu'on appelle le modèle d'agent principal des finances (APF). Bien que les agents financiers appuient la notion de responsabilité et de transparence, la mise en œuvre du modèle d'APF a posé des problèmes. Les membres signalent un manque de cohérence entre les ministères et un manque de clarté aux niveaux FI subalternes.

Le problème ne vient pas du modèle d'APF, mais de sa mise en œuvre. Il existe un manque de clarté aux niveaux subalternes et, pis encore, le soin de la mise en œuvre est laissé à chaque ministère. (FI-3, jeune baby-boomer, participant aux groupes de discussion)

Le système de classification. Les membres s'entendent fortement pour dire que le système de classification est dépassé et ne fonctionne plus. Il existe des divergences, en particulier entre les régions et la RCN. Les agents financiers en région déclarent qu'ils assument souvent davantage de responsabilités (comme le budget et la supervision) que leurs collègues dans la RCN, mais que leur niveau de classification est plus bas.

La rapidité et la facilité avec lesquelles un membre peut passer d'un niveau à l'autre sont illogiques. L'obtention du niveau FI-2 dans la RNC va presque de soi après deux années de service ou l'achèvement du programme RPAF. L'avancement au niveau FI-3 constitue un gros saut, et bon nombre de membres sont bloqués à ce niveau. Il y a peu de postes FI-4 (et encore moins en région), sans compter qu'un grand nombre de FI-4 conservent leur poste jusqu'à la retraite. En outre, Les membres signalent que les nouveaux directeurs généraux ont tendance à emmener leurs propres FI-4 avec eux, ce qui supprime une occasion d'avancement pour les FI-3 du ministère en cause. Les membres

recommandent qu'il y ait plus de quatre niveaux, tout en maintenant le même nombre d'échelons au sein de chaque niveau.

Je ne suis que FI-2 et, pourtant, je suis gestionnaire, j'ai du personnel et un budget. Je connais des gens à Ottawa qui n'ont pas cette responsabilité et qui n'en ont pas moins la classification. Dans la région, nous avons des descriptions de travail génériques qui ne reflètent vraiment aucune des responsabilités de gestion de mon poste. (FI-2, Gén. X, TPSGC)

Le titre professionnel. Le milieu de travail évolue et devient plus complexe. On insiste pour que les agents financiers de la fonction publique obtiennent un titre professionnel. Certains membres estiment que cette décision nuit à la carrière. Même s'ils l'appuient en règle générale, les membres estiment que l'absence de fonds, l'incohérence au palier ministériel et interministériel pour ce qui est d'appuyer l'obtention d'un titre professionnel et l'absence de reconnaissance de l'expertise des membres aguerris sans titre professionnel ont miné l'état d'esprit au travail. C'est pourquoi les membres exigent un plan de transition concret, notamment du soutien à l'obtention d'un titre professionnel.

On met l'accent sur l'obtention d'un titre professionnel pour pouvoir accéder aux niveaux supérieurs de la catégorie FI. Les membres de la jeune génération ont de meilleures chances d'obtenir leur titre professionnel parce qu'ils sortent tout juste de l'école et que ce qu'ils ont appris est encore frais dans leur mémoire. À cet égard, ils sont plus motivés que quelqu'un qui fait déjà le travail depuis 20 ou 30 ans. Je crois que cela pourrait être une cause de discorde entre les générations, parce que la jeune génération semble obtenir les promotions. (FI-1, Gén. Y, Statistique Canada)

La langue. La majorité des postes FI sont cotés bilingues impératifs. Bon nombre de membres considèrent cela comme une exigence artificielle qui nuit au recrutement et à l'avancement et au déménagement de représentants régionaux dans la RCN. La plupart des membres sont disposés à apprendre l'autre langue, même s'ils l'utilisent peu. Le manque de fonds et d'appui pour les cours de langue a nui à l'état d'esprit au travail des employés, car bon nombre de membres estiment que l'incapacité d'atteindre certains niveaux constitue un obstacle à l'avancement.

Compte tenu de l'attrition, j'estime que de nombreux postes supérieurs deviendront vacants d'ici cinq ans, mais j'ai besoin de cours de langue pour pouvoir postuler ces postes. J'ai démontré des aptitudes et compétences prometteuses dans d'autres aspects de mon rendement et je m'attendais

donc à ce que des cours de langue suivent, mais cela n'a pas été le cas. (FI-2, Gén. Y, Statistique Canada)

Sommaire des constatations

Les facteurs que les agents financiers ont cernés sont des obstacles manifestes à l'état d'esprit au travail et au maintien des effectifs. En particulier, l'absence perçue de lien entre son travail et la mission de l'organisation, l'exclusion de projets liés à son travail, l'incapacité de participer à la prise de décisions, l'absence d'appréciation ou de reconnaissance pour le travail effectué et les mauvaises communications, surtout le manque de respect, sont autant de facteurs qui nuisent à l'état d'esprit au travail des employés et à leur désir de rester.

On a déjà souligné que la responsabilité de l'état d'esprit au travail incombe conjointement à l'employé(e) et à l'employeur. La plupart des facteurs initiaux que les membres ont cernés relèvent de l'employeur, et il est possible de les modifier à peu de frais.

Le second groupe de préoccupations particulières que les membres ont cernées comme nuisant à leur état d'esprit au travail – la mise en œuvre du modèle d'APF, le système de classification dépassé, la nouvelle obligation de détenir un titre professionnel et l'absence d'appui à cet égard, de même que le manque de ressources et d'appui pour les cours de langue – sont propres à la communauté FI. Bon nombre d'entre elles ont des incidences financières.

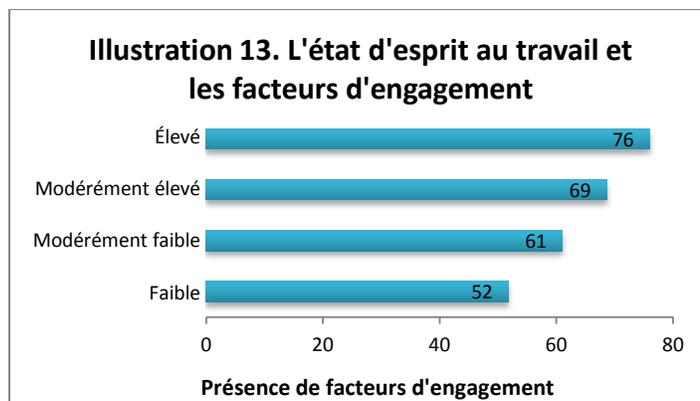
Comment les membres cotent l'existence de facteurs que l'on sait contribuer à l'engagement et au maintien des effectifs

Bien qu'il existe beaucoup de chevauchement entre les facteurs qui contribuent à l'état d'esprit au travail et au maintien des effectifs, il vaut la peine d'en examiner les différences. La présente section porte sur la perception que les membres se font de l'existence de ces facteurs (aussi appelés facteurs d'engagement ou facteurs).

Facteurs contribuant à l'engagement

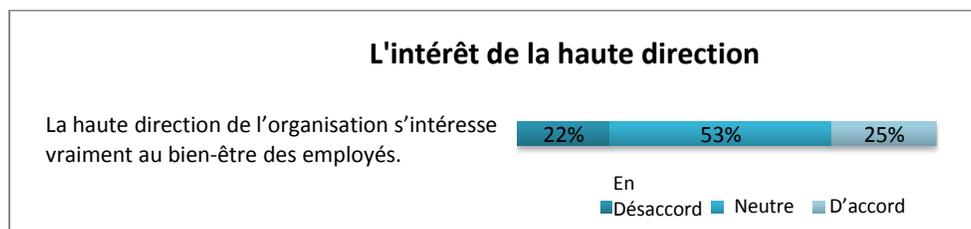
On a demandé aux membres de coter l'existence de 13 facteurs que l'on sait contribuer à l'engagement des employés. Dans l'ensemble, les membres sont seulement plutôt d'accord que ces facteurs existent dans la fonction publique.

Les recherches révèlent qu'il existe une relation étroite entre l'état d'esprit au travail et les facteurs que l'on sait contribuer à l'engagement, ce qui a été confirmé pour les agents financiers. Les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé estiment que les facteurs d'engagement sont plus présents que les membres dont l'état d'esprit au travail est faible, comme en témoigne l'illustration suivante. Le maximum possible est de 84 points.



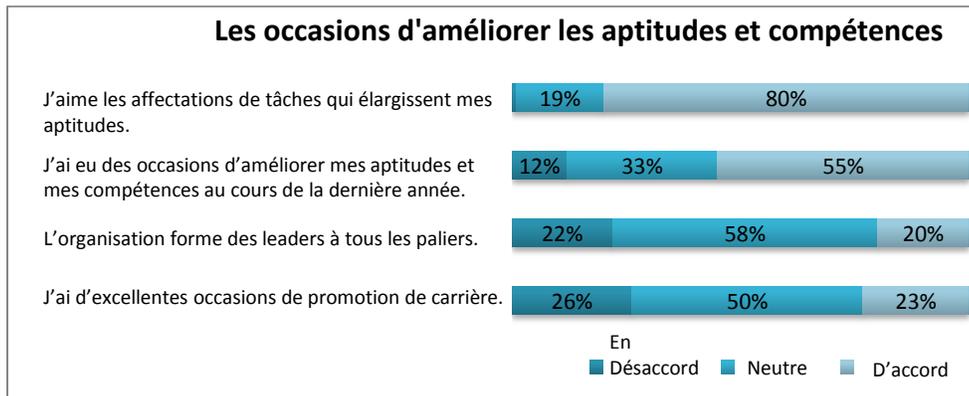
Ce qui favorise l'engagement et l'état d'esprit au travail varie pour chaque personne; en conséquence, le poids accordé à chaque facteur varie aussi. Voici les résultats pour quatre facteurs : l'intérêt de la haute direction, le développement des compétences et la promotion de carrière, la participation à la prise de décisions et la responsabilité personnelle.

L'intérêt de la haute direction. Tous les employés veulent savoir qu'ils sont importants – que leurs dirigeants s'intéressent à eux. De fait, le principal facteur contribuant à l'engagement qui est ressorti de la recherche globale de Towers Perrin était : « La haute direction s'intéresse vraiment au bien-être des employés. » Pourtant, seulement 25 % des agents financiers interrogés sont d'accord avec cette affirmation.



Le développement des compétences et la promotion de carrière. Les occasions de développement et de perfectionnement des compétences sont importantes pour le groupe. La grande majorité des membres aiment les affectations de tâches stimulantes; plus de la moitié des membres estiment qu'ils ont des occasions d'améliorer leurs aptitudes et leurs compétences.

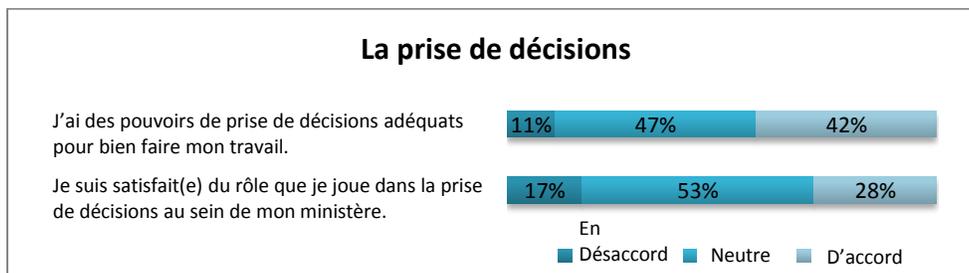
Pour bon nombre, la promotion de carrière est importante. Cependant, seulement 23 % des agents financiers estiment qu'ils ont d'excellentes occasions de promotion de carrière, et encore moins sont d'accord que leur ministère forme des leaders à tous les paliers.



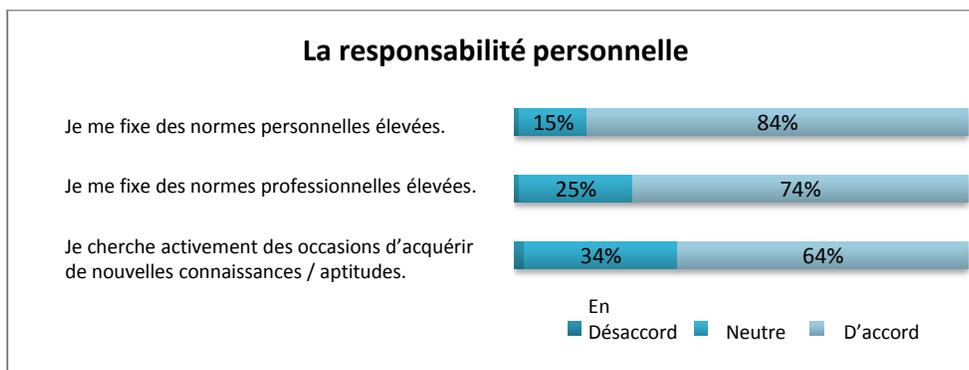
La participation à la prise de décisions. La participation adéquate à la prise de décisions est un autre facteur crucial qui contribue à l'état d'esprit au travail et au maintien des effectifs. Quarante-deux pour cent des membres sont d'accord qu'ils ont des pouvoirs de prise de décisions adéquats pour bien faire leur travail, mais seulement 28 % se déclarent satisfaits du rôle qu'ils jouent dans la prise de décisions.

Beaucoup de tâches nous sont confiées, mais nous n'avons pas le contrôle ou le pouvoir nécessaire pour les exécuter. (FI-2, Gén. Y, Statistique Canada)

Je possède plein d'information, mais on ne fait pas appel à moi à mon niveau. (FI-2, jeune baby-boomer, Santé Canada)



La responsabilité personnelle. La responsabilité de l'état d'esprit au travail incombe conjointement à l'employé(e) et à l'employeur. Les membres sont d'accord qu'ils se fixent des normes personnelles et professionnelles élevées. Près des deux tiers déclarent qu'ils cherchent des occasions d'acquérir de nouvelles connaissances et aptitudes.



Les différences générationnelles. Les agents financiers de différentes générations ont donné la même cote d'existence aux facteurs d'engagement, sauf deux. Chose peu étonnante, les membres des générations X et Y ont déclaré avoir eu davantage d'occasions d'améliorer leurs aptitudes et leurs compétences au cours de la dernière année que les membres de la génération des baby-boomers. Même si les membres des jeunes générations estimaient avoir eu davantage d'occasions, il est important de souligner qu'ils sont seulement « plutôt d'accord » avec l'existence de ce facteur.

De même, les membres des générations X et Y ont aussi déclaré qu'ils ont davantage d'excellentes occasions de promotion de carrière que les membres de la génération des baby-boomers. Ici encore, même s'ils ont déclaré avoir davantage d'occasions, dans l'ensemble, les membres des générations X et Y ne sont ni d'accord ni en désaccord avec cette affirmation.

Sommaire des constatations

La préoccupation la plus urgente concernant les facteurs qui contribuent à l'état d'esprit au travail est le manque perçu d'intérêt de la part de la haute direction

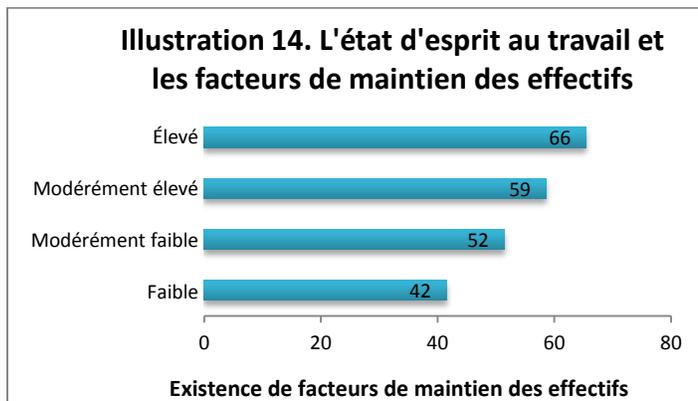
Les agents financiers aiment leur travail et ils déclarent se fixer des objectifs personnels et professionnels élevés et chercher des occasions de perfectionnement. Cependant, ils sont insatisfaits de la contribution qu'ils apportent à la prise de décisions. Ils sont encore plus insatisfaits des occasions de perfectionnement en leadership et de promotion de carrière.

Comme il fallait s'y attendre, la relation entre l'état d'esprit au travail et l'existence de facteurs d'engagement est étroite. Pour ce groupe particulier, une hausse d'un seul point des facteurs d'engagement correspond à une hausse de deux points de l'état d'esprit au travail. Ce qui laisse beaucoup de place à l'amélioration.

Facteurs contribuant au maintien des effectifs

Il existe du chevauchement entre les facteurs qui contribuent à l'état d'esprit au travail et ceux qui contribuent au maintien des effectifs. Plus l'employé(e) est engagé(e), plus il (elle) est susceptible d'envisager de rester au sein de l'organisation. Toutefois, même s'ils ne cherchent pas activement d'emploi, un certain nombre d'employés engagés sont ouverts à l'idée de prendre en considération une offre qui se présenterait.

Comme pour les facteurs d'engagement, il existe une relation étroite entre l'existence de facteurs de maintien des effectifs et l'état d'esprit au travail. Les agents financiers dont l'état d'esprit au travail est élevé ont coté l'existence de ces facteurs une fois et demie de mieux que les agents financiers dont l'état d'esprit au travail est faible. Sur une possibilité de 84 points, les membres dont l'état d'esprit au travail est élevé ont attribué une cote de 66.

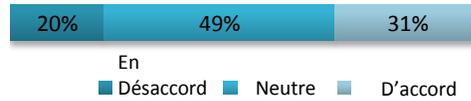


C'est habituellement plus d'une chose qui retient l'employé(e) de quitter son poste dans la fonction publique fédérale. Voici comment les agents financiers cotent l'existence de six des facteurs le plus universellement reconnus comme contribuant au maintien des effectifs : un lieu de travail formidable, la conciliation travail-vie personnelle, les relations avec le (la) superviseur(e), le traitement réservé aux employés, le cheminement et la promotion de carrière et l'appui des idées nouvelles.

Un lieu de travail formidable. Le principal facteur contribuant au maintien des effectifs, selon Towers Perrin, est le sentiment que l'organisation pour laquelle une personne travaille est renommée pour constituer un lieu de travail formidable. Seulement 31 % des agents sont d'accord avec cette affirmation.

Un lieu de travail formidable

L'organisation est renommée pour constituer un lieu de travail formidable.



La conciliation travail-vie personnelle. Il s'agit d'une préoccupation importante pour les membres et d'un facteur qui influe grandement sur leur décision de travailler dans la fonction publique fédérale et d'y rester. Un peu plus des deux tiers des membres se déclarent d'accord avec l'affirmation : « Je suis capable de concilier mon travail et ma vie personnelle. »

La conciliation travail/vie personnelle

Je suis capable de concilier mon travail et ma vie personnelle.

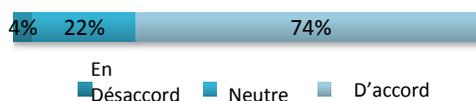


Je veux donc tirer satisfaction de mon travail et être engagé, tout comme je veux avoir un bon état d'esprit au travail, mais je veux que tout cela cesse à 16 h 30 lorsque je retourne à la maison. (FI-2, jeune baby-boomer, Service correctionnel)

Les relations avec le (la) superviseur(e). Les relations avec le (la) superviseur(e) constituent un facteur important dans la décision de l'employé(e) de rester ou de quitter. Les trois quarts des membres sont d'accord qu'ils ont de bonnes relations avec leur superviseur(e). Il y a lieu de noter la différence dans la réponse des membres à l'affirmation « La haute direction de l'organisation s'intéresse vraiment au bien-être des employés », à la section Facteurs contribuant à l'engagement, avec laquelle seulement le quart sont d'accord.

Les relations avec le(la) superviseur(e)

J'ai de bonnes relations avec mon(ma) superviseur(e).



Je m'estime incroyablement chanceux que la direction ici nous aide beaucoup, et cela a des retombées. La direction est très ouverte à tous les égards, les employés se sentent donc détendus, et tout fonctionne bien. (FI-3, Gén. Y, Statistique Canada)

Le traitement réservé aux employés. Les employés veulent savoir qu'ils sont importants, qu'ils sont appréciés et respectés et qu'ils ont l'occasion de s'exprimer. Ils veulent savoir que l'organisation tient leur intérêt à cœur lorsqu'elle prend des décisions. Moins d'un membre sur cinq se déclarent satisfaits des décisions de l'organisation en matière de personnel.

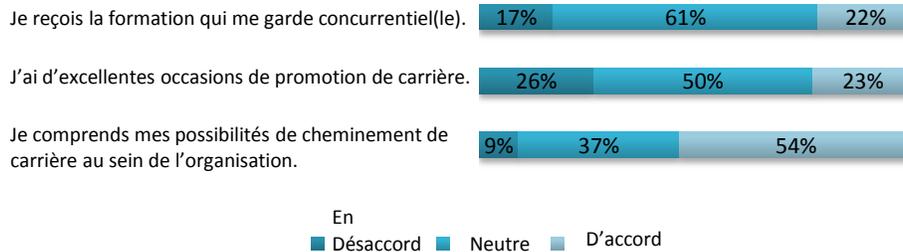


Je me demande parfois : « La direction veut-elle vraiment que je fasse de mon mieux? » J'adore mon travail, mais je ne suis pas heureux. Je ne sens pas que je fais partie du groupe. (FI-2, jeune baby-boomer, Santé Canada)

Il arrive beaucoup trop souvent que les cadres décident de ne pas partager l'information avec d'autres que la chose pourrait intéresser ou refusent de reconnaître qu'il faudrait inclure d'autres personnes. Je vais vous donner un exemple. Un cadre a décidé qu'un agent financier serait responsable d'une présentation au Conseil du Trésor. Le chef des finances n'a ni consulté ni informé cet agent financier, qui travaille dans une autre section; en outre, l'agent financier n'a pas été inclus dans la correspondance par courriel pertinente. L'agent financier l'a appris par son client. (FI-4, jeune baby-boomer, RHDCC)

Le cheminement et la promotion de carrière. Il s'agit là d'un facteur de maintien des effectifs important pour bon nombre d'agents financiers qui travaillent dans la fonction publique. Un peu plus de la moitié des agents financiers comprennent leur cheminement de carrière dans la fonction publique, mais seulement le quart estiment qu'ils ont d'excellentes occasions de promotion de carrière. Un peu plus d'un sur cinq sont d'accord qu'ils reçoivent la formation qui les garde concurrentiels. Pour un grand nombre d'entre eux, il en résulte de la frustration.

Le cheminement de carrière et l'avancement

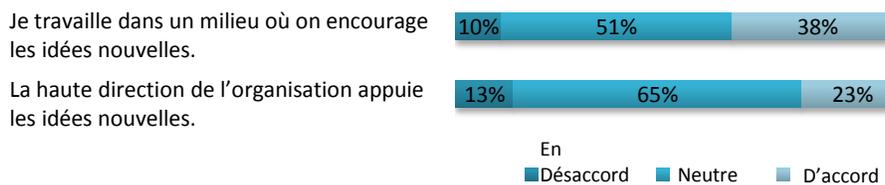


L'appui des idées nouvelles. Les agents financiers tirent fierté de leur capacité de réflexion stratégique : régler les problèmes et améliorer les systèmes. De fait, c'est ce qu'ils apprennent dans leurs études en vue d'obtenir le précieux titre professionnel. Et pourtant, à peine plus du tiers des membres déclarent travailler dans un milieu où on encourage les idées nouvelles. Moins du quart sont d'accord que la haute direction appuie les idées nouvelles.

Je constate de plus en plus de cynisme à l'égard de l'organisation. Nous avons eu beaucoup de bonnes idées, mais nous n'avons pas nécessairement pu les mettre en œuvre. (FI-4, Gén. X, MDN)

Dans notre formation, nous avons acquis beaucoup d'expérience en gestion d'une entreprise et création d'une section au sein de cette entreprise. Ainsi, lorsqu'il se présente une occasion d'améliorer la façon dont nous faisons affaires et, aussi, de mieux faire comprendre aux cadres leur situation financière, c'est là que nous nous sentons le plus engagés. Cependant, ces occasions sont très rares, comme j'ai été en mesure de le constater au cours des six derniers mois. (FI-2, Gén. Y, Statistique Canada)

L'appui des idées nouvelles



Sommaire des constatations

Même si les trois quarts des membres déclarent avoir de bonnes relations avec leurs superviseurs et se déclarent, dans la même proportion, capables de concilier leur travail-vie personnelle, moins du tiers diraient que la fonction publique constitue un lieu de travail formidable. Le traitement qui leur est réservé les rend malheureux – moins de 20 % des membres sont satisfaits des décisions de l'organisation en matière de personnel. Le fait que la haute direction n'appuie pas les idées nouvelles les rend également malheureux

Comment l'état d'esprit au travail est ressenti entre les générations

Pour ce qui est des générations, on tend à mettre l'accent sur les différences plutôt que sur les similitudes. Curieusement, les diverses générations d'agents financiers ressentent l'état d'esprit au travail de la même façon. La raison en est peut-être que la nature de leur travail et la manière dont ils abordent leur travail au jour le jour sont semblables, elles aussi.

Je ne vois pas beaucoup de différences sur le plan du travail. Je travaille avec des FI de tous les âges. Il me semble que nous pensons et réagissons tous de la même façon. Lorsque je regarde la manière dont je travaille et celle de mon collègue – un FS-3 proche de la retraite –, je crois vraiment que nous abordons tous les deux différentes situations de travail sensiblement de la même façon. Je ne sais pas si c'est à cause de la nature du travail ou du contexte. C'est peut-être le fait que les domaines des finances et de la comptabilité sont tels qu'ils attirent le même type de personnes et que, quel que soit leur âge, il y a plus de similitudes que de différences. (FI-3, Gén. Y, Statistique Canada)

Et pourtant, d'autres différences sont manifestes. Les agents financiers les décrivent comme étant le caractère concurrentiel, les attentes, l'éthique de travail, la conciliation travail-vie personnelle, la technologie et l'attachement.

Le caractère concurrentiel. Les membres des jeunes générations ont tendance à être très concurrentiels. Bon nombre d'entre eux déclarent que l'estime de soi est fonction de l'avancement et du salaire. La plupart s'attendent à progresser et à être promus rapidement, sans pour autant renoncer à la conciliation travail-vie personnelle qui leur tient à cœur. Les baby-boomers, par contre, déclarent qu'ils sont plus patients et qu'ils sont disposés à mettre le temps qu'il faut pour progresser. Ils estiment qu'ils sont plus attachés à leur travail et qu'ils sont ainsi plus enclins à y consacrer plus d'efforts et de plus longues heures.

Presque tous ceux et celles dans la vingtaine et la trentaine détiennent un diplôme en commerce et sont, de par leur nature, concurrentiels. Ainsi, beaucoup de personnes vous demandent si vous avez obtenu votre titre professionnel ou votre MBA. Il semble que ce soit devenu davantage un objectif parce que vous savez que vous serez mieux respecté si vous avez un titre professionnel ou poursuivez des études à cette fin. (FI-1, Gén. Y, Statistique Canada)

Les attentes. Qu'il s'agisse ou non d'une attente générationnelle, d'un résultat du programme RPAF, du caractère concurrentiel du domaine ou tout simplement de comprendre comment le système fonctionne, les membres de toutes les générations s'entendent pour dire qu'il existe une différence dans les attentes.

Il existe une grande différence culturelle dans le comportement des jeunes générations. Dans ma génération, par exemple, nous aimons travailler, et ça ne nous fait rien de rester tard, mais les autres générations ont des attentes différentes. Elles veulent concilier leur travail et leur vie personnelle, être respectées et faire respecter leur travail, et non pas être remises en question. (FI-4, jeune baby-boomer, RHDCC)

L'éthique de travail. On estime que, même si les jeunes générations s'attendent à être promues rapidement, elles ne sont pas nécessairement disposées à déployer les efforts voulus au travail pour obtenir une promotion.

Je suis au seuil de la Gén. X. Les personnes de ma génération ont davantage tendance à vouloir progresser rapidement et à ne pas nécessairement déployer les efforts voulus pour accéder à ces postes. Je ne crois pas que la personne débute nécessairement avec cette attente. Les attentes viennent après avoir vu comment le système fonctionne et comment les gens obtiennent des postes et des promotions. Ainsi, si quelqu'un commence comme FI-1 et devient FI-2 en moins de six mois, je me pose la question : « Pourquoi ne puis-je pas obtenir ce poste FI-2? » (FI-2, Gén. Y, Statistique Canada)

La conciliation travail-vie personnelle. Toutes les générations parlent de l'importance de la conciliation travail-vie personnelle, mais les jeunes générations sont plus susceptibles de la mettre en pratique.

Ma génération a d'autres priorités, comme la famille, et le travail n'a donc pas priorité. (FI-2, Gén. X, Service correctionnel)

Nous ne faisons pas que travailler de 8 à 4. Nous travaillons de 8 à 4 et nous étudions en vue d'obtenir un titre professionnel le week-end, ce qui fait que notre semaine de travail en est devenue une de six jours plutôt que de cinq. (FI-1, Gén. Y, Statistique Canada)

La technologie. La technologie, que les jeunes générations maîtrisent, a changé la façon dont les gens travaillent et communiquent les uns avec les autres. À bien des égards, elle a creusé un fossé entre les générations.

Qu'il ait 29, 49 ou 59 ans, le FI doit faire le même type de travail. L'effort requis est le même. Je crois que la seule chose qui influencerait sur la manière différente dont nous abordons le travail serait le fait que les générations âgées hésitent à adopter de nouvelles technologies. (FI-1, Gén. Y, Statistique Canada)

L'attachement. La fidélité et l'attachement varient entre les générations. Les générations âgées ont tendance à être fidèles et attachées à l'organisation, mais les jeunes générations ont tendance à être davantage attachées à leur perfectionnement professionnel et à leur avancement personnel. Le grand attachement des jeunes générations à leur promotion de carrière a des incidences sur le maintien des effectifs et, parfois, sur la qualité du travail.

Je suis heureux ici, mais, si une occasion ou une promotion se présentait, je m'empresserais de la saisir sans hésitation. (FI-3, Gén. Y, Statistique Canada)

Certains employés âgés se sont faits des amis au travail dans le ministère et ils sont donc moins disposés à partir. Nous (les jeunes générations) sommes ici depuis moins longtemps et nous n'avons donc pas eu beaucoup de temps pour nouer des liens. Ainsi, rien ne nous retient, et il est très facile de faire nos boîtes et de quitter. (FI-3, Gén. Y, Statistique Canada)

Lorsque les personnes de ma génération sont promues au niveau FI-3 ou FI-4, il arrive qu'elles n'aient ni l'expérience ni le degré d'attachement voulus pour vraiment faire le travail. Je le dis, même si c'est contre moi et ma génération. (FI-2, Gén. X, Service correctionnel)

Sommaire des constatations

Effectivement, les jeunes générations semblent redéfinir le milieu de travail, ce qui creuse un fossé entre les générations. Leur degré de scolarité accru, leur maîtrise de la technologie, leur caractère concurrentiel et leur attachement à la promotion de carrière et à la conciliation travail-vie personnelle changent la nature du travail pour les agents financiers de la fonction publique.

Pourquoi les agents financiers continuent de travailler pour le gouvernement fédéral

De toute évidence, les avantages sociaux, la sécurité et la conciliation travail-vie personnelle attirent les agents financiers. Pour certains, c'est le salaire. Pour d'autres encore, c'est la passion et une occasion de faire la différence.

La plupart des agents financiers aiment leur travail et estiment qu'il existe une correspondance entre les exigences de leur travail et ce qui est important pour eux. Ils apprécient les occasions et la sécurité du travail dans la fonction publique et ils font état du slogan de marketing utilisé dans le recrutement : *Un employeur, des milliers de possibilités.*

Souvent qualifié de « menottes dorées » et d'« emploi à vie » par les membres, l'emploi dans la fonction publique fédérale « est si sûr que la plupart des employés feraient n'importe quoi pour le garder ». Cela étant dit, d'autres, même s'ils sont conscients de leur chance, n'en continuent pas moins de chercher la satisfaction professionnelle et l'engagement accru. De fait, quelques membres estiment que, si bons la sécurité et les avantages sociaux soient-ils, ils ne sont pas disposés à rester sans un travail qui ait une signification.

Voici les déclarations de quelques membres concernant les motifs qui les incitent à continuer de travailler pour le gouvernement :

Les avantages sociaux, la sécurité et les occasions. (FI-2, Gén. X, RHDCC)

La passion. J'aime mon travail. J'ai atteint les objectifs de mon plan de carrière. (FI-4, baby-boomer âgé, RHDCC)

Les occasions et la sécurité du gouvernement fédéral. En outre, beaucoup d'améliorations s'imposent, et je ne suis pas encore prêt à renoncer à l'idée que je peux changer ma section. (FI-2, Gén. Y, Statistique Canada)

La rémunération et la pension. J'aime le travail, je ne suis pas stressé. Je suis conservateur comme comptable et ainsi, par souci de sécurité, je resterai toujours au sein du gouvernement. (FI-3, Gén. Y, Statistique Canada)

J'ai travaillé dans le secteur privé, et la vie y a toujours été difficile par comparaison avec le travail pour le gouvernement fédéral. Dans le secteur privé, il n'y a pas de sécurité d'emploi et les heures de travail sont longues, sans compter que les heures supplémentaires ne sont souvent pas rémunérées. (FI-3, Gén. X, RHDCC)

Absolument tout. J'ai un scénario formidable ici. Je suis FI-2, et mon salaire est donc respectable. Je jouis d'une couverture médicale complète et d'une pension indexée et, bien sûr, comme je suis comptable, je suis conscient de la valeur de ces avantages. J'ai des occasions de progresser, peu importe que je conserve mon rôle de FI pur ou que je décide de passer à un rôle d'AS. Je suis vraiment conscient de toute la chance que j'ai. Je suis l'un de ceux qui doivent se pincer en sortant du lit le matin. (FI-2, Gén. X, Pêches et Océans)

Pour ce qui est de la sécurité d'emploi, mon avenir est solide, mais, cela étant dit et sachant toute la chance que j'ai, je n'en continue pas moins à chercher la satisfaction professionnelle et un niveau d'engagement accru. (FI-2, Gén. X, Région)

Je suis un travailleur acharné et je détiens un titre professionnel, et il va sans dire que je peux donc aller où bon me semble et gagner beaucoup plus d'argent. Cependant, comme la conciliation travail-vie personnelle est plus importante pour moi, j'ai choisi de rester. Cela étant dit, je suis une personne qui recherche le changement, la variété et la croissance, et travailler au gouvernement me donne cette possibilité sans que je doive changer d'employeur. (FI-3, Gén. X, Région)

On peut passer 30 ans ici sans jamais faire le même travail d'une année à l'autre. Tout poste qui existe dans le secteur privé existe également dans la fonction publique. Il est donc inutile de courir ce risque. Il n'est nul besoin de cacher qu'on a postulé un autre poste ou qu'on courtise un autre ministère; c'est permis. Ainsi, ce grand sentiment de sécurité l'emporte sur la satisfaction que certaines personnes tirent de leur travail. (FI-3, Gén. Y, Statistique Canada)

L'analyse des constatations

L'état d'esprit au travail est une question d'avoir un sentiment d'engagement et de vitalité sans réserve pour son travail et de se sentir satisfait de la contribution qu'on apporte par son travail. Pour les agents financiers de la fonction publique, l'état d'esprit au travail leur vient de savoir qu'ils font partie de quelque chose qui a une signification, où ils font la différence.

L'histoire des agents financiers

Les membres aiment leur travail et constatent une bonne correspondance entre ce qu'ils font et ce qui est important pour eux. De fait, les deux tiers de la communauté FI constatent une correspondance entre leur travail et leurs valeurs, leurs convictions et leur travail. Pourtant, à peine plus du tiers des membres sont satisfaits de l'endroit où ils se trouvent par rapport à leur travail. Même s'ils sont un groupe très scolarisé, professionnel et engagé, il n'est donc pas étonnant que leur état d'esprit au travail ne soit que modéré.

Bon nombre d'entre eux semblent avoir perdu le lien avec le sens profond de leur travail : qui sont leurs clients et pourquoi leur travail est important. Ils éprouvent de la difficulté à voir comment leur travail s'inscrit dans la mission de leur organisation ou comment il sert les Canadiens et les Canadiennes.

La plupart des membres ne ressentent pas le sentiment d'appartenance qui est si important pour l'état d'esprit au travail. Bien que la moitié des membres ressentent un sentiment de confiance et un lien personnel avec leurs collègues, la majorité d'entre eux ne ressentent pas de sentiment de but et de sens communs avec leurs collègues. Pour la grande majorité des agents financiers, la joie, la motivation et l'énergie qui résultent de l'état d'esprit au travail sont absentes.

La promesse de l'état d'esprit au travail

Le degré de l'état d'esprit au travail des agents financiers est intéressant à cause de la relation qui existe entre l'état d'esprit au travail et les résultats liés au travail. L'état d'esprit au travail est bon pour l'employé(e), l'employeur et la clientèle. Des recherches antérieures ont révélé qu'il existe une relation entre l'état d'esprit au travail et le bien-être personnel, la satisfaction professionnelle, l'attachement à l'égard de l'organisation, la culture organisationnelle et le maintien des effectifs.

Le présent projet de recherche portait sur la relation entre l'état d'esprit au travail et le rendement au travail et le maintien des effectifs – deux préoccupations cruciales en matière de ressources humaines –, relation qu'il a confirmée. Il a aussi fait ressortir une relation entre l'état d'esprit au travail et la santé mentale des employés.

Plus l'état d'esprit au travail des membres est élevé, plus leur rendement est élevé. Les agents financiers dont l'état d'esprit au travail est élevé travaillent à 90 % de leur capacité et ceux dont l'état d'esprit au travail est faible, à 74 % de leur capacité. Il n'est pas difficile de constater que l'amélioration de l'état d'esprit au travail influe positivement sur la productivité.

Outre le rendement accru, les agents financiers dont l'état d'esprit au travail est élevé ne s'absentent presque jamais. Est-ce que c'est parce que les gens dont l'état d'esprit au travail est élevé sont extraordinairement en santé, ou bien parce qu'ils sont tant engagés dans leur travail, y participent tant et y sont tant attachés? Quoiqu'il en soit, le coût réduit de l'absentéisme constitue un boni prisé. Leurs collègues dont l'état d'esprit au travail est faible s'absentent presque deux jours par mois, soit un mois chaque année. Au salaire annuel de 75 000 \$, un mois d'absentéisme correspond à lui seul à une perte de 6 250 \$ par année, par membre dont l'état d'esprit au travail est faible.

Les employés dont l'état d'esprit au travail est élevé sont aussi plus susceptibles de rester au sein de leur organisation que ceux dont l'état d'esprit au travail est faible. Compte tenu de l'état d'esprit au travail modéré des membres, il n'est pas étonnant que plus du quart des FI songent à quitter l'organisation dans un proche avenir. Quoiqu'un tel état d'esprit puisse se révéler positif pour le cheminement de carrière du membre, il impose un énorme stress à l'organisation et nuit carrément à la qualité du service offert – compte tenu en particulier des problèmes de recrutement qui se posent pour certains ministères.

Mais, il y a plus. Bien que les études, y compris la présente, révèlent une corrélation entre l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs, la relation n'est pas toujours bien définie. Selon les recherches, les employés engagés ont tendance à rester et les employés désengagés, à quitter. Toutefois, d'autres études ont montré que, même si les employés engagés ne cherchent pas activement un emploi, 40 % d'entre eux déclarent qu'ils seraient disposés à prendre en considération une autre offre d'emploi qui se présenterait. Et la moitié des employés désengagés n'ont pas l'intention de quitter. En plus de l'établissement des conditions qui favorisent l'état d'esprit au travail, si l'employeur ne règle pas la question des facteurs qui contribuent au maintien

des effectifs, il risque de perdre des employés engagés et de maintenir en emploi ceux qui sont désengagés.

Le roulement du personnel coûte cher. Des études ont révélé que le coût du roulement pour un poste professionnel s'établit à 150 % du salaire annuel de l'employé(e). Quoique ce coût puisse être réduit dans une certaine mesure par des mutations au sein de la fonction publique, il n'est pas éliminé. Il est beaucoup moins coûteux et plus avantageux de garantir que les employés soient pleinement engagés dans leur travail.

Enfin, l'employeur devrait se préoccuper davantage de la santé mentale de ses employés. Non seulement les employés dont la santé mentale est excellente sont-ils plus heureux et plus engagés dans leur travail, mais ils s'absentent moins de leur travail, se prévalent moins des avantages sociaux et sont plus susceptibles de rester au sein de l'organisation.

La santé mentale des membres dont l'état d'esprit au travail est élevé est meilleure que celle des membres dont l'état d'esprit au travail est faible. Dans d'autres travaux de recherche, Kaizen Solutions a constaté une relation entre l'état d'esprit au travail et la dépression. Plus l'état d'esprit au travail des employés est élevé, plus la probabilité de dépression est faible.

La création de l'état d'esprit au travail est très prometteuse tant pour l'employé(e) que pour l'employeur. Compte tenu des incidences positives de l'état d'esprit au travail sur la santé mentale des employés, le rendement au travail et le maintien des effectifs, il y a lieu d'examiner les facteurs qui contribuent à l'état d'esprit au travail et ceux qui le gênent.

L'évaluation des facteurs influant sur l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs

Si les membres aiment leur travail et s'y sentent bien, qu'est-ce qui empêche les agents financiers d'avoir un état d'esprit au travail élevé? Beaucoup de choses. L'évaluation que les membres font de l'existence des facteurs que l'on sait influencer sur l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs fait ressortir plusieurs points forts et points faibles. Les points forts les font rester. Voici certains des points forts actuels et des points à améliorer

Points forts actuels

- Les membres ont de bonnes relations avec leur superviseur(e)
- Les affectations de tâches sont stimulantes et élargissent les aptitudes
- Les occasions sont nombreuses auprès du même employeur
- La compréhension du cheminement de carrière
- Les membres se fixent des normes professionnelles et personnelles élevées
- L'existence de la conciliation travail-vie personnelle
- Les avantages sociaux
- La sécurité

Points à améliorer

- Le manque d'intérêt de la haute direction
- Le sentiment d'appartenance est faible
- L'absence de lien avec le sens profond du travail
- On n'encourage pas les idées nouvelles
- Le manque d'occasions d'avancement
- Le manque de formation et de perfectionnement au leadership
- Le mauvais traitement réservé aux employés
- Le manque d'appréciation et de reconnaissance
- L'insuffisance des communications et de la participation

Outre ces facteurs que l'on sait gêner l'état d'esprit au travail, les membres ont cerné plusieurs préoccupations propres à la communauté FI, notamment la mise en œuvre du modèle d'APF, le système de classification dépassé et la difficulté d'obtenir des fonds et de l'appui pour un titre professionnel et le bilinguisme. Ces préoccupations ne sont qu'exacerbées par le fossé des générations.

Les jeunes générations sont en voie de redéfinir le milieu de travail

Nous sommes témoins d'un déplacement du pouvoir en faveur des jeunes générations, au fur et à mesure que les membres de la génération des baby-boomers prennent leur retraite. Le secteur des finances ne fait pas exception. Les membres des diverses générations ressentent l'état d'esprit au travail de la même manière et s'attribuent une cote semblable pour ce qui est du rendement au travail, mais leur opinion et leurs attentes à l'égard du travail sont différentes – à tel point que certains membres estiment que les jeunes générations sont en voie de redéfinir le milieu de travail.

Pourquoi les membres ne considèrent pas la fonction publique comme un lieu de travail formidable

Les membres ont cerné l'existence de nombreux facteurs qu'ils considèrent comme importants pour eux – les affectations de tâches stimulantes, les occasions de roulement dans les affectations, les avantages sociaux, la sécurité et la conciliation travail-vie personnelle – et ces facteurs contribuent à la satisfaction professionnelle, mais ils ne suffisent pas pour que l'état d'esprit au travail soit élevé. Malgré ces nombreux avantages, moins du tiers des membres sont d'accord que l'organisation est renommée pour constituer un lieu de travail formidable.

Souvent qualifié de « menottes dorées » et d'« emploi à vie » par les membres, l'emploi dans la fonction publique fédérale est si sûr que la plupart des employés feraient n'importe quoi pour le garder. Et pourtant, ils recherchent « davantage » : une occasion de rendre le monde meilleur; faire un travail qui a une signification et faire la différence dans la vie des Canadiens et des Canadiennes; et avoir un bon état d'esprit au travail. Les facteurs absents que les membres ont cernés sont notamment les suivants :

La préoccupation la plus urgente concernant les facteurs qui contribuent à l'état d'esprit au travail est le manque perçu d'intérêt de la part de la haute direction

Les membres veulent savoir qu'ils sont appréciés, respectés et inclus, que la haute direction s'intéresse à eux et qu'ils sont membres à part entière de l'organisation. Compte tenu de la tendance à fonder les décisions de promotion sur les résultats de tests et à promouvoir les employés ayant de solides aptitudes techniques, de plus en plus de gestionnaires du groupe FI ne possèdent pas les aptitudes en relations humaines essentielles au leadership efficace et à la création du sentiment d'appartenance qui sont si importants pour l'état d'esprit au travail. Le principal facteur organisationnel qui favorise l'état d'esprit au travail, c'est le leadership inspiré. Or, il est difficile de l'être lorsqu'on estime que la haute direction ne s'intéresse pas à soi.

Les membres veulent savoir que leur travail est important, que ce qu'ils font compte

Il ne suffit pas que la tâche soit exécutée; les membres veulent savoir qui en profitera et comment. Ils veulent voir le lien entre leur travail et la mission de l'organisation. C'est là l'élément clé de l'état d'esprit au travail et du maintien des effectifs qui manque pour la plupart des agents financiers.

La promotion de carrière est importante pour les agents financiers

Bien que les membres assument la responsabilité du perfectionnement personnel et professionnel, ils voudraient avoir davantage d'occasions de développement de leurs compétences et de formation en leadership. L'établissement d'objectifs et de plans de carrière, jumelé à des moyens de les atteindre, fera en sorte que les employés soient mieux disposés à rester plus longtemps dans un poste, que leur retraite soit mieux planifiée et qu'ils soient plus compétents et mieux préparés en vue d'une promotion au niveau supérieur.

Le malaise générationnel ne disparaîtra pas

C'est en reconnaissant les similitudes et en cernant et comprenant les différences qu'on pourra le mieux combler le fossé des générations. Il y a beaucoup à apprendre de chaque génération. Faute d'ouverture dans ce sens, les membres rateraient une belle occasion d'apprentissage.

Les employés partout veulent être engagés, et les agents financiers ne font pas exception. Bien que la plupart des membres aiment leur travail, le maintien de leur état d'esprit au travail leur pose un problème. Le règlement des préoccupations cernées contribuera pour beaucoup à améliorer l'état d'esprit au travail et, par ricochet, le rendement au travail et le maintien des effectifs.

Recommandations

Comment la fonction publique peut accroître l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs

Il existe de nombreux moyens d'accroître l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs. La responsabilité de la création de l'état d'esprit au travail incombe à la fois aux employés et à l'organisation.

Bien que l'état d'esprit au travail et le maintien des effectifs aillent de pair, il y a également lieu de se pencher sur des facteurs supplémentaires qui influent sur le maintien des effectifs. Il faut régler le malaise générationnel, si courant dans les milieux de travail d'aujourd'hui, pour aller résolument de l'avant. En outre, le fait de tenir compte des préoccupations propres aux agents financiers de la fonction publique atténuera dans une certaine mesure le désenchantement que cette communauté ressent.

Les recommandations visant à améliorer l'état d'esprit au travail et le maintien en poste des agents financiers tombent dans quatre catégories : les occasions pour les employés, les conditions organisationnelles, les préoccupations d'ordre générationnel et les questions propres à la communauté FI.

- 1. Offrir aux agents financiers des occasions de cultiver leur propre état d'esprit au travail.**
 - A. Mettre l'accent sur le sens profond de leur travail.
 - B. Aider les employés à comprendre et à apprécier le lien entre leur travail et la mission de leur ministère.
 - C. Mettre l'accent sur la manière dont leur travail profite aux Canadiens et aux Canadiennes.
 - D. Cultiver une philosophie de service aux Canadiens et aux Canadiennes.
 - E. Promouvoir un sentiment d'appartenance chez les membres.

- 2. Établir les conditions organisationnelles qui favorisent l'état d'esprit au travail.**
 - A. Accroître le leadership dans la fonction publique.
 - i. Inspirer les leaders à diriger.
 - a. Aider les leaders à établir un lien avec le sens profond de leur travail.

- b. Sensibiliser la haute direction à la relation entre l'intérêt pour le bien-être et l'engagement des employés.
 - c. Mettre l'accent sur l'importance des compétences en relations humaines.
 - ii. Réexaminer les exigences et le processus relatifs aux promotions.
 - a. Fonder les promotions sur une combinaison de résultats de tests, d'études, d'expérience, de compétences en relations humaines et d'aptitudes techniques.
 - b. Créer et mettre en œuvre des attentes concernant la période d'occupation de chaque poste avant d'être admissible à un roulement d'affectation ou à une promotion.
 - c. Aider les recrues à obtenir l'expérience dont elles ont besoin pour pouvoir postuler des postes.
- B. Cultiver les relations à tous les niveaux.
 - i. Promouvoir le respect et la valorisation des employés comme priorité dans la fonction publique.
 - ii. Favoriser les relations entre les agents de programmes et les agents financiers.
 - iii. Créer un sentiment d'appartenance chez les agents financiers.
- C. Améliorer la communication et la participation des agents financiers.
 - i. Sensibiliser à la façon dont le partage de l'information, la participation à des projets ou à des réunions et la participation à la prise de décisions contribuent à l'état d'esprit au travail des employés et à de meilleurs résultats.
 - ii. Donner une voix aux employés. Faire en sorte qu'on les écoute.
 - iii. Promouvoir la communication ouverte au sein de la communauté des agents financiers, entre la RCN et les régions et au sein des ministères dans tous les programmes.
 - iv. Rehausser l'image des agents financiers. Lancer une campagne de sensibilisation à la valeur ajoutée que les agents financiers apportent.

- D. Appuyer les agents financiers dans l'établissement et la mise en œuvre d'un plan de carrière solide.
 - i. Offrir aux FI-2 et FI-3 des occasions de perfectionnement professionnel semblables au programme RPAF.
 - ii. Faire en sorte que chaque agent financier et agente financière ait un plan de carrière, accompagné de tous les appoints disponibles.
 - iii. Établir des normes uniformes d'admissibilité au soutien (fonds, congés, etc.) pour l'obtention d'un titre professionnel et les cours de langue.
- 3. Comprendre, apprécier et gérer les similitudes et les différences entre les générations.**
- A. Mettre à profit les similitudes entre les générations.
 - B. Aider les membres à apprécier les différences de perception entre les générations.
 - C. Promouvoir l'encadrement entre les générations.
 - D. Accommoder les différences des employés et en tenir compte en conséquence.
 - E. Préparer les jeunes générations à des rôles de leadership.
- 4. Réagir aux préoccupations propres à la communauté des agents financiers.**
- A. Élaborer et mettre en œuvre un plan de modèle d'APF uniforme dans les ministères.
 - i. Informer tous les membres du plan et des échéances de mise en œuvre intégrale.
 - ii. Tenir compte des exigences qui étaient en place avant le modèle d'APF et, pour une certaine période, trouver un moyen de protéger par un droit acquis les employés compétents et expérimentés qui satisfaisaient à ces exigences.
 - B. Établir un nouveau système de classification en harmonie avec le modèle d'APF et offrant des occasions raisonnables de promotion/avancement.
 - i. Ajouter des critères et des compétences clairs, qui tiennent compte de l'expérience et de la scolarité/formation et incluent la prime de surveillance comme critère.

- ii. Veiller à ce que le nouveau système soit en harmonie avec le modèle d'APF.
- C. Trouver des moyens d'améliorer l'état d'esprit au travail des membres qui travaillent en élaboration de politiques.
- i. Aider les membres qui rédigent des politiques à comprendre la signification sous-jacente de leur travail.
 - ii. Ajouter de la variété aux postes d'élaboration de politiques, par exemple, inclure l'interprétation et la formation.
 - iii. Rehausser l'image du travail d'élaboration de politiques.
- D. Évaluer et modifier les stratégies et les pratiques de recrutement.
- i. Examiner l'effet de la campagne de recrutement de la fonction publique sur l'engagement des employés.
 - ii. Évaluer comment la mise en œuvre du programme RPAF, très efficace, influe sur l'attente des recrues de progresser rapidement.
 - iii. Faciliter le recrutement par d'autres moyens que le programme RPAF.
 - iv. Reconnaître l'expérience et les connaissances acquises dans d'autres postes. Mettre l'accent davantage que sur les résultats de tests.
 - v. Réduire le délai pour combler un poste vacant et créer un bassin de FI-2 et FI-3.
 - vi. Élargir la campagne de recrutement au-delà des avantages sociaux, des occasions de carrière et de la conciliation travail-vie personnelle, de manière à inclure le travail qui a une signification et le fait de faire la différence pour les Canadiens et les Canadiennes.

Conclusion

L'ACFO-ACAF entend influencer sur l'action positive dans la fonction publique pour améliorer l'engagement des employés et l'état d'esprit au travail des agents financiers. Le présent projet de recherche visait à mieux comprendre l'engagement des employés chez les membres et à cerner des stratégies en vue de l'accroître. Quatre éléments clés ont été cernés pour permettre à l'ACFO-ACAF d'atteindre ses objectifs.

Étant donné que l'ACFO-ACAF cherche à améliorer l'engagement, les conditions de travail et l'appréciation des agents financiers, la démarche appelée *l'état d'esprit au travail* offre des méthodes de recherche concrètes, éprouvées, pour accroître le bien-être, la satisfaction professionnelle et l'engagement des employés. La démarche de l'état d'esprit au travail n'est pas une panacée, mais elle aidera les employés à trouver engagement et inspiration dans leur travail. En outre, elle correspond à un sentiment profond de bien-être, à un rendement au travail accru et à un taux plus élevé de maintien des effectifs.

Le travail donne une occasion de trouver le sens et la satisfaction que les employés recherchent si désespérément. Il constitue un moyen de servir et de contribuer, de faire la différence dans la vie d'autrui. Il donne la chance de créer un sentiment de communauté et d'appartenance.

L'état d'esprit au travail est accessible à tous et à toutes. Grâce à la mise en œuvre de ces recommandations, il est possible de cultiver et de favoriser l'état d'esprit au travail pour les agents financiers aux paliers individuel et organisationnel.

Annexe : Répartition des réponses des membres concernant les quatre dimensions de l'état d'esprit au travail

L'état d'esprit au travail se compose de quatre dimensions : travail intéressant, sentiment d'appartenance, expérience mystique et lien avec quelque chose de plus grand que soi (voir l'explication détaillée en pages 20 et 21). Pour faciliter la comparaison, les réponses pour chacune de ces dimensions ont été regroupées en quatre catégories : *fortement en désaccord*, *plutôt en désaccord*, *plutôt d'accord* et *fortement d'accord*. Les réponses de « complètement en désaccord » ou « totalement en désaccord » sont incluses dans la catégorie « fortement en désaccord ». Les réponses de « totalement d'accord » ou « complètement d'accord » sont incluses dans la catégorie « fortement d'accord ».

Travail intéressant	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
Il y a correspondance entre les exigences de mon travail et mes valeurs, convictions et comportements.	7 %	5 %	23 %	65 %
Je suis capable de trouver un sens ou une motivation au travail.	9 %	9 %	32 %	49 %
Mon travail me passionne.	10 %	12 %	32 %	46 %
J'accomplis ma vocation grâce à mon travail.	28 %	23 %	34 %	15 %
J'ai un sentiment de mission personnelle dans la vie, que mon travail m'aide à remplir.	24 %	22 %	33 %	20 %
Je me sens reconnaissant(e) d'être associé(e) à du travail comme le mien.	8 %	10 %	41 %	41 %
Pour l'instant, je me trouve exactement là où je veux être au travail.	26 %	17 %	23 %	34 %

Sentiment d'appartenance

	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
Je suis vraiment en situation de confiance et d'interconnexion personnelle avec mes collègues.	6 %	10 %	34 %	50 %
Je partage une motivation et un sens bien précis avec mes collègues au sujet de notre travail.	14 %	17 %	42 %	27 %
Je sens que je fais partie d'une « communauté » au travail.	13 %	15 %	40 %	32 %

Lien avec quelque chose de plus grand que soi

J'établis un lien avec une source plus grande qui influe de manière positive sur mon travail.	23 %	21 %	32 %	24 %
Mes croyances jouent un rôle important dans les décisions courantes que je prends au travail.	8 %	10 %	30 %	51 %
Mes valeurs profondes m'inspirent ou me guident dans mon travail.	8 %	10 %	35 %	46 %

Expérience mystique

Il m'arrive de ressentir un sentiment d'« euphorie » au travail.	21 %	14 %	37 %	28 %
Je connais des moments de pure joie et d'extase au travail.	30 %	24 %	29 %	17 %
Il m'arrive de ressentir au travail une énergie ou une vitalité qu'il est difficile de décrire.	23 %	26 %	34 %	17 %
Il m'arrive au travail de perdre toute notion de temps ou d'espace.	22 %	20 %	34 %	25 %
Il m'arrive au travail d'avoir des moments de bonheur total.	27 %	28 %	31 %	14 %

Au sujet de ce rapport

Le présent rapport est le fruit d'une étude indépendante menée pour le compte de l'ACAF par Kaizen Solutions for Human Services sous le titre suivant :

L'état d'esprit au travail : l'occasion de faire la différence
Rapport à l'Association canadienne des agents financiers

Juin 2010

Au sujet de l'auteure

Val Kinjerski, PhD, aide les organisations à accroître l'engagement, le rendement au travail et le maintien de leurs effectifs en redonnant aux employés l'amour de leur travail. M^{me} Kinjerski est renommée pour son expertise en matière d'état d'esprit au travail, et son très efficace Programme d'état d'esprit au travail est une stratégie de gestion du changement fondée sur une décennie de recherches axées sur les résultats, qui a fait ses preuves dans la vraie vie. Son entreprise, Kaizen Solutions for Human Services, offre toute une gamme de services, notamment des services de consultation, des ateliers personnalisés et des exposés thématiques. On peut se procurer son récent livre, *Rethinking Your Work: Getting to the Heart of What Matters*, et son guide d'appoint à www.amazon.com et www.rethinkingyourwork.com.