



**Le rapport 2017-2018 du
Service-conseil pour les
cadres supérieurs**

SERVICE-CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS

Mesdames et Messieurs,

Je suis ravie de vous présenter le rapport 2017-2018 du Service-conseil pour les cadres supérieurs.

C'est un grand privilège que d'être conseillère principale auprès des cadres, de les accompagner pendant un temps, d'entendre leur histoire et leurs défis et de voir leur cheminement de carrière fascinant. Je trouve très valorisant de constater à quel point vous vous investissez pour la fonction publique et j'en tire une très grande leçon d'humilité. Je me réjouis à la perspective de continuer à vous servir dans les années à venir.

Johanne LeBlanc

Senior Advisor to Executives | Conseillère principale aux cadres supérieurs

Association of Professional Executives of the Public Service of Canada | Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada

SERVICE-CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS

Sommaire

Le Service-conseil pour les cadres supérieurs est un service gratuit et confidentiel offert exclusivement à l'ensemble des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale, qu'ils soient au Canada ou à l'étranger. Il sert de complément aux services offerts par les Services exécutifs, les équipes de ressources humaines, les ombudsmans, et les bureaux responsables des questions d'intégrité et de la gestion informelle des conflits. Le Service-conseil a la réputation d'être un tiers neutre et impartial à qui les cadres supérieurs peuvent venir parler de leur histoire ou demander des conseils concernant des situations professionnelles. Beaucoup connaissent le Service, tandis que d'autres ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas son existence et qu'ils auraient aimé en avoir entendu parler avant.

Cette année, 306 cadres supérieurs ont eu recours au Service-conseil pour les cadres supérieurs. Plus de 58 % de ces cadres supérieurs sont des femmes; pour ce qui est de la région de provenance, de la langue et des échelons en général, la représentation correspond à celle dans la fonction publique.

Parmi les 19 catégories utilisées pour faire le suivi des raisons de consultation, les six suivantes arrivent en haut de la liste : planification de carrière, enquêtes, conditions d'emploi, relations de travail avec un supérieur, retraite et santé (incluant la santé mentale).

Les cadres supérieurs savent qu'ils doivent obtenir des résultats pour de nombreuses priorités et reconnaissent qu'ils doivent être de plus en plus agiles pour s'adapter à un environnement – y compris à la technologie et aux données – en constante évolution. L'augmentation de la charge de travail, la nécessité d'adopter une approche horizontale et de collaborer, la responsabilisation et l'administration qui sont plus importantes pèsent de plus en plus lourd sur les épaules des EX. Comme nous le confirme le Sondage 2017 de l'APEX sur le travail et la santé des cadres supérieurs, les EX sont soumis à d'énormes pressions, ils travaillent de longues heures et beaucoup sont aux prises avec des problèmes de santé physique et de santé mentale. Comme ils n'ont pas de syndicat, les cadres supérieurs, en particulier les nouveaux, se sentent vulnérables et isolés et ont besoin de soutien organisationnel. Malgré ces réalités, ces mêmes cadres supérieurs font preuve d'une loyauté exemplaire, ils sont talentueux, dévoués et fiers d'être des leaders dans la fonction publique ainsi que d'être au service des Canadiens.

Les mouvements #TimesUp et #MeToo/#Moiaussi contre le harcèlement sexuel ont créé un climat d'ouverture où ceux qui se sentent victimes d'une forme de harcèlement se sentent plus à l'aise de le dénoncer. Au cours de la seconde moitié de l'année, 70 % des cas traités par le Service-conseil étaient des cas de harcèlement, bien qu'aucun n'était de nature sexuelle. Or, malgré le nombre élevé de plaintes de harcèlement, la grande majorité des plaintes officielles traitées cette année et pour lesquelles un cadre supérieur client était l'enquêté n'étaient pas fondées.

SERVICE-CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS

L'insatisfaction quant à la rémunération, au rendement et à la gestion des talents fait partie des questions soulevées régulièrement par les clients à tous les échelons. Les clients demandent surtout de l'aide pour planifier leur carrière ou pour interpréter les conditions d'emploi des EX.

Par ailleurs, le nombre de clients ayant eu recours au Service pour des problèmes entre un cadre supérieur et leur gestionnaire demeure élevé et, bien que cela ne soit pas étonnant, la façon dont certains cadres supérieurs sont traités par leurs supérieurs l'est. Les EX savent que les demandes et les attentes envers eux sont plus élevées qu'envers les fonctionnaires qui ne sont pas cadre supérieurs. Cependant, l'impolitesse de certains supérieurs ne cadre pas avec les valeurs fondamentales de la fonction publique. Les cadres supérieurs ont également le sentiment profond que, s'ils parlent de leurs inquiétudes à un échelon supérieur, ils auront des représailles.

Enfin, à une époque où il faut s'ouvrir à la diversité et à l'inclusion, il est étonnant de constater qu'un grand nombre de cadre supérieurs clients estiment qu'ils sont victimes d'âgisme. Dans une culture où la contribution de chacun est réellement précieuse, ce ne devrait pas être le cas.

CONFIDENTIALITÉ, COLLECTE DE DONNÉES ET NORMES DE SERVICE

Le respect de la confidentialité est essentiel au Service-conseil. Par souci de confidentialité, les renseignements des clients sont conservés dans un endroit sûr qui est accessible seulement par le conseiller principal tant que le dossier est actif et sont détruits au dépôt du rapport annuel ou à la demande du client.

L'APEX se sert de renseignements généraux pour dégager des tendances en vue d'établir les priorités ainsi qu'alimenter les discussions avec la communauté des cadres supérieurs et les organismes centraux et opérer des changements positifs.

Les normes de service consistant à répondre aux appels ou aux courriels des clients en un jour ouvrable sont atteintes dans 99,67 % des cas. Un nouveau sondage en ligne sur la satisfaction de la clientèle sera lancé en 2018-2019.

1. PLANIFICATION DE CARRIÈRE – Cette catégorie est la principale raison pour laquelle les cadres supérieurs s'adressent au Service-conseil. Parmi les clients, 106 ont demandé au Service-conseil de l'aide pour planifier leur carrière, notamment pour établir leurs objectifs professionnels et les moyens pour y parvenir, par exemple pour déterminer quels postes et quels ministères viser, les stratégies de réseautage et de promotion à prendre, pour examiner les mécanismes et les possibilités de dotation, les renvois à des mentors/coachs pour se préparer aux comités de sélection, etc.

Bien que la carrière soit la principale raison mentionnée pour les demandes de conseils, les raisons sous-jacentes dévoilées pendant les entretiens vont des frustrations engendrées par le processus de

SERVICE-CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS

gestion des talents ou du rendement au sein des organismes, à la stagnation professionnelle, en passant par les pressions irréalistes causées par la charge de travail, l'impression de ne pas se sentir valorisé ou le sentiment que son travail n'est pas reconnu, une distorsion culturelle ou un mauvais alignement des valeurs et de l'éthique, et la plupart du temps, le souhait d'échapper à une relation difficile avec un supérieur.

2. ENQUÊTE – Parmi les clients, 95 cadres supérieurs, dont 59 % étaient des femmes, ont demandé de l'aide pour des enquêtes ou des problèmes de harcèlement (les plaintes n'étaient pas toutes officielles). De ce nombre, 42 % étaient la personne faisant l'objet de la plainte et 28 % étaient la personne subissant le harcèlement d'un supérieur. Le pourcentage restant était impliqué dans diverses enquêtes administratives internes ou externes.

Nombre des cadres supérieurs faisant l'objet d'une plainte de harcèlement avaient l'impression que leur organisme ne leur fournissait pas suffisamment de renseignements ni de soutien et qu'ils devaient faire face seuls aux conséquences émotionnelles et psychologiques de ces accusations. Ceux qui devaient faire face à ce genre de situation pour la première fois ainsi que ceux qui n'avaient visiblement pas de soutien de leur gestionnaire sont ceux qui souffraient le plus.

Dans certains cas extrêmes, les cadres supérieurs ont été retirés de leur poste avant que l'enquête ne soit lancée ou ont été informés qu'un processus « non officiel » serait dirigé par leur supérieur. Ces cadres supérieurs avaient tendance à être les plus bouleversés; certains étaient en congé maladie ou allaient en prendre un et avaient l'impression que la personne qui avait le pouvoir de décider de leur carrière n'était pas objective et que leur carrière était en péril. Beaucoup de cadres supérieurs ont envisagé de retenir les services d'un avocat pour défendre leurs intérêts, à leurs frais puisque la justice naturelle ne l'emportait pas.

Le recours au retrait d'un cadre supérieur comme solution rapide à un problème en milieu de travail ne tient pas compte de la complexité et des origines du conflit en milieu de travail, ainsi que des préjugés et n'est généralement pas efficace en plus d'être extrêmement néfaste pour les cadres supérieurs.

Nombre des plaintes de harcèlement contre des cadres supérieurs ont été déposées par des employés dont le rendement faisait l'objet d'un suivi. Beaucoup de clients pensaient faire ce qu'on attendait d'eux en faisant le suivi d'un mauvais rendement. Cependant, nombre d'entre eux ont indiqué regretter de l'avoir fait puisque cela a entraîné une plainte qui, même si elle était essentiellement ou complètement non fondée, a ultimement eu des conséquences négatives sur leur réputation, leur carrière et leur santé. De plus, beaucoup de clients ne se sentaient pas appuyés.

Très peu de cadres supérieurs ont déposé une plainte contre leur supérieur par crainte de représailles.

L'équité procédurale ne semblait pas avoir été respectée dans un très grand nombre de cas; les répondants avaient l'impression d'être déclarés coupables dès le départ, ils n'étaient pas toujours au

SERVICE-CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS

courant des allégations, ils disposaient de très peu de temps pour répondre à de très longues allégations et, dans la plupart des cas, l'enquêteur a interrogé seulement les témoins du plaignant et non ceux du répondant.

3. CONDITIONS D'EMPLOI – L'année dernière, la conseillère a reçu 87 demandes de renseignements concernant les conditions d'emploi. Les questions étaient aussi vastes et variées que le sont les conditions d'emploi. Elles concernaient notamment l'interprétation des congés et des modalités de travail spéciales, l'application régulière de la loi en cas de plainte de harcèlement, la procédure applicable aux griefs pour les cadres supérieurs, la gestion du rendement, les congés de maladie, le retour au travail, la classification, les indemnités, la retraite, etc. Encore une fois, bien que la raison mentionnée pour la consultation soit les conditions de travail, les problèmes révélés lors des discussions étaient similaires à ceux mentionnés dans les paragraphes sur la planification de carrière. À l'origine de ces problèmes, il y avait le manque de consignes claires et précises de la part de l'employeur et des pratiques très différentes d'un ministère à l'autre.

4. RELATION AVEC UN SUPÉRIEUR – La relation entre le cadre supérieur et son supérieur doit être basée sur la confiance pour la réussite des deux parties. Des relations difficiles peuvent entraîner des malaises et de la détresse et créer un climat de travail malsain pour tout le monde.

Les conflits entre les gens sont normaux et sains, mais la majorité d'entre nous évite les conflits ou les utilise pour attaquer une autre partie, profitant parfois d'un rapport de force ou d'autorité. Or, ni l'une ni l'autre de ces stratégies ne permet de régler les conflits de façon constructive, mais elles les aggravent. Souvent, nous avons peu de renseignements lorsque nous faisons des suppositions et agissons, ce qui jette de l'huile sur le feu.

Nombre de cadres supérieurs mentionnent que leur relation avec leur supérieur s'est détériorée au fil du temps ou qu'ils avaient une bonne relation avec leur ancien patron, mais pas avec le nouveau. L'impolitesse dont font l'objet les cadres supérieurs dans ces situations semble être la norme. Il est vrai que les méthodes de travail, les attentes et la chimie peuvent varier d'une personne à l'autre, mais il est difficile de concevoir qu'un cadre supérieur qui a un bon ou un très bon rendement et dont les capacités ont été éprouvées ait des problèmes de rendement du jour au lendemain. Il est souvent plus efficace de régler le conflit sous-jacent.

Il est très utile de demander de l'aide aux experts de la résolution des conflits – qui pourront également enseigner certaines techniques – dès qu'un problème de relations de travail survient. Ils pourront également aider les cadres supérieurs à remettre en question leurs hypothèses, valider leurs données, comprendre leurs propres préjugés et demeurer ouverts d'esprit. Si tous ces efforts ne fonctionnent pas et que la relation entre le cadre supérieur et son gestionnaire n'est plus appropriée, une stratégie de sortie pourra être envisagée conjointement et mise en œuvre dans un respect mutuel.

SERVICE-CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS

5. RETRAITE – Au total, 51 cadres supérieurs ont demandé des conseils sur la retraite. Cependant, pour nombre d'entre eux, il ne s'agissait pas de l'option à privilégier. Plusieurs ont indiqué être victimes de discrimination en raison de leur âge ou au retour d'un congé de maladie. Ils avaient l'impression qu'on tentait de les pousser à quitter leur ministère ou leur organisme. Beaucoup sont partis en raison d'un environnement toxique ou de difficultés avec leur supérieur.

La presque totalité des 51 clients ont dit s'inquiéter des retards de paiements dus et de leur exactitude en raison des problèmes entraînés par Phoenix.

6. SANTÉ – Cette année, près d'une centaine de clients ont mentionné à la conseillère que leur santé mentale ou physique les inquiétait ou qu'ils étaient suivis par un médecin et que leur maladie était directement liée à un environnement de travail malsain. La réintégration en milieu de travail après un congé ou une affectation temporaire semble difficile pour beaucoup de cadres supérieurs. Ces derniers ne se sentent pas appuyés ni bienvenus dans leur organisme. Souvent, le gestionnaire qui était en poste avant le départ du cadre supérieur n'est plus là et le nouveau en poste ne connaît pas le cadre supérieur concerné. Beaucoup ont du mal à faire accepter leur retour progressif à un horaire de travail à leur organisme et, s'ils y parviennent, ils se voient souvent assigner des projets temporaires qui se trouvent en bas de la liste de priorités avec peu d'employés et de fonds.

La majorité des clients qui sont aux prises avec des troubles de santé mentale ne se sentent pas à l'aise d'en parler à leur supérieur. Les EX se font souvent rappeler qu'ils doivent être résilients, et ce, presque à tout prix et pensent donc qu'il est inacceptable de montrer des signes de vulnérabilité.

Il est à noter que de nombreux clients ont des problèmes avec l'assureur, en particulier en ce qui concerne les troubles de santé mentale; les gestionnaires de cas manquent de compassion et ne connaissent pas bien ces troubles dévastateurs, les prestations sont refusées, les pressions pour un retour au travail commencent à s'exercer trop tôt, et il est difficile de reprendre un horaire de travail adapté. La dernière chose dont une personne qui souffre d'un problème de santé a besoin est de plus de stress et de possibles difficultés financières.

SERVICE-CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS

Conclusion

Les dirigeants des organismes jouent un rôle crucial dans la mise en place de cette culture. En collaboration avec leurs cadres supérieurs, ils mettent en œuvre cette vision et la transmettent à tous les échelons, de la gestion aux employés. La culture est façonnée par les actions des leaders, notamment par la façon dont ils se traitent les uns les autres. L'impolitesse dans les rangs supérieurs crée une culture négative et vice versa. Beaucoup de clients l'ont mentionné et le Sondage de l'APEX l'a confirmé : nous sommes à même de mieux faire les choses à cet égard, et ce, pour le plus grand bien de tous.

Le greffier a mentionné dans son 25^e rapport annuel : « Je maintiendrai mon engagement envers la santé mentale et le bien-être des employés, y compris en luttant contre le harcèlement et la discrimination ». Les cadres supérieurs sont tout d'abord des employés et méritent le même respect et la même équité que nous nous efforçons d'offrir à nos employés dans ce genre de dossiers. Les principes d'équité procédurale et de justice naturelle doivent absolument être appliqués dans la gestion de tous les types de plaintes tant pour le répondant que pour le plaignant et il est essentiel d'offrir du soutien.

On peut lire dans le Guide d'application du processus de résolution du harcèlement du Secrétariat du Conseil du Trésor que « lorsqu'une plainte est jugée vexatoire ou de mauvaise foi, la partie mise en cause sera informée de la nature des mesures correctives ou disciplinaires qui sont imposées »; or, le Service-conseil pour les cadres supérieurs n'a pas été informé que des mesures correctives avaient été prises dans aucun cas suivi.

Il serait possible d'explorer cette avenue dans l'avenir ainsi que l'absence de représailles pour les cadres supérieurs qui signalent un cas de harcèlement de la part d'un autre cadre supérieur et l'indemnisation des répondants aux plaintes.

Il est encore tôt pour se prononcer, mais les stratégies de rétablissement à la suite de plaintes de harcèlement contre un cadre supérieur qui sont examinées actuellement donnent une lueur d'espoir. Des discussions ont lieu actuellement sur les façons de rétablir la réputation d'un cadre supérieur ainsi que la confiance à l'égard du leadership et les mesures à prendre pour restaurer la culture à la suite d'allégations de harcèlement. Il s'agit là d'investissements très précieux dans la guérison au sein des équipes.

La fonction publique qui adhère à la diversité doit maintenant passer au concept plus large d'inclusion et toute forme de discrimination est devenue, heureusement, inacceptable. Il est rafraîchissant de voir que la contribution de tous est maintenant appréciée; l'importance attachée à la contribution de nos cadres supérieurs chevronnés continuera sans aucun doute de grandir. D'ailleurs, les organismes progressifs mettent en place des stratégies pour retenir les cadres supérieurs qui ont beaucoup d'expérience.

Enfin, il serait essentiel que les dirigeants aient des compétences en gestion des conflits pour améliorer toutes les relations de travail et ultimement le milieu de travail dans son ensemble.