

# Quand les cadres sont en bonne santé, les organisations le sont aussi

Service-conseil pour les cadres supérieurs, Rapport annuel **2019-2020**



# Table des matières

Message de la Chef de la direction de l'APEX .....	2
Message de la Chef du Service-conseil, Johanne LeBlanc .....	3
Résumé .....	4
Données statistiques pour l'exercice 2019-2020 .....	6
Séances client.....	6
Sondage sur la satisfaction.....	8
Rayonnement .....	8
Raisons les plus fréquentes de contacter le service-conseil.....	9
Ce que nous avons entendu – Étude détaillée des problèmes des clients .....	9
Constatations : Ce que nous avons entendu d'employés cherchant un soutien pour.....	10
Santé physique et mentale :.....	10
Harcèlement et enquêtes.....	12
Problèmes relationnels avec un supérieur .....	15
Gestion de la carrière, des talents, du rendement et de la réorientation professionnelle.....	16
Autres questions générales et conditions d'emploi des cadres dans la fonction publique .....	19
Conclusions et recommandations .....	23
Outils et ressources pour soutenir les cadres supérieurs de la fonction publique .....	25
Conseillers de l'APEX en 2020-2021 .....	26

# Message de la Chef de la direction de l'APEX



Je suis ravie de vous faire part du rapport annuel 2019-2020 du Service-conseil pour les cadres supérieurs de l'APEX et j'invite tous les cadres supérieurs de la fonction publique à le lire et à réfléchir aux problèmes qu'il soulève.

Le Service-conseil est un service essentiel pour la communauté des cadres, une source confidentielle et gratuite de conseils, de renseignements et de soutiens touchant un large éventail de questions, de la gestion de carrière à la rémunération, en passant par le harcèlement, les conflits en milieu de travail et le bien-être personnel. Le Service-conseil est la principale source de soutien en cas de problèmes épineux pour nombre de clients, et ceux-ci peuvent compter sur ses conseillers pour leurs connaissances, leur expérience et leur compassion.

Le rapport de cette année offre des perspectives pénétrantes sur les défis les plus aigus auxquels les cadres de la fonction publique sont confrontés, notamment en matière de santé mentale et d'impacts liés à la pandémie de COVID-19. Il souligne également un certain nombre de recommandations sur la manière dont nous, en tant que dirigeants de la fonction publique, pouvons renforcer la résilience et le civisme dans nos milieux de travail.

Je suis fière du travail accompli par Johanne LeBlanc et son équipe de conseillers du Service-conseil, ainsi que reconnaissante pour le soutien apporté par le greffier et la communauté des sous-ministres à ce service phare de l'APEX. J'aimerais également insister auprès de tous les cadres de la fonction publique sur le fait que l'APEX et le Service-conseil sont là pour vous.

*Jacqueline Rigg*

Chef de la direction

# Message de la Chef du Service-conseil, Johanne LeBlanc



Madame la cadre supérieure, Monsieur le cadre supérieur,

Pour la troisième année consécutive, je suis à nouveau ravie de présenter le rapport annuel du Service-conseil pour les cadres supérieurs de l'APEX. Au cours de ces trois années, j'ai eu le privilège de prendre contact un à un avec plus de 1 400 cadres supérieurs de l'ensemble de la fonction publique, et le présent rapport offre un aperçu de leurs histoires.

Un nombre record de clients ont pris contact avec le service-conseil au cours de cette période, ce qui m'a permis d'élargir mon offre de services. Je salue ceux qui ont de façon proactive sollicité notre soutien pour naviguer dans des situations très difficiles. J'espère que vous trouverez

que j'ai représenté adéquatement votre situation et vos préoccupations dans le rapport de cette année.

Ce document offre un aperçu du milieu de travail et pointe certains défis qui confrontent l'effectif des cadres, de même que les principaux thèmes rapportés par les clients et les points sensibles à surveiller. Il formule également des recommandations pour continuer de progresser.

Les taux de satisfaction pour le service sont très élevés et l'apport du service-conseil se répercute dans l'ensemble de la fonction publique.

Alors que l'exercice tirait à sa fin, la pandémie, qui a opéré des changements fondamentaux dans nos vies personnelles et professionnelles et aura des répercussions durables dans un avenir prévisible, était toujours en cours.

Le rapport souligne également quelques défis et difficultés supplémentaires entourant la COVID-19, aborde la question de l'inclusion et propose des points à améliorer et à étudier pour permettre d'améliorer encore plus les conditions d'emploi futures des cadres.

Les cadres de direction de la fonction publique doivent tirer une grande fierté de leurs réalisations et de leur résilience pour avoir su s'adapter et diriger comme jamais auparavant. Cela ne s'est pas fait sans conséquence et, en tant que Canadienne et chef de votre service-conseil, je vous remercie pour votre leadership et vos contributions.

J'aimerais remercier Jacqueline Rigg, chef de la direction de l'APEX, pour la confiance qu'elle m'accorde à diriger le service-conseil et à surveiller l'équipe qui offre des conseils confidentiels et indépendants aux cadres de direction.

C'est toujours un grand privilège de diriger l'équipe du service-conseil de l'APEX. J'espère que vous trouverez ce rapport instructif.

*Johanne LeBlanc*

Johanne LeBlanc

Directrice du Service-conseil

# Résumé

Les services gratuits et confidentiels du Service-conseil pour les cadres supérieurs sont offerts à tous les cadres supérieurs (clients) de la fonction publique fédérale, au Canada et à l'étranger. Ce service continue de consolider sa réputation comme lieu neutre et impartial où les cadres peuvent obtenir des conseils, recueillir de l'information et explorer des options et des stratégies relativement à leurs situations de travail.

La demande pour le service est en hausse constante. Cette année, plus de 460 cadres de direction ont eu recours au service-conseil, une hausse de 13 % par rapport à l'année dernière et une augmentation de 51 % depuis 2017-2018. Le nombre de séances client s'est accru dramatiquement, doublant presque (hausse de 99,7 %) au cours des trois dernières années, pour passer de 612 séances en 2017-2018 à un sommet de 1 222 en 2019-2020. L'augmentation d'année en année du nombre de séances est de 39 % pour l'exercice en cours. En réaction à la forte hausse de la demande, et tenant compte des suggestions proposées par les clients lors du sondage du service-conseil de cette année et l'année dernière sur la satisfaction, nous avons plus que doublé le nombre de conseillers pour répondre à la demande.

Le sondage du service-conseil sur la satisfaction de cette année a révélé une note positive de 98 % au chapitre de la satisfaction. Parmi les suggestions d'amélioration notables de cette année, mentionnons :

- l'élargissement des efforts de promotion des services;
- la défense de meilleurs principes de justice naturelle et d'équité procédurale pour les cadres visés par des plaintes.

De façon inquiétante, plus de 60 % des clients du service-conseil (près de 280 cadres) ont affirmé souffrir de problèmes de santé physique et mentale provoqués par des situations liées à leur travail, soit une autre forte hausse par rapport au chiffre de 47 % rapporté l'année précédente.

Le harcèlement continue d'être un enjeu important pour les cadres et 100 % des clients dans cette catégorie éprouvaient des répercussions légères à sévères au chapitre de la santé physique et mentale au fil de l'évolution de ces situations. Trente-deux pour cent des clients dans cette catégorie s'estimaient victimes de harcèlement de la part de leur supérieur; très peu toutefois ont envisagé de déposer une plainte formelle par peur de représailles. Des 68 % restants, la plupart estimaient obtenir peu de soutien concret de leur organisation et l'équité procédurale n'était pas toujours appliquée uniformément.

Un milieu de travail toxique et des différends entre cadres et leurs supérieurs créent des situations complexes pour les deux et le présent rapport offre des suggestions d'améliorations.

À la racine de bien des situations se trouve un manque de civisme dans les rangs des cadres, et dans un contexte de pandémie où les sentiments d'isolement sont exacerbés, ceci représente une difficulté supplémentaire. Si nous traitons les autres de façon irrespectueuse en tant que cadres et la situation est tolérée, celle-ci devient la nouvelle référence et norme. Elle se répercute aux échelons inférieurs de l'organisation et engendre de la toxicité dans le système. Les répercussions en matière de santé physique et mentale touchent tous les fonctionnaires et sont ressenties profondément. Des progrès sur ce front sont incontournables et nécessaires.

« Nous savons maintenant qu'il existe un lien direct entre un niveau élevé de stress et l'incivilité au travail. »  
– Rapport annuel 2018-2019 de l'Ombudsman; Innovation, Sciences et Développement économique Canada

Les cadres clients demeurent insatisfaits du degré de transparence des processus et pratiques en matière de rendement et de gestion des talents dans leurs organisations respectives, ainsi que de la perception d'équité qui s'en dégage. La rémunération est à nouveau un important point d'insatisfaction, puisque les augmentations accusent un retard de trois à quatre ans par rapport à tous les autres employés et bien des cadres gagnent moins que leurs subalternes immédiats. Cette situation ne contribue guère à attirer les meilleurs talents au sein de nos rangs et est perçue comme un manque de respect.

L'inclusion demeurera un dossier important et les cadres supérieurs doivent profiter des occasions présentées à la faveur des mouvements tels que Black Lives Matter pour alimenter la conversation et poser des gestes concrets nécessaires à une évolution importante de la culture organisationnelle, ou encore adopter une perspective fondée sur toute la personne pour faire progresser le dossier de l'inclusion. Notre objectif doit être d'assurer que tout le monde peut être complètement soi-même au travail, bénéficier d'un sentiment d'appartenance, être respecté et apprécié et être en mesure de contribuer positivement à son organisation. La participation à l'APEX et à d'autres événements axés sur l'inclusion est un excellent départ. Toutefois, les cadres doivent considérer la manière dont leurs propres préjugés et expériences influencent peut-être le milieu de travail et prendre des mesures concrètes pour créer une culture organisationnelle qui est plus inclusive.

Les cadres de direction ne sont pas tous créés égaux. Parmi les plus vulnérables, mentionnons : les cadres plus nouveaux, ceux qui reviennent d'un long congé, ceux qui gèrent le rendement d'employés, ceux qui approchent de l'âge admissible à la retraite et ceux qui mènent des transformations majeures. D'autres détails sont à venir dans le présent rapport.

Au moment d'écrire ces lignes (septembre 2020), la pandémie est en plein essor et il est évident qu'elle sera parmi nous pendant plus longtemps que bon nombre d'entre nous anticipaient. Comme elle est au cœur de nos préoccupations, et comme la fonction publique est à mi-chemin de son exercice financier, le présent rapport soulignera quelques effets de la pandémie sur nos clients du service-conseil, d'après nos observations jusqu'à maintenant. L'isolement, la santé mentale et la gestion à distance ne sont que quelques-unes des répercussions qui intensifient les difficultés auxquelles les cadres font déjà face. En tant que dirigeants, nous sommes appelés à trouver l'équilibre entre l'isolement et la distanciation tout en maintenant de forts liens sociaux et en aidant la fonction publique à gagner en résilience. Nous devons faire face à nos peurs personnelles avec courage et compassion et diriger les autres en ce sens. S'il est besoin de tester nos capacités de leadership de nouvelles façons, la situation actuelle peut assurément donner l'occasion de le faire. Dans le « parcours du héros », les obstacles sont ce qui fait le héros. Nous devrions tous nous efforcer de faire ressortir notre héros intérieur cette année.

*Dans le « parcours du héros », les obstacles sont ce qui fait le héros. Nous devrions tous nous efforcer de faire ressortir notre héros intérieur cette année.*

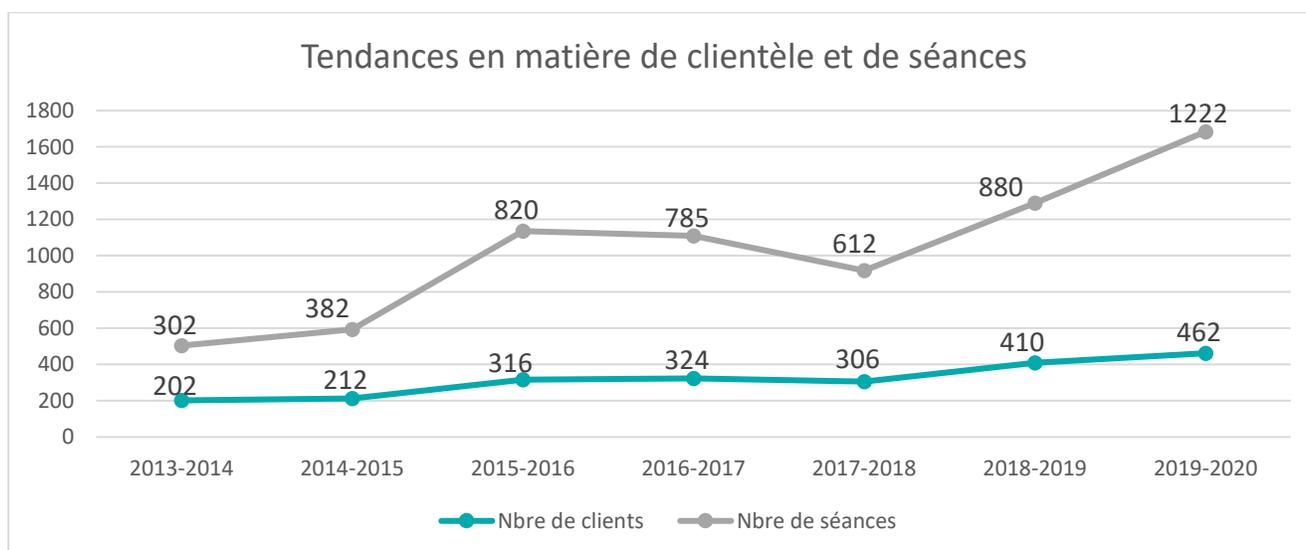
*-Johanne LeBlanc*

# Données statistiques pour l'exercice 2019-2020

## Séances client

Le nombre de cadres qui ont eu recours au service a atteint des niveaux records sur une période de sept ans (de 200 en 2013-2014 à 462 en 2019-2020). Au cours des trois dernières années, le nombre de clients a augmenté de 306 à 410, puis à 462 en 2019-2020, représentant une hausse des clients de 51 % depuis 2017-2018 et de 13 % depuis un an.

D'une égale importance a été l'augmentation dans le nombre de séances client, lesquelles ont presque doublé au cours des 3 dernières années, passant de 612 en 2017-2018 à 880 en 2018-2019, puis à un sommet de 1 222 en 2019-2020. Ceci représente une hausse de 39 % depuis l'année dernière et de 99,7 % depuis 2017-2018. L'augmentation dans le nombre de clients et de séances annuellement se voit aisément dans le tableau ci-dessous.

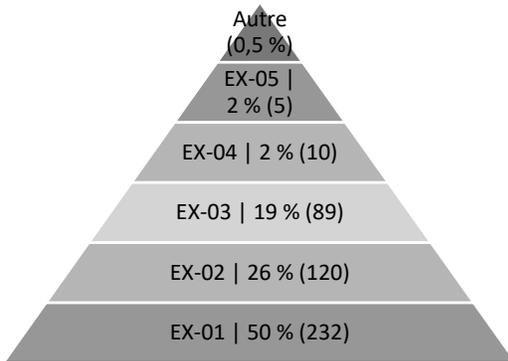




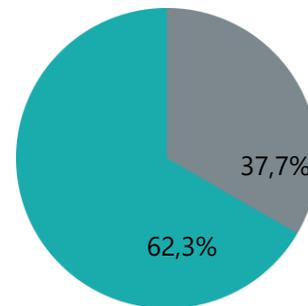
Il y a eu légèrement plus de femmes que d'hommes ayant recours au service-conseil, soit 55 % s'identifiant comme femmes et 45 % comme hommes.



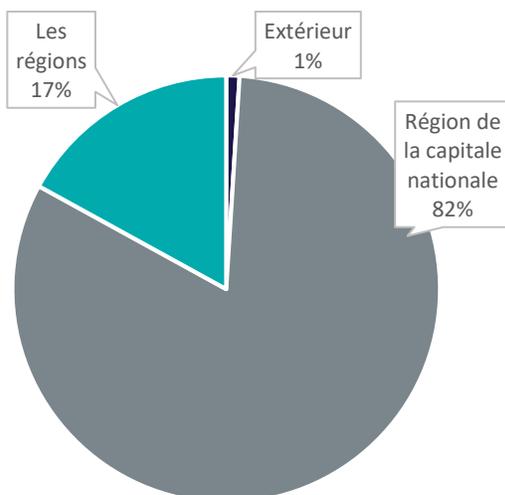
Au chapitre du profil linguistique, même si bon nombre de clients sont bilingues comme l'exige l'échelon des cadres supérieurs, 71 % s'identifient comme anglophones alors que 29 % s'identifient comme francophones. Ceci constitue un domaine qui pourrait être exploité à l'avenir au niveau du marketing et des communications.



Plus de la moitié des clients sont au niveau EX-01, 26 % au niveau EX-02, 19 % au niveau EX-03, 2 % aux niveaux EX-04 et 05, avec un très faible pourcentage d'autres groupes. Ces chiffres reflètent la distribution générale des cadres supérieurs pour l'ensemble des niveaux.



Près des deux tiers des clients du service-conseil sont des membres de l'APEX. 62,3 % (288) des clients étaient membres de l'APEX, alors que 37,7 % (174) clients étaient non-membres.



Un écrasant pourcentage de clients (82 %) sont situés dans la région de la capitale nationale, 17 % provenaient des régions et seulement 1 % étaient à l'extérieur du Canada. On s'attendrait à ce que les pourcentages reflètent la représentation générale des cadres (72 %, 21,4 % et 6,6 % respectivement); toutefois, il y a une demande accrue de 10 % dans la RCN. Il faudrait peut-être améliorer la promotion du service-conseil dans les régions.

## Sondage sur la satisfaction

Les résultats du sondage en ligne sur la satisfaction auprès des clients étaient encore une fois très positifs cette année. Nous avons atteint un taux de satisfaction globale de 98 %. Quatre-vingt-dix-neuf pour cent des clients estimaient que le service-conseil comprenait extrêmement bien ou très bien leurs questions et préoccupations. Quatre-vingt-dix-huit pour cent étaient très susceptibles ou susceptibles d'utiliser le service de nouveau et d'encourager d'autres cadres à faire de même. Parmi les suggestions ou domaines d'amélioration, mentionnons : assurer que nous avons toujours suffisamment de capacité pour répondre à la demande et mieux faire connaître le service; veiller à ce que l'APEX s'emploie à obtenir une meilleure équité procédurale dans le traitement des questions liées aux cadres, surtout lors d'enquêtes et lorsqu'un cadre est visé par une plainte.

## Rayonnement

Le service-conseil a été très visible et actif dans la défense des intérêts des cadres au cours de cet exercice. La chef du service-conseil a été invitée par six ministères et organismes pour présenter les réalités des clients du service-conseil lors de réunions de la haute direction. Nous avons également présenté devant le Programme à l'intention des nouveaux directeurs de l'École de la fonction publique du Canada, le Programme de certificat en leadership du secteur public et gouvernance de l'Université d'Ottawa et le Programme de leadership exécutif de l'Institut sur la gouvernance.

Le service-conseil est également en relation avec les réseaux du SIGC et des ombudsmans et est actif sur LinkedIn et Twitter.



*« Johanne est fantastique; très professionnelle et compétente. C'est un service qu'il faut absolument continuer à offrir aux cadres. »*

Client du service-conseil de  
2019-2020

# Raisons les plus fréquentes de contacter le service-conseil

## Ce que nous avons entendu – Étude détaillée des problèmes des clients

	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
1	Santé / santé mentale	Gestion de carrière/ réorientation professionnelle	Gestion de carrière	Gestion de carrière	Gestion de carrière	Gestion de carrière
2	Harcèlement et enquêtes	Relation avec un supérieur (y compris le harcèlement)	Enquêtes	Relation avec un supérieur	Relation avec un supérieur	Relation avec un supérieur
3	Relation avec un supérieur	Modalités et conditions de travail	Modalités et conditions de travail	Santé	Harcèlement	Santé (sans inclure la réintégration/l'obligation d'adaptation)
4	Gestion de carrière	Gestion du rendement	Relation avec un supérieur	Retraite	Santé (sans inclure la réintégration/l'obligation d'adaptation)	Gestion du rendement
5	Gestion du rendement	Harcèlement (plainte d'un employé)	Retraite	Modalités et conditions de travail	Retraite	Modalités et conditions de travail
6	Réorientation professionnelle	Questions d'invalidité	Santé	Gestion du rendement	Gestion du rendement	Réorientation professionnelle
7	Modalités et conditions de travail	Enquêtes	Gestion du rendement	Harcèlement	Modalités et conditions de travail	Dotation

# Constatations : Ce que nous avons entendu d'employés cherchant un soutien pour...

## Santé physique et mentale :

Charges de travail lourdes et grandissantes, incivilité galopante, plaintes formelles, questions de COVID-19 et problèmes avec le supérieur ne sont que quelques-unes des situations qui touchent les cadres de direction dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Dans la pratique du service-conseil, il y a une corrélation directe entre la santé physique et mentale et la recherche de conseils par les cadres supérieurs dans les domaines suivants :

- le harcèlement et les enquêtes;
- la relation avec le supérieur;
- la gestion du rendement et la réorientation professionnelle.

Pratiquement tous les cadres rencontrés par le service-conseil pour l'une de ces importantes questions présentaient des problèmes de santé physique et mentale, avec des symptômes de modérés à sévères. On rapportait à ce sujet des symptômes d'insomnie, d'anxiété, de dépression, d'hypertension et d'une multitude d'affections physiques, ainsi que le sentiment d'être non soutenu et isolé, et dans des cas extrêmes, une dépression clinique et des pensées suicidaires.

Même si le portrait de la tendance sur trois ans montre que les cadres se soucient de la santé physique et mentale de leurs employés, on prête peu d'attention à s'assurer de la santé et du bien-être des cadres. Ce décalage engendre de la déception, de l'inquiétude, un désengagement et un cynisme parmi les cadres de direction.

Dans la pratique du service-conseil, nous voyons souvent des scénarios récurrents comme celui décrit ci-dessous.

*Permettez-moi de vous raconter l'histoire de Fabiola. Elle est EX-01 depuis moins de deux ans. Elle a huit subalternes immédiats, quelques postes vacants, et elle se sent de plus en plus submergée par une lourde charge de travail et des livrables avec délais serrés qui semblent changer fréquemment. Elle a présenté des problèmes de santé, y compris des troubles du sommeil, et travaille bien au-delà de 55 heures par semaine. Malgré les heures supplémentaires, elle ne voit pas la lumière au bout du tunnel. Grâce à des discussions avec son supérieur, elle a pourvu les postes vacants et a obtenu l'aide d'un coach, mais on semble offrir peu d'autres solutions concrètes. Elle estime qu'il n'y a aucune réelle ouverture à tenir d'autres conversations sur le sujet. Malgré les nombreux changements positifs qu'elle a instaurés pour adopter des pratiques personnelles plus saines, en suivant un cours sur l'établissement des priorités et en s'inscrivant au programme à l'intention des nouveaux directeurs, ou encore en déléguant davantage à ses gestionnaires, elle continue de présenter des problèmes de santé. Bien que Fabiola ait fait tout ce qu'elle pouvait, avec de l'aide, pour acquérir un meilleur contrôle et retrouver ses assises et son équilibre, sa situation s'envenime progressivement et sa*

*famille a remarqué qu'elle a changé. Sa réaction normale a été de travailler encore plus d'heures, mais cela n'est toujours pas suffisant. Elle a des gestionnaires débutants et a assumé une partie de leurs charges pour les aider. Elle craint de tomber malade. La situation affecte maintenant sa confiance et son attitude générale; elle s'inquiète de son rendement et craint de décevoir son équipe et son supérieur. Fabiola se dirige tout droit vers un épuisement professionnel.*

*Elle décide qu'elle a besoin de prendre un congé, comme certains membres de son réseau l'ont encouragée à le faire. Loin du milieu de travail, elle commence à se sentir mieux et ses symptômes s'atténuent. Elle-même et son entourage s'aperçoivent qu'elle redevient comme avant. Son congé se termine, elle retourne au travail en pleine forme. Après un court laps de temps, toutefois, ses symptômes reviennent en force.*

Vous avez peut-être formulé des hypothèses sur l'histoire de Fabiola en fonction du sexe, du manque d'expérience dans les rangs des cadres et d'autres facteurs. Ces hypothèses sont fausses. Cette histoire a été entendue des centaines de fois par le service-conseil au fil des ans d'une diversité de cadres de divers niveaux, âges, degrés d'ancienneté, cultures, sexes et ministères d'attache. Cette histoire est endémique et épidémique. S'il y a deux enjeux qui mériteraient d'être étudiés par la fonction publique pour rendre la vie des cadres plus facile et dont l'initiative serait applaudie par le service-conseil, le premier serait le cycle de la charge de travail qui mène à l'épuisement, et le deuxième serait l'amélioration de l'équité procédurale.

*« Dans le cadre de la plainte de harcèlement déposée à mon endroit, Johanne a été d'un soutien et d'une aide incommensurable. Dans la tourmente que représente ce genre de situation, xx s'est révélé être comme un phare pour moi. »*

*Client du service-conseil de 2019-2020*

L'épuisement professionnel est la réaction de son propre corps à un stress situationnel chronique, d'après [Christina Maslach, psychologue](#), réputée experte sur le sujet. D'après ses recherches approfondies, elle affirme que « à part se soigner soi-même, la solution à l'épuisement professionnel est de se concentrer sur la création d'un milieu de travail moins toxique ». En effet, elle est d'avis que l'épuisement n'est pas simplement un problème individuel, mais surtout une question organisationnelle. Elle offre un outil de diagnostic dans son [test d'inventaire de burn-out de Maslach](#), ainsi que des solutions simples pour s'attaquer efficacement et plus largement au problème. Essentiellement, il n'existe pas de méthode universelle. Le processus consiste pour les équipes (et ici vous pouvez définir les équipes aussi étroitement ou largement que vous voulez) à dialoguer et à éliminer les irritants du travail sur lesquels elles ont une emprise dans six champs

d'action qu'elle énumère : charge de travail, contrôle, récompenses, adéquation de la personne à l'emploi, équité et valeurs. Faire preuve de courage pour entamer un dialogue et passer du temps sur les irritants démontre à lui seul aux équipes que les leaders se soucient de vous en tant que dirigeant et donne de l'espoir à celles-ci. Sans cela, l'épuisement professionnel continuera de faire des ravages.

Un autre commentaire important d'un grand nombre de cadres de direction dénonce le fait de mettre l'accent uniquement sur les résultats au détriment des personnes. La compassion est une denrée rare. Dans son livre « *Dying for a Paycheck* », le professeur Jeffrey Pfeffer pose la question suivante : « Votre milieu de

travail est-il en train de vous tuer? ». Ensuite il échafaude un argument solide, fondé sur des recherches américaines menées à l'Université Stanford selon lesquelles les milieux de travail sont déshumanisants et rendent les employés malades, au coût estimé de 200 milliards de dollars. Bien que les mêmes recherches n'aient pas été menées au Canada, il n'est pas difficile d'imaginer des conclusions semblables alors que les « résultats à tout prix » deviennent la norme. Le professeur Pfeffer défend l'idée que les employeurs doivent prendre la responsabilité de s'attaquer à la « pollution sociale » engendrée par le milieu de travail à laquelle il fait référence dans ses recherches, notamment : les conflits, le travail par quart, l'insécurité économique, les longues heures de travail, les injustices et l'inéquité.



*La conseillère a une écoute active qui lui permet de cerner les enjeux et fournir des conseils d'un point de vue neutre. Elle fait preuve d'une grande empathie et un souci du mieux-être des gens. Elle se tient au courant des tendances et nouvelles approches.*

## Harcèlement et enquêtes

La raison qui de loin a été la plus citée pour consulter le service-conseil, et celle qui a présenté la plus forte augmentation depuis le dernier exercice, est liée au problème du harcèlement et des enquêtes, qui a affligé la clientèle du service-conseil. En hausse de 29 %, un pourcentage faramineux de 48,5 % des clients (224 cadres) ont sollicité un soutien dans cette catégorie. Un tiers de ces clients subissait du harcèlement de leurs supérieurs.

L'ensemble des 224 cadres souffrait d'importants problèmes de santé physique et mentale directement liés au fait de vivre ces situations dans leur milieu de travail. La plupart, sinon tous, étaient surpris de ne recevoir aucune aide de leur direction générale des ressources humaines pour aider à préparer leurs réponses et leur défense. Il ne leur était pas venu à l'esprit que les RH et les Relations de travail se trouveraient en situation de conflit d'intérêts si elles le faisaient. Arrivés à ce stade, bon nombre se sentaient seuls et effrayés. C'est là que ceux qui nous connaissaient se sont tournés vers le service-conseil pour de l'aide.

La majorité des plaintes de harcèlement visant un cadre supérieur provenaient d'employés qui faisaient l'objet d'une gestion du rendement et où il y avait un dossier ouvert au service des relations de travail. De nombreux clients estimaient qu'ils étaient dans leur droit et étaient étonnés qu'une plainte soit retenue, puisque la définition du harcèlement exclut la gestion du rendement.

Une très grande proportion de cadres visés par des plaintes et des enquêtes administratives estimaient qu'ils ne bénéficiaient pas d'équité procédurale leur permettant de se défendre adéquatement et qu'ils étaient condamnés d'avance par la haute direction. Parmi les indicateurs qui ont amené le cadre à arriver à cette conclusion, mentionnons : le fait d'être retiré de son poste dès qu'une plainte est déposée ou une

enquête amorcée; le fait d'avoir une mention négative concernant une plainte dans leur entente de rendement avant la production d'un rapport final; le fait de recevoir une évaluation inférieure aux attentes avant le rapport final, etc. Ce genre de traitement par la haute direction entraîne comme conséquence une grande détresse auprès des cadres et le fait de s'adresser au service-conseil au début a été une bouée de sauvetage pour eux. Les cadres croient à l'innocence jusqu'à preuve du contraire et le fait d'être traité autrement contrevient à leur sens de l'équité.

L'histoire de Marc-André (prénom changé) peut sembler extrême. Malheureusement, au fil des ans, le service-conseil entend bon nombre de cadres dans ces situations et d'autres semblables et les appuie. Il est inconcevable de penser que les principes de justice naturelle et d'équité procédurale sont respectés dans le cas qui nous occupe.

*Un jour, Marc-André (noms et détails sont des amalgames de plusieurs situations client) est avisé par son gestionnaire qu'il y a des « allégations sérieuses » qui pèsent contre lui et qu'il est retiré sur-le-champ de son poste afin de protéger toutes les parties et envoyé en mutation spéciale pendant un an, en attendant l'issue de l'enquête. Son supérieur lui dit que le processus se déroulera le plus rapidement possible, mais qu'il ne doit pas communiquer avec son équipe ni discuter de cette affaire avec quiconque. On lui dit qu'il peut se prévaloir du PAE pour obtenir un soutien. Marc-André est naturellement anéanti, en état de choc et inquiet pour sa carrière. Il trouve une façon de le raconter à sa famille qui est désemparée. On lui donne un projet sur lequel il travaille avec diligence et au fil des jours et des semaines, il commence à présenter des signes de problèmes de santé.*

*Il est habité par la teneur possible des allégations et chaque moment de veille est passé à examiner l'année passée avec son équipe en détail dans sa tête. Évidemment, il souffre d'insomnie. Il est désemparé et il n'a aucun contact avec son organisation, mis à part son projet. Par la suite, il prend contact avec quelques membres de son réseau en qui il a le plus confiance pour obtenir un soutien général. Heureusement, un de ses contacts le dirige vers le service-conseil.*

*Malgré de multiples tentatives de prendre contact avec son gestionnaire et son service des relations de travail pour des questions de procédure et pour faire le point sur son cas, il obtient des réponses vagues ou n'obtient aucune réponse. Il est de plus en plus mal et consulte ses médecins. Il est humilié et bon nombre de ses anciens collègues et membres de son équipe prennent contact avec lui en s'inquiétant pour lui, sachant qu'il ne peut pas leur expliquer ce qui se passe. Son départ subit a été annoncé dans un courriel avec l'explication qu'il travaille sur un important projet, mais il sait que la machine à rumeurs est en marche et il a honte. Il fait de son mieux pour terminer son projet et maintenir une attitude professionnelle.*

Comme il a été mentionné plus haut, des centaines de cadres connaissent cette histoire. En général, ces histoires se terminent selon deux scénarios. Dans le premier, une enquête est lancée, des allégations sont finalement exposées, la personne visée prépare une défense avec l'aide du service-conseil, une entrevue est menée conduisant à un rapport final, on détermine le bien-fondé des allégations et il y a des conséquences à l'endroit du cadre pour celles qui sont fondées. Dans le deuxième scénario, une évaluation du milieu de travail est effectuée sans le cadre visé, le rapport contient des conclusions défavorables au chapitre du leadership (ce qui contrevient aux politiques sous-jacentes sur l'évaluation du milieu de travail en vertu desquelles on ne fait pas de reproches à une personne, mais on se concentre uniquement sur le milieu de travail et son rétablissement en tant qu'unité de travail), puis le cadre est retiré de façon permanente de son poste et la rémunération au rendement s'en trouve affectée. Une stratégie de retrait est la seule façon

viable de sortir d'une telle situation. Dans la première fin de l'histoire, on respecte beaucoup plus l'équité procédurale que dans la deuxième.

Avec l'arrivée du nouvel ensemble de politiques en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2020 et la possibilité pour les sous-ministres de changer rétroactivement les évaluations et récupérer la rémunération au rendement et les augmentations lorsque c'est justifié, il n'est pas nécessaire d'attribuer une mauvaise cote de rendement à un cadre supérieur avant la sortie d'un rapport final avec conclusions.



*« Il y a deux façons d'être berné. La première est de croire ce qui n'est pas vrai; l'autre est de refuser de croire ce qui est vrai. »*

- Soren Kierkegaard

Les cadres responsables de gérer une grande et importante transformation sont également particulièrement à risque de faire l'objet de plaintes. Ces cadres relèvent le défi de diriger une équipe à opérer un important changement et certains membres de l'équipe vont l'accepter, certains vont résister et d'autres encore vont demeurer ambivalents à propos des changements. Souvent, certains membres ont des problèmes de rendement et on demande au cadre de les régler. Un cadre qui en toute connaissance de cause accepte la direction d'une équipe qui présente des problèmes de rendement ou d'autres problèmes et à qui on confie le mandat de faire des changements importants à l'équipe risque fort de se mettre les agents de la résistance à dos. Si la résistance mène une campagne de triangulation et monte un effort collectif pour s'opposer aux changements, la mobilisation peut se transformer en critique du dirigeant et prendre la forme d'une plainte pour harcèlement ou violence en milieu de travail. Les résistants peuvent aussi s'adresser à l'échelon supérieur pour se plaindre de leur supérieur.

Celui qui fait l'objet des plaintes, quant à lui, estime qu'il faisait ce que la haute direction lui demandait de faire en sachant que la résistance ferait partie du défi. À présent, le cadre est laissé à lui seul pour se défendre contre une liste d'allégations. Si la réaction du superviseur est de lancer une « recherche des faits » informelle auprès des quelques personnes qui se sont manifestées, ou si la plainte formelle est fondée surtout ou uniquement sur le témoignage des plaignants (et non sur celui de l'équipe au complet), les conclusions pourraient s'avérer biaisées contre le cadre plutôt que contre l'initiative de changement qui avait été mandatée par la haute direction.

En outre, ce type de réaction de la haute direction envoie un signal fort aux employés que le fait de se liguer et de résister au changement est acceptable. Les cadres qui sont visés dans les conclusions sont désarmés et estiment qu'ils ont été abandonnés et traités inéquitablement. Dans ces cas, le statu quo, et non la transformation, sort vainqueur.

Comme le projet de loi C-65 entre en vigueur cette année et élargit la définition du harcèlement, les plaintes vont sans doute continuer d'augmenter. Heureusement, les changements comprennent également des échéances plus courtes pour la résolution et, espérons-le, un accent accru sur les stratégies de restauration.

## Problèmes relationnels avec un supérieur

La relation entre un cadre et son supérieur hiérarchique est une pierre d'assise de la robustesse d'une équipe. Des relations difficiles peuvent entraîner un dysfonctionnement et de la détresse et créer un climat de travail inefficace et malsain pour tout le monde. Les employés savent que leur supérieur ne s'entend pas avec son supérieur et cela engendre une grande instabilité et un sentiment de peur chez eux. Si la tension est palpable lors de grandes réunions, les employés ressentent un malaise en observant les mauvais traitements à l'égard de leur supérieur ou de leurs collègues et ils concluent que le respect n'est pas important.

Bien qu'il soit normal d'observer des conflits entre deux ou plusieurs personnes, étrangement on ne nous enseigne pas à les gérer. Le fait de ne pas régler les conflits mine la confiance et envenime les relations avec le temps.

Malheureusement, en raison d'un manque de compétences en gestion des conflits et de notre tendance à attribuer la faute à autrui, nous sautons à la conclusion que l'autre personne a tort et que nous avons raison. Nous souffrons alors d'un biais de confirmation et ne cherchons que des preuves qui valident notre fausse conclusion. Si le supérieur d'un cadre s'aperçoit qu'il y a des problèmes, il peut attribuer la faute au cadre au lieu de voir qu'il s'agit d'une dynamique entre deux personnes où les deux ont environ la moitié des torts. C'est une spirale descendante avec d'énormes répercussions pour ce cadre de l'échelon inférieur. Celui-ci pourrait être marginalisé, faire l'objet d'une gestion du rendement, être exclus ou évité et apprendre de son supérieur qu'il ne « convient pas » (avec des répercussions sur son évaluation du rendement et sa carrière). Malgré le fait qu'il n'est pas impliqué directement dans la situation, le supérieur du cadre est bien placé pour nuire concrètement à la carrière de celui-ci, le mettant à risque de souffrir de problèmes de santé physique et mentale. Le supérieur du cadre, quant à lui, peut éviter toute répercussion sur sa propre carrière.

Une tendance qui prend de plus en plus d'ampleur est celle du harcèlement des cadres par des cadres. Dans ces cas, il est essentiel que la haute direction mène des examens sautant un niveau hiérarchique, détermine si des évaluations du milieu de travail sont nécessaires, examine les situations où il y a un important roulement des cadres et mène des entrevues de départ pour déterminer s'il y a des problèmes inhérents à la culture, la présence d'un milieu de travail toxique ou des problèmes de rendement qui doivent être réglés. De nombreux cadres de direction ont reçu le mot d'ordre de ne pas brasser la cage et craignent des représailles. Le fait que personne n'a soumis de plainte ne signifie pas pour autant que la direction n'a pas de problèmes à régler.

La compétence en matière de conflits implique entre autres d'accroître sa conscience de soi, de comprendre notre propre biais par rapport aux conflits, de remettre en question nos préjugés de confirmation et de valider nos présuppositions. C'est un signe de force de chercher de l'aide auprès d'experts en résolution de conflits lorsque les cadres éprouvent des problèmes relationnels entre eux. Il y a de nombreux exemples de clients du service-conseil qui l'ont fait avec des résultats très positifs. Les relations ont été préservées et les situations désamorcées.



« L'ingrédient unique le plus important dans la recette du succès est de savoir comment s'entendre avec les gens. » - Theodore Roosevelt

Le professeur Pfeffer conclut que les dirigeants se décrivent d'une façon complètement différente de leur comportement. Il appelle ce phénomène la « prédication inspirante » (tendance à nous évaluer nous-même plus positivement que les autres), par opposition à la vérité. Il faut donc faire davantage attention lorsqu'on porte des jugements sur autrui et demander à notre réseau de nous donner l'heure juste sur notre fonctionnement réel afin d'être plus conscient et d'éviter le piège de la « prédication inspirante ».

## Gestion de la carrière, des talents, du rendement et de la réorientation professionnelle.

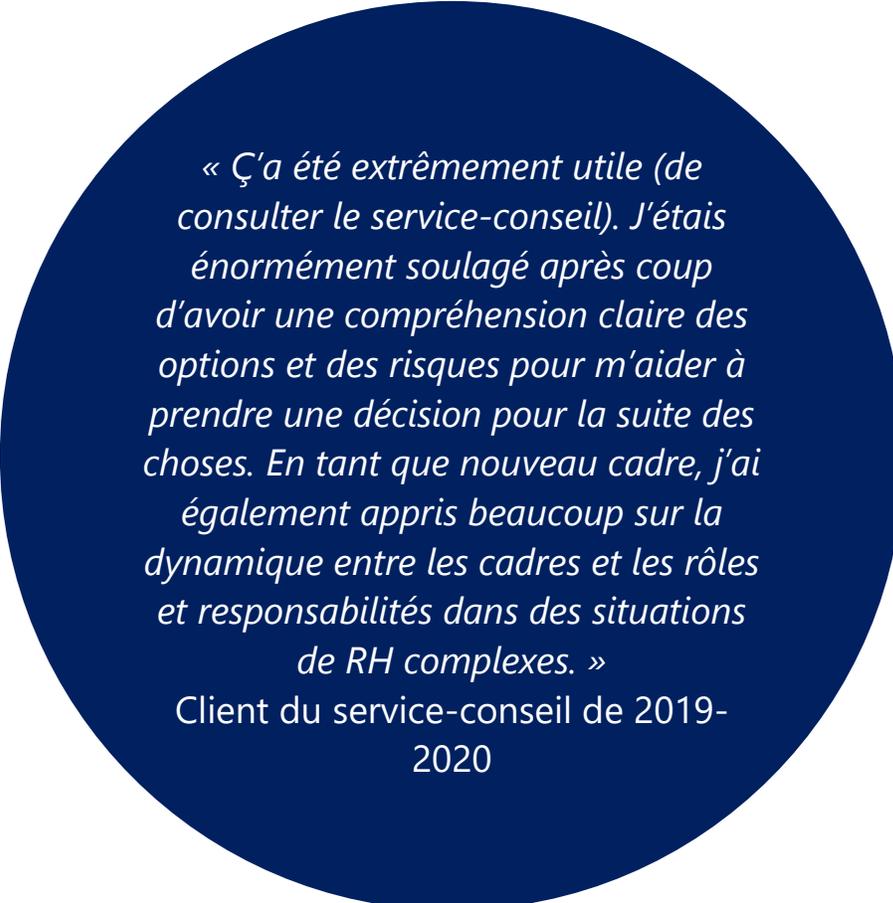
Un motif populaire invoqué par les cadres pour consulter le service-conseil est la gestion de la carrière, des talents, du rendement et de la réorientation professionnelle.

Les irritants mentionnés par les clients de cette catégorie sont entre autres le fait que la carrière et les talents ne font pas l'objet de conversations significatives, l'absence de plans d'apprentissage, le fait de ne pas être informé assez tôt d'un problème de rendement dans une année donnée et le sentiment de se faire imposer une réorientation professionnelle pour diverses raisons.

### Carrière

Les clients du service-conseil dans cette catégorie réfléchissent à leur carrière et souhaitent discuter de leurs options auprès d'une ressource externe ou ont besoin d'aide pour trouver un autre poste, généralement dans une autre organisation ou à l'extérieur de la fonction publique. De nombreux cadres supérieurs n'ont pas cherché un poste depuis un bon moment, n'ont pas toujours entretenu un réseau robuste et, dans un contexte où la majorité des postes de cadre vacants de la fonction publique ne sont pas affichés, ne sont pas au courant des possibilités d'emploi dans l'ensemble de la fonction publique. Le service-conseil peut les aider à traverser ces eaux troubles. La stagnation professionnelle est également un sous-thème répandu et pourrait être le fait d'une

spécialisation trop poussée, d'une trop longue période dans un même poste ou au sein d'une même organisation ou d'un créneau où il y a peu de postes de cadre disponibles. D'autres situations courantes comprennent notamment l'incompatibilité avec le gestionnaire actuel, le manque de possibilités de se perfectionner ou de progresser dans sa carrière, l'absence de soutien de la direction, les fausses promesses



*« Ça été extrêmement utile (de consulter le service-conseil). J'étais énormément soulagé après coup d'avoir une compréhension claire des options et des risques pour m'aider à prendre une décision pour la suite des choses. En tant que nouveau cadre, j'ai également appris beaucoup sur la dynamique entre les cadres et les rôles et responsabilités dans des situations de RH complexes. »*

Client du service-conseil de 2019-2020

de l'organisation actuelle et/ou l'absence de conversations claires et franches au sujet du potentiel et des capacités du cadre.

Toutes les options sont explorées avec les clients, des outils sont fournis et des stratégies personnalisées sont proposées. De nombreux clients décrochent un poste après la mise en œuvre de ces stratégies.

## Talents

On fait part de frustrations quant à ce qui est perçu comme un manque de transparence entourant le processus de gestion des talents au sein de l'organisation actuelle du cadre. En particulier, bon nombre ne savent pas où ils en sont dans les discussions entourant la gestion des talents avec la haute direction et le tableau de placement de la gestion des talents et ne sont pas pris en compte pour d'autres postes lorsqu'on estime qu'ils sont prêts à être mutés. Certes, nous comprenons tous que nous sommes maîtres de notre destin et qu'un tableau de placement de la gestion des talents ne garantit pas un avancement, mais les cadres se questionnent sur la crédibilité du programme quand des collègues dans la même catégorie ou des candidats externes se font offrir des postes non annoncés en guise d'avancement, de façon répétée et avant eux.

Ces dernières années, l'utilisation des processus non annoncés a fortement augmenté. Bien que cela soit un outil d'embauche valide pour embaucher des gestionnaires, l'abus des processus non annoncés est risqué, car il restreint le bassin de candidats uniquement à ceux qui sont sollicités, en plus d'envoyer des messages qui sont souvent interprétés négativement par le personnel actuel quant à leur carrière.

La nouvelle Directive sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2020, est explicite quant au besoin de mettre l'accent sur la gestion des talents et les plans d'apprentissage et sur la nécessité de communiquer à chaque cadre les résultats des discussions sur la gestion des talents et le placement dans le tableau des talents. Ceci devrait atténuer les problèmes de transparence relevés par des clients dans cette sous-catégorie.

*« Johanne a fourni un soutien hors pair à notre groupe de 15 directeurs dans le cadre de notre initiative d'apprentissage. Elle nous a fait des témoignages avec candeur et nous a fourni beaucoup de conseils. »*  
Client du service-conseil de  
2019-2020

Pour les autres problèmes soulevés, tels que la situation où le cadre est placé dans une catégorie du tableau des talents pour laquelle il n'est pas d'accord, la direction devrait les classer dans une catégorie plus réaliste ou avoir une conversation éclairée pour que le cadre comprenne bien la justification et éviter de créer de fausses attentes. La communication des évaluations, des justifications et des décisions de dotation est essentielle et permettrait au cadre de mieux comprendre les lacunes et les régler pour se préparer à des possibilités futures. Il est également parfaitement acceptable d'être placé dans la catégorie « Bien classé dans son poste » si le cadre est d'accord et comprend pourquoi. Ce n'est pas tout le monde qui veut ou devrait être déplacé vers le haut ou latéralement.

## Rendement

Cette année, 65 cadres n'étaient pas d'accord avec leur évaluation du rendement, par rapport à 40 l'année précédente (une hausse de plus de 60 %). Dans de nombreux cas, l'examen de mi-exercice et les discussions bilatérales donnaient peu ou pas d'indications de problèmes de rendement. Un nombre élevé de ces dossiers impliquaient deux supérieurs différents : un à mi-exercice signalant que tout était sur la bonne voie, suivi d'un nouveau gestionnaire en fin d'exercice où la conversation entre le cadre et le nouveau supérieur était d'un tout autre ordre. Certains étaient visés par des plaintes d'harcèlement et croyaient que l'évaluation inattendue avait un lien, malgré le fait que le rapport final n'avait pas été publié. D'autres étaient de nouveaux cadres qui étaient incertains de la manière dont ils étaient évalués et ignoraient pourquoi la pratique dans leur organisation était d'accorder un maximum de notes « Réussi moins » dans la première année d'une nomination.

En raison de l'importante charge de travail, de nombreux gestionnaires de cadres ne prennent pas le temps nécessaire pour s'occuper d'accueillir et d'intégrer leurs cadres, de les encadrer et de les soutenir. De plus, comme bien des nouveaux cadres n'ont pas eu à gérer des problèmes de gestion du rendement ou des situations difficiles en matière de relations de travail, ils recherchent un soutien non seulement auprès du service des relations de travail, mais également de leur gestionnaire, de leurs pairs et de leurs réseaux. Sans ce soutien, les nouveaux cadres se sentent vulnérables, manquent de perspective et peuvent réagir de façon inappropriée à des situations avec des employés, entraînant des conflits ou une exacerbation de ceux-ci.

Il serait utile de clarifier les règles pour les nouveaux cadres et de donner une rétroaction plus hâtive et plus claire au sujet d'un dérapage tout en offrant un soutien et des possibilités d'améliorer le rendement. En outre, puisque la nouvelle Directive sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs autorise les sous-ministres à réviser rétroactivement les évaluations du rendement et récupérer la rémunération au rendement là où on l'estime injustifiée, il n'est pas approprié de baisser l'évaluation d'un cadre parce que des allégations pèsent contre lui si un rapport final n'a pas été reçu ou si aucune des allégations mises de l'avant n'a donné lieu à des conclusions.

## Transition ou réorientation professionnelle



*« Le service-conseil de l'APEX est toujours ma ressource de choix quand j'ai besoin de conseils, peu importe le sujet. »*

Un autre sujet fréquent de nos clients est la transition vers la retraite ou la réorientation professionnelle. Dans ces situations, on trouve entre autres des cadres qui se font dire qu'ils ne « conviennent » pas et doivent se dénicher un autre poste ailleurs, d'autres qui ont des problèmes de rendement et sont à la recherche d'un emploi, ou qui sont visés par des plaintes étayées par des constatations et doivent trouver un autre poste, ou d'autres encore qui ont une relation difficile avec leur gestionnaire et se sentent mis de côté.

Lorsqu'une situation implique des relations difficiles entre le cadre et son supérieur, les hauts dirigeants à un échelon plus élevé doivent examiner soigneusement l'ensemble du tableau pour observer les tendances,

le roulement et les résultats du SAFF afin de déterminer si le problème est isolé et concerne un cadre où s'il y a un enjeu au sein du milieu de travail qui mérite un examen plus détaillé.

Dans des situations où il est question de l'adéquation au poste, il est nécessaire de communiquer clairement les forces, d'offrir un encadrement et un soutien de la direction pour trouver un nouveau poste ou faire la transition vers la retraite. Si un soutien est offert, cela permet de préserver la santé physique et mentale des cadres et facilite la transition.

Certaines organisations ou certains gestionnaires supposent qu'un cadre qui arrive à l'âge de la retraite va prendre sa retraite à la première occasion qui lui est offerte. Cette supposition et les objectifs de la personne doivent être discutés et validés auprès du cadre, surtout à la lumière des changements apportés à la Directive sur les conditions d'emploi pour les cadres supérieurs, laquelle comporte un volet de consentement à la mutation qui s'applique progressivement. D'après les données du Conseil du Trésor, la plupart des cadres travaillent au-delà de cette échéance de la retraite, et souhaitent le faire en occupant des postes significatifs, donc en tenant compte de la gestion des talents. Ce n'est peut-être pas leur souhait d'être inclus dans la catégorie « en transition vers la retraite » dans le tableau des talents et il faut éviter de leur imposer unilatéralement une mutation spéciale. Les mutations spéciales ont tendance à être des postes sans personnel ni budgets et parfois la rémunération conditionnelle et l'évaluation du rendement sont revues à la baisse en raison de ces facteurs. Ceci a des répercussions financières à un moment où le cadre s'efforce de maximiser la rémunération de ses cinq meilleures années pour bénéficier d'une pension viagère. Si nous voulons vraiment être le plus inclusifs possible, nous devons éviter l'âgisme et miser sur l'expérience de nos cadres les plus expérimentés de la façon la plus productive qui soit.

Tous les cadres de cette catégorie souffrent d'importants problèmes de santé physique et mentale (voir la section sur la santé physique et mentale à la page 9).

## Autres questions générales et conditions d'emploi des cadres dans la fonction publique

### Incivilité

Les actes d'incivilité commis au sein de l'effectif des cadres sont inacceptables. Ils prennent naissance lorsqu'une personne perd la maîtrise de ses émotions. Il est futile et de mauvaise foi de justifier sa perte de maîtrise en l'attribuant aux actions d'autrui. L'agresseur a perdu le contrôle de ses impulsions ou, en termes caractériels, a manqué de modération. Ce n'est pas non plus faire preuve de résilience que d'accepter un mauvais traitement. L'incivilité est omniprésente et dommageable; les bureaux d'ombudsman la signalent spécifiquement comme un problème à régler.

Dans son rapport annuel 2018-2019, l'ombudsman de Services partagés Canada, Luc Bégin, parlant d'incivilité, a écrit ceci : « La direction ne doit pas non plus tolérer des comportements inacceptables de la part de collègues, de supérieurs et d'employés subalternes. Nous ne devons pas demeurer silencieux et nous devons renforcer l'obligation d'agir. »

Dans son rapport annuel 2018-2019, l'ombudsman d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Mario Baril, a consacré une section entière aux « Lacunes concernant les relations interpersonnelles et le manque de politesse et de respect au travail ».

Dans leur article de la revue *Harvard Business Review* intitulé « Ethical Breakdowns: Good people often let bad things happen. Why? », Max Bazerman et Ann Tenbrunsel expliquent comment les biais cognitifs peuvent fausser la prise de décision éthique. Leurs recherches détaillent la pente savonneuse qui nous permet de trouver des infractions mineures acceptables, nous rendant ainsi plus susceptibles d'accepter des infractions de plus en plus importantes pourvu que chaque violation soit à peine plus sérieuse que la précédente. Pourrait-il en être de même pour les actes d'incivilité? Notre légère tolérance s'est-elle accrue progressivement au point de produire la situation actuelle que nous trouvons maintenant acceptable?



« Pour vous conduire vous-même, utilisez votre tête. Pour conduire les autres, utilisez votre cœur. »

- Eleanor Roosevelt

### Nouveaux cadres

Les cadres plus nouveaux sont plus à risque parce que les attentes envers un cadre de direction diffèrent grandement de celles envers un non-cadre. Or, les cadres ne sont pas préparés à tenir compte de ces différences et on ne prend pas non plus la peine de les leur expliquer. Ils ont généralement moins d'expérience à composer avec la haute direction et les situations difficiles. De plus, la transition de celui qui exécute à celui qui délègue n'est pas naturelle. Quand le cadre plus nouveau comprend que son rôle exige de louvoyer dans les dédales de la politique interne, il subit souvent un grand choc. Dans leur livre *Being the Boss*, Linda Hill et Kent Lineback soulignent que l'erreur primordiale que l'on fait lorsqu'on est le « patron » est de ne pas vouloir jouer le jeu. La raison, avancent-ils, s'explique par un biais selon lequel la politique interne est néfaste et une perte de temps. Ils remarquent que les organisations sont des entités foncièrement politiques et la fonction publique ne fait pas exception. Accepter ce fait est la clé de la réussite d'un cadre.

Le fait d'avoir un mentor expérimenté permettrait aux nouveaux cadres de mieux s'adapter et de naviguer les eaux troubles de la politique et de la pratique, ainsi que de répondre aux exigences des postes à ce niveau.

### Cadres qui retournent après un congé de maladie

Les postes de cadre sont très exigeants. Le retour au travail après un long congé de maladie est difficile et exige un retour progressif, ce qui peut s'avérer compliqué à satisfaire dans le cadre d'un poste de cadre à temps plein. Le cadre ressent parfois une pression de retourner plus vite ou renonce à une partie de ses mesures d'accommodement. Ceci, cependant, n'est pas une bonne stratégie, car les rechutes se produisent vraiment et le rétablissement est plus difficile. Dans les situations de retour au travail progressif, le rôle de transition attribué au cadre qui retourne est généralement sous forme de projet. Un cadre qui retourne travailler se sent avec raison moins en confiance, après une absence du milieu de travail, et a besoin de temps pour réintégrer celui-ci avec grâce. Parfois, une absence du milieu de travail signifie également que le gestionnaire du cadre a été changé pendant son absence et lui est inconnu, ce qui ajoute au stress. Si le cadre a été remplacé de façon provisoire par quelqu'un que le nouveau gestionnaire a choisi, il peut y avoir un stress supplémentaire engendré par la concurrence; ou le cadre qui retourne peut être muté dans un autre poste ou faire l'objet d'une mutation spéciale. Il sera intéressant de voir si davantage de cadres qui

retournent font l'objet d'une mutation spéciale une fois que la condition du consentement à la mutation entre pleinement en vigueur en avril 2022.

Les cas où les limitations sont permanentes sont difficiles puisque l'organisation et le cadre doivent s'entendre sur un nouveau poste qui convient aux deux (qui parfois n'est pas un poste de direction). Ces situations sont délicates et doivent être traitées en faisant preuve des meilleures intentions et du meilleur soutien à l'égard du cadre pour donner un résultat où tous en sortent gagnants.

## Inclusion



*« Le service-conseil offre une approche attentionnée qui tombe à point et qui n'est pas disponible autrement pour les cadres. Pour cela, je suis très reconnaissant. »*

Il n'y a pas de cheminement si on s'entoure uniquement d'équipes qui pensent comme nous. Cela crée des équipes plus faibles parce qu'il n'y a pas de diversité. Le fait d'avoir des équipes diversifiées favorise le débat, la créativité et l'innovation, ce qui augmente la productivité. Cela nous permet également d'être de meilleurs dirigeants.

Dans le rapport de 2019 de McKinsey & Company sur les femmes en milieu de travail, on observe que dans l'ensemble des groupes démographiques, si les employés estiment qu'ils ont des chances égales à l'avancement et pensent que le système est équitable, ils sont plus heureux, plus satisfaits, demeurent en poste plus longtemps et sont plus susceptibles de recommander l'organisation à d'autres. Le rapport conclut de façon universelle que les efforts d'inclusion sont la clé pour assurer l'équité à l'égard de tous. Quel meilleur objectif pourrait-on se donner?

La même étude conclut que « de la contestation de leur jugement au fait de passer inaperçue, en passant par la méprise avec une personne plus subalterne, les femmes sont plus susceptibles de loin de subir ce genre de discrimination de tous les jours. Certains groupes de femmes font face à davantage de types de micro-agressions. Comparées à d'autres races et ethnies, les femmes noires sont les plus susceptibles de voir leur jugement contesté dans leurs domaines d'expertise et de se faire demander des preuves de leur compétence. Les femmes lesbiennes, bisexuelles et handicapées sont beaucoup plus susceptibles que les autres femmes d'entendre des remarques dégradantes à leur endroit ou à l'endroit d'autres comme elles et de trouver qu'elles ne peuvent pas parler de leur vie personnelle au travail. »

De plus, une femme sur quatre croit que son sexe a joué un rôle dans le refus d'un emploi, d'une promotion ou d'une augmentation. Les clientes du service-conseil ont soulevé ce point à maintes et maintes reprises au cours des trois dernières années. La fonction publique a certainement du chemin à faire avant que les femmes atteignent la parité avec les hommes.

Le service-conseil parle régulièrement à des femmes à propos de la nécessité d'avoir de bons mentors et de bons modèles, et de l'importance de consacrer du temps à faire la promotion de sa personne et à se mettre à l'avant-plan. La pensée binaire qui consiste à dire : « Je gère de façon ascendante ou descendante, je

m'accorde le crédit ou je le donne aux autres, je suis arrogant ou je m'efface » ne nous a pas bien servi. On peut avec habileté être les deux à la fois. Remettons en question nos pensées binaires.

Même si l'étude McKinsey est américaine, les rangs des cadres de la fonction publique canadienne ne sont pas diversifiés actuellement. D'après les données du Conseil du Trésor, il y a toujours des écarts aux niveaux EX-04 et EX-05 dans la fonction publique touchant les femmes et, malgré des années à mettre l'accent sur l'équité en matière d'emploi, des écarts importants au niveau des cadres pour les trois autres groupes.

Alors que la notion de diversité tient compte d'une gamme de différences, entre autres la race, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'ethnie, la religion, l'âge, la classe sociale et la capacité physique, la philosophie de l'inclusion envisage une implication où tous sont appréciés, respectés et en mesure de contribuer à l'effort. Une culture inclusive crée un sentiment d'appartenance et apprécie et respecte la diversité que chaque personne apporte à l'équipe.

Si nous devons bâtir sur l'élan de la dernière année, nous en tant que dirigeants de la fonction publique devons veiller non seulement à accroître la diversité, mais fondamentalement à déplacer nos efforts vers la création de cultures inclusives. Manifestement, nous devons en faire plus.

### **Pressions additionnelles liées à la COVID-19**

Le cadre d'action « Réagir, redresser, prospérer », tiré du [livre blanc de Deloitte sur la COVID-19](#), détaille clairement le défi mondial quant au besoin de créer une société et une économie plus résiliente et aborde le rôle du gouvernement pour venir appuyer cet objectif. Nous serons appelés, en tant que cadres, à faire notre contribution pour consolider notre propre résilience afin de montrer le chemin dans cette nouvelle voie.

Notre capacité de naviguer en des temps sans précédent exige de nouvelles compétences, par exemple la « capacité née de l'incertitude » décrite par Nathan Furr dans son [article du Harvard Business Review](#). Il s'agit de la capacité d'aller au-delà de la peur et de la frustration engendrées par une situation pour explorer les possibilités qui sont ainsi créées. Favoriser une attitude de gratitude, plutôt que de penser en termes binaires, est la clé pour demeurer positif. Sinon, nous serons obnubilés par la crise que nous traversons, et nous nous complairons dans une privation relative.

Le [sondage de 2017 de l'APEX sur le travail et la santé](#) indiquait que 35 % des cadres travaillaient 55 heures par semaine ou plus et se sentaient submergés. Les charges de travail augmentent constamment et nous soupçonnons que les résultats seraient pires encore maintenant avec les tâches assumées par les cadres pour composer avec la COVID-19. Notre prochain sondage sera révélateur à ce chapitre.

Le temps est une denrée rare pour les cadres et le travail à la maison signifie que nous devons consacrer davantage de ce précieux temps à communiquer délibérément avec nos équipes, nos collègues et nos patrons pour les rejoindre. En effet, nous ne « tombons pas dessus » en traversant le milieu de travail. Ceci ajoute non seulement à notre travail, mais accroît le sentiment d'isolement, gomme les distinctions entre le travail et la maison et empiète sur notre vie privée. Nos déplacements quotidiens d'antan nous permettaient aussi de décompresser sur la route vers le bureau ou la maison. La plupart d'entre nous n'ont plus ce luxe et nous risquons de ne pas établir des limites adéquates.

La gestion à distance est particulièrement difficile pour suivre la productivité et le travail, gérer le rendement et les talents, recruter et maintenir en poste et encadrer le personnel plus subalterne. Les moments en équipe exigent un effort redoublé et semblent plus vides et moins personnels. Il est plus difficile de créer une culture forte et maintenir des relations sociales, surtout pour les nouveaux membres.

Tout ce travail supplémentaire ne laisse aucun temps au cadre pour réfléchir et très peu pour s'occuper de soi. [« Lorsque la vie est perturbée, nous sommes plus susceptibles d'ignorer des aspects importants des soins de notre personne »](#), affirme Paula Allen, vice-présidente principale, Recherches, analyses et innovations, chez Morneau Shepell. Notre santé physique et mentale continue d'être affectée de façon très réelle.

Les clients du service-conseil n'éprouvent plus le pic d'adrénaline des premiers jours de la pandémie et font maintenant face à la fatigue et à l'épuisement. Un récent [sondage par Morneau Shepell](#) auprès de 3 000 travailleurs canadiens indiquait que le degré de motivation a baissé pour 36 % des répondants par rapport à la période au début de la pandémie. Il semble y avoir peu d'appétit et d'énergie dans la haute direction pour s'attaquer aux problèmes de la charge de travail et aux questions prioritaires, comme le souhaiterait la psychologue Christina Maslach, et les cadres ont le sentiment que le fait de les soulever est interprété comme un signe de faiblesse.

Le fait de ne pas se trouver sur les lieux de travail ne protège pas contre le harcèlement et, en réalité, rend les communications encore plus difficiles, ce qui a une incidence sur les relations de travail. Il pourrait en résulter une augmentation continue dans le nombre de tels cas.

En nous efforçant de demeurer en contact, n'oubliez pas que notre réussite en tant que cadres dépend des efforts pour entretenir trois réseaux : notre propre équipe, pour réaliser le travail quotidien; notre réseau stratégique, qui nous aide à anticiper et à prévoir; et notre réseau de perfectionnement, qui nous soutient dans notre perfectionnement en tant que dirigeant (les mentors et les coachs). Comme nous avons la maîtrise de notre carrière, ces trois réseaux sont nécessaires à notre réussite. Prenez le temps d'alimenter les trois réseaux pendant la crise.

## Conclusions et recommandations

La meilleure façon d'améliorer les conditions pour les cadres est de se soucier suffisamment d'eux pour poser la question et les écouter parler de leurs préoccupations, et faire preuve de courage et de compassion pour trouver des solutions ensemble. Même les petits pas sont une bénédiction. Pour ce faire, il faut un milieu où on peut parler franchement sans passer pour faire partie du problème. Pour que la situation des cadres change, il faut être déterminé à ne pas rester aveugles et silencieux.

Le tribut payé sur la santé physique et mentale continuera d'être très lourd si nous n'attaquons pas de front la question de la charge de travail. L'impact peut être dévastateur si les conversations avec la haute direction demeurent à sens unique, si des solutions ne sont pas envisagées et si le côté humain des cadres est négligé.

Les cadres ne veulent pas de beaux discours sur l'enjeu critique de la charge de travail. Au lieu de cela, ils veulent mobiliser leur supérieur et leurs collègues à trouver des solutions et à éliminer les irritants. Nous avons tous les indices pour le faire grâce au livre de la psychologue Christina Maslach et la recherche nous indique qu'il y a toujours des améliorations à explorer.

En tant que cadres, nous sommes des employés d'abord et nous méritons le même degré de respect, de transparence, d'équité procédurale, de compassion à l'égard des problèmes de santé physique et mentale et d'équité que celui que nous nous efforçons d'assurer aux employés.

Retournons à l'état de tolérance zéro pour l'incivilité à tous les niveaux. Nous avons laissé ce dossier s'envenimer petit à petit et nous en payons le prix. Une amélioration dans ce domaine aurait des résultats positifs dramatiques, comme l'aurait le fait d'assurer l'équité procédurale à tous ceux visés par des plaintes et de diriger ceux-ci systématiquement vers le service-conseil. Les cadres qui ont un supérieur compréhensif et qui peuvent compter sur l'aide du service-conseil en ces temps difficiles s'en tirent beaucoup mieux que d'autres.

Jusqu'au moment où nous atteindrons l'inclusion optimale, c'est-à-dire en acceptant chaque fonctionnaire pour la personne qu'elle est, nous devons continuer de progresser et de repousser les limites pour tous les groupes issus de la diversité. Le mouvement Black Lives Matter pourrait être notre modèle pour enfin élargir l'inclusion à tous les autres groupes, jusqu'à ce que nous soyons tous unis. Nous devons nous efforcer non seulement d'accroître la diversité dans nos rangs, mais d'établir une fonction publique où chacun se sent accueilli, respecté, apprécié, en mesure de faire une contribution significative, avec des possibilités égales d'avancement professionnel, et libre d'être soi-même et authentique dans le milieu de travail jour après jour!

Les cadres qui sollicitent une aide auprès du service-conseil relèvent souvent à quel point ils se sentent seuls. Le fait d'être cadre et de grimper les échelons nous distancie du niveau des employés dans le meilleur des cas. Vivre une époque pandémique sans précédent a augmenté la surcharge cognitive et l'épuisement émotionnel et a exacerbé les sentiments d'isolement; nous sommes loin de nos équipes, nos collègues, nos mentors et nos supérieurs et nous n'avons pas l'impression de partager nos sentiments authentiques avec bien des gens. Le service-conseil est là pour vous.

Avant de terminer, voici une invitation à favoriser une attitude communautaire. Commencez par la gentillesse envers vous-même, la famille, les équipes, les organisations. La fonction publique dans son ensemble ressentira les ondulations de ces effets positifs. Nous sommes tous reliés : la COVID-19 l'a confirmé à maintes reprises.

*N'oubliez pas qu'en période d'anxiété et de stress aigu, il est plus important que jamais de préserver son bien-être mental. Cela veut dire d'endiguer le flot d'informations non essentielles et de diminuer la consommation de nouvelles.*

En terminant, dans son livre *Willful Blindness*, Margaret Heffernan nous avertit des dangers d'ignorer les évidences et les faits avérés. C'est un choc que malgré des faits sans équivoque, la plupart choisissent de ne pas voir la preuve irréfutable. Elle avance deux raisons pour expliquer ceci. La première est qu'on nous enseigne à protéger notre image de soi à tout prix (pour ne pas se faire remarquer et adopter des comportements périlleux) et nous sommes programmés pour obéir, surtout dans une organisation très hiérarchisée. Il est plus facile et plus sûr de tomber dans une ignorance ou un aveuglement volontaire par peur de compromettre l'idéologie qui tend à soutenir la haute direction, ou risquer de subir les répercussions sur notre carrière, notre cote de rendement et notre réputation. Les enjeux soulevés dans ce rapport sont très réels. Nous ne devons pas adopter l'aveuglement volontaire en ce moment.

# Outils et ressources pour soutenir les cadres supérieurs de la fonction publique

Les outils et ressources qui suivent ont été examinés et compilés par l'APEX au moment d'écrire ce rapport. On peut également les trouver sur le site Web de l'APEX.



## Service-conseil – Listes de ressources et de personnes-ressources

Consultez <https://apex.gc.ca/service-conseil/?lang=fr> pour visionner la liste de ressources en format PDF qui contient des personnes-ressources et des sources d'information utiles sur les sujets suivants :

- [Modalités et conditions de travail](#)
- [Gestion et réorientation de carrière](#)
- [Santé physique et mentale](#)
- [Gestion des talents](#)
- [Harcèlement et enquêtes](#)
- [Congés de maladie et retour au travail](#)

Rappelez-vous qu'un cadre n'a pas besoin d'être membre de l'APEX pour bénéficier du service-conseil.



## Abonnement à l'Infolettre de l'APEX

L'[Infolettre de l'APEX](#) propose des contenus organisés touchant des sujets tels que la santé mentale, l'inclusion, les initiatives de l'APEX, la rémunération et la programmation.



## Le site Web de l'APEX

Consultez <https://apex.gc.ca/ressources/?lang=fr> pour une liste complète des ressources élaborées par l'APEX sur des sujets allant de la gestion des talents aux droits aux congés des cadres supérieurs. C'est un guichet unique des membres pour consulter la série de guides de l'APEX qui comprend [le Guide pour les cadres supérieurs](#), [le Guide sur le congé non payé](#) et [le Guide sur la retraite](#). La liste de publications Info-APEX comprend notamment [Les conséquences d'un changement d'employeur sur la paye et les droits prévus en matière de congé](#), [l'Info-APEX sur la retraite](#) et la publication en deux parties [Préparation à votre examen du rendement](#).

# Conseillers de l'APEX en 2020-2021



**Johanne LeBlanc**, Chef du Service-conseil

Johanne LeBlanc est une cadre bilingue chevronnée avec plus de 30 ans d'expérience à titre de généraliste en ressources humaines dans la fonction publique fédérale et le secteur privé, à Montréal et à Ottawa. Pendant ses 14 années en tant que cadre dans la fonction publique, elle a travaillé dans tous les domaines des RH pour 7 ministères et organismes. Elle est à l'APEX depuis septembre 2017 et a rencontré depuis ce temps plus de 1 500 cadres supérieurs dans le cadre de sa pratique du service-conseil.



**Janet Wong**, conseillère de l'APEX

Janet s'est jointe à l'APEX en 2019 en provenance du ministère de la Défense nationale. Elle a été fonctionnaire pendant 29 ans et a travaillé à titre de directrice générale dans les domaines de l'apprentissage, des ressources humaines, de l'approvisionnement et de la gestion de l'information.



**ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES  
OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA**

**ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES  
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA**

75, rue Albert, bureau 400 Ottawa (Ontario) K1P 5E7

Téléphone : 613-995-6252 | Télécopieur : 613-943-8919 | Courriel : [info@apex.gc.ca](mailto:info@apex.gc.ca)