

SERVICE CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS

RAPPORT ANNUEL
2015-2016

Par **Angela Briginshaw**
Conseillère principale auprès des cadres de direction



ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

TABLE DES MATIÈRES

SYNOPSIS	3
INTRODUCTION.....	5
CONTEXTE	6
CONFIDENTIALITÉ ET COLLECTE DES DONNÉES	7
SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE	7
NORMES DE SERVICE À LA CLIENTÈLE.....	8
LE SCCS ET LA SANTÉ MENTALE	9
CONSULTATION ET RAYONNEMENT	11
PROFIL DE LA CLIENTÈLE	11
PRÉOCCUPATIONS DES CLIENTS.....	12
CONCLUSION	23

SYNOPSIS

Les cadres supérieurs clients ont indiqué à la Conseillère qu'ils voulaient que leur histoire soit racontée. Ils veulent savoir que leur voix a été entendue par ceux qui peuvent changer la fonction publique. La conseillère principale pour les cadres de direction recueille cette importante donnée tout en préservant l'entière confidentialité des personnes et des fichiers. Grâce à son rôle de défense des droits, l'APEX communique les préoccupations et enjeux généraux soulevés par les cadres au cours des réunions régulières avec les sous-ministres, les organismes centraux et les partenaires, offrant un appui et de l'aide pour formuler des idées et des solutions concrètes et pratiques. L'APEX généralise les informations recueillies par la Conseillère dans la conception des services qu'elle fournit à ses membres.

Le Service conseil pour les cadres supérieurs (SCCS) est un service confidentiel offert à tous les cadres de direction dans l'ensemble de la fonction publique, au Canada et à l'étranger. La conseillère principale (la Conseillère) est l'unique dispensatrice du service, et répond aux demandes par téléphone, par courriel, par Skype, et en personne.

Au cours de la période du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2016, trois cent seize (316) clients ont utilisé le service, une augmentation de 49 % par rapport à 212 clients en 2014-2015. Bien que la plupart étaient des cadres supérieurs, 18 % (57) étaient constitués d'un amalgame d'administrateurs généraux, de personnes nommées par le gouverneur en conseil, de directeurs non EX, d'EX moins 1 non syndiqués et de cadres retraités. La représentation des ministères a continué d'être forte, des cadres supérieurs de 68 organisations ayant communiqué avec le SCCS - comparativement à 62 en 2014-2015. Des 316 clients, 24 % (76) provenaient de divers organismes fédéraux, de tribunaux, de commissions et de sociétés d'État qui ne faisaient pas partie de l'administration publique centrale.

Le nombre total de rencontres clients a été de 820, ce qui représente une augmentation de 114 % comparativement aux 382 rencontres clients en 2014-2015. Au total, 142 clients ont consulté le service plus d'une fois cette année, tandis que 99 clients l'avaient fait en 2014-2015. Cinquante-cinq pour cent étaient des visites uniques; 27 % des clients ont sollicité le service de 2 à 3 fois; 16 % l'ont utilisé de 4 à 11 fois au cours de l'exercice, et 2 % ont eu besoin du service 12 fois ou plus. Les motifs expliquant la demande supérieure à la normale pour le service sont vraisemblablement de trois ordres : 1) une hausse des situations complexes qui nécessitent souvent un nombre disproportionné de consultations avec les clients (à savoir les plaintes de harcèlement et les licenciements); 2) l'aiguillage par des clients satisfaits; et 3) un marketing accru pour faire connaître les services du SCCS.

Bien que les motifs de consultation du Service par les cadres soient répartis en 19 catégories, les 8 principaux motifs cette année étaient : (1) gestion de carrière; (2) relation avec le supérieur; (3) harcèlement; (4) santé; (5) retraite; (6) gestion du rendement; (7) conditions d'emploi; et (8) licenciement.

Quatre-vingt-dix-neuf clients ont indiqué qu'ils éprouvaient des difficultés avec leur superviseur. En outre, la Conseillère a aidé 94 clients avec des cas de harcèlement cette année, ce qui représente plus d'un tiers de tous les clients qui ont consulté le SCCS. De ceux-là, 73 % étaient des femmes qui se sentaient harcelées par leur supérieur. La hausse des plaintes de harcèlement et des enjeux relatifs à un milieu de travail malsain ou toxique peut résulter des déclarations des deux greffiers (actuel et précédent) du Conseil privé, des administrateurs généraux, de cadres supérieurs du milieu des affaires, des médias, des syndicats

et des politiciens qui ont tous collectivement exprimé la nécessité de créer des milieux de travail positifs et exempts de harcèlement et d'intimidation - et que c'est une priorité absolue. La priorité ministérielle pangouvernementale 2015-2016 de « faire preuve de leadership en matière de santé au travail en créant un environnement de travail sain, respectueux et solidaire » peut avoir encouragé les cadres à exprimer leurs préoccupations. L'accent sur cet enjeu peut avoir créé l'environnement qui permet aux employés de tous les échelons de parler de leurs expériences en milieu de travail. Bien que la crainte de représailles existe toujours, les cadres supérieurs qui sont plus près de la retraite peuvent se sentir obligés d'exprimer leurs préoccupations et de prendre la parole pour ceux qu'ils laissent derrière eux.

Le 23^e Rapport annuel du greffier au Premier ministre sur la fonction publique du Canada indiquait : « Afin de pouvoir se donner à part entière au service des Canadiens, les fonctionnaires doivent travailler dans un environnement sain et respectueux, où l'on reconnaît les différences et la diversité et où l'on aide les personnes ayant à surmonter des problèmes de santé mentale en faisant preuve de compassion. » Le SCCS a rencontré 71 clients qui ont indiqué avoir éprouvé des problèmes de santé qu'ils croyaient être directement attribuables à un environnement de travail toxique - 49 de ces clients (ou 69 %) étaient des femmes. En outre, 68 cadres ont demandé des conseils sur la retraite - dont 60 % étaient des femmes. Beaucoup de ces clients ont dit envisager la retraite comme moyen d'échapper à une situation de travail difficile. Si « la santé mentale et le bien-être en milieu de travail sont une priorité absolue », comme l'a récemment dit le greffier, la fonction publique a sérieusement besoin de changer avant que nous puissions créer « un milieu de travail où le bien-être est alimenté et apprécié. »

INTRODUCTION

Le Service conseil pour les cadres supérieurs (SCCS) a été créé en 2003 dans la foulée de la reconnaissance, par les sous-ministres, de la nécessité d'un guichet unique discret et confidentiel permettant aux cadres supérieurs de demander conseils et aiguillage vers des services spécialisés. Ce service complète les autres services qui sont offerts dans certains ministères, comme les ombudsmans et la gestion informelle des conflits. Le SCCS offre un service gratuit aux cadres d'environ 130 ministères et organismes distincts dans la fonction publique fédérale élargie. La demande pour ce service a toujours été élevée, et de nombreux clients satisfaits le recommandent à leurs collègues. Le SCCS est réputé être un tiers indépendant et neutre qui fournit des conseils, offre un espace sécuritaire où les cadres peuvent raconter leur histoire et obtenir un avis objectif sur leur situation personnelle, et où les clients peuvent tirer profit d'un accès ou d'un aiguillage vers des ressources spécialisées le cas échéant.

Les services sont fournis par une seule conseillère principale auprès des cadres de direction (la Conseillère), qui est une cadre supérieure invitée à l'APEX, et dont le salaire est pris en charge par la collectivité des administrateurs généraux. Les administrateurs généraux jugent le service fourni par la Conseillère comme un volet important du mandat de l'APEX. Les données recueillies par la Conseillère, et présentées dans le présent rapport, donnent un aperçu unique des préoccupations, des besoins, et des enjeux des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale.

Nombre de cadres supérieurs, quand ils communiquent avec la Conseillère la première fois, indiquent s'être senti avoir été isolés par leur ministère et être complètement seuls lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes ou quand ils ont besoin de renseignements. Souvent, les clients ignoraient que l'APEX offre ce service et indiquent qu'ils « auraient aimé connaître ce service plus tôt » ou que le « SCCS est le secret le mieux gardé au gouvernement. » Souvent, les cadres sont réticents à prendre contact avec l'Ombudsman ou les Services aux cadres supérieurs des RH de leur ministère ou le Programme d'aide aux employés (PAE) ou les Services de gestion informelle des conflits (SGIC), de peur que ces services ne soient pas confidentiels et que les renseignements puissent être divulgués ou se retrouver entre les mains de leurs supérieurs. L'APEX promeut le SCCS auprès de l'ensemble de ses membres, et rappelle aux sous-ministres, à la collectivité des ressources humaines et à d'autres groupes pertinents l'existence du service. Lors du Symposium 2016 de l'APEX (tenu après la période couverte par le présent rapport annuel), le greffier du Conseil privé a rappelé dans son allocution aux 700 cadres présents l'existence de ce service :

« Le rôle de l'APEX est également très pragmatique. Je suis persuadé que vous avez déjà vu les publicités et les annonces, mais permettez-moi d'insister sur le fait que l'APEX est en soi un service de consultation pour les cadres supérieurs dont vous devriez vous prévaloir si vous vivez une situation personnelle. Et l'APEX est également tout indiqué en matière de soutien par les pairs et d'apprentissage entre pairs. N'hésitez donc pas à recourir aux services de cette organisation qui est, pour nous, un partenaire très important. »

Afin de favoriser une sensibilisation accrue au SCCS, les administrateurs généraux pourraient envisager d'afficher les coordonnées du SCCS sur chaque site intranet ministériel avec les coordonnées du PAE comme ressource pour les cadres voulant s'en prévaloir.

CONTEXTE

Les cadres supérieurs de la fonction publique évoluent dans un environnement plus mondialisé et complexe, où la vitesse du changement est décrite comme incroyable. Or les budgets de fonctionnement diminuent. La « résultologie » souligne que la fonction publique doit être plus agile et plus flexible, et être en mesure de mobiliser rapidement des ressources pour atteindre les objectifs (comme la réponse du Canada à la crise des réfugiés syriens). On constate aussi une tendance à embaucher davantage de post-boomers dans la fonction publique; cependant, cette génération ne tend pas à privilégier les bureaucraties dominées par les règles, les formalités administratives, la hiérarchie et est peu encline à prendre des risques. Il faut favoriser une culture respectueuse et civilisée. Tant le greffier du Conseil privé actuel que précédent ont reconnu la nécessité de créer une fonction publique saine, respectueuse, souple et performante, et, pour ce faire, ni le harcèlement ni l'intimidation ne peuvent être tolérés, car c'est là le symptôme d'un milieu de travail malsain. La Conseillère salue le travail du Comité technique du Groupe de travail mixte sur la santé mentale en milieu de travail, dont l'APEX était membre, et appuie les recommandations qui y sont contenues.

*En 2015, l'APEX a commandé deux livres blancs rédigés par Craig Dowden, Ph. D. : **L'importance de la civilité! Examen factuel de la promotion d'une fonction publique respectueuse; et Optimiser la mobilisation des employés dans la fonction publique fédérale - Optique factuelle.** La Conseillère encourage fortement les cadres supérieurs à envisager une large distribution de ces deux documents, et de favoriser un dialogue sur la façon d'adopter certaines des stratégies pratiques qui y sont contenues. L'APEX a également conçu un dossier de présentation qui contient les principales conclusions, lequel est affiché sur le site Web de l'APEX d'usage général par la fonction publique fédérale. Le livre blanc et le dossier de présentation de l'APEX sont conçus pour aider les cadres à réaliser l'engagement institutionnel contenu dans leur entente de rendement 2015-2016 à « faire preuve de leadership en matière de santé en milieu de travail en édifiant un environnement de travail sain, respectueux et positif. »*

CONFIDENTIALITÉ ET COLLECTE DES DONNÉES

La confidentialité est un principe clé du SCCS, et est essentielle au succès de ce service. Pour assurer la confidentialité, le nom des clients de même que les notes afférentes aux dossiers sont automatiquement détruits à la fin de chaque exercice (ou en tout temps à la demande du client). Des données démographiques clés comme le sexe, la langue et l'échelon de classification sont colligées et conservées dans une base de données protégée, et ne servent qu'aux seules fins du rapport annuel. Afin de préserver la confidentialité, la Conseillère n'a pas de soutien administratif, et personne n'a accès à ses messages téléphoniques, ses courriels, ses bases de données ou ses fichiers.

L'APEX a établi un cadre de suivi et d'évaluation du SCCS qui permet la collecte de données globales et la production de rapports périodiques pour mesurer dans laquelle les clients utilisent le service et à quelle fin. La Conseillère recueille de l'information de base sur les clients : sexe, langue officielle préférée, région, échelon, nature des conseils demandés, fréquence des rencontres, et organisations d'accueil des clients. Les demandes de conseils sont réparties en 19 rubriques, et le rapport annuel du SCCS fournit une analyse plus détaillée sur les huit principaux motifs de consultation. Comme un client individuel sollicite souvent des conseils pour plus d'un motif, l'aide apportée peut couvrir plus d'un sujet et prendre différentes formes. Par exemple, aider un client sur une situation de harcèlement peut exiger des conseils sur la gestion de carrière, la résolution des conflits, ou l'aiguillage vers un avocat, le PAE, un coach ou des renseignements sur les conditions d'emploi, sur le programme Échange Canada ou sur la retraite.

Depuis sa création en 2003, le SCCS a utilisé cette méthode de collecte de données pour déterminer et évaluer l'éventail des besoins des clients. Cette méthode permet à l'APEX de cerner les tendances émergentes susceptibles d'aider à la formulation de recommandations en matière de politiques au Secrétariat du Conseil du Trésor. L'APEX utilise aussi l'information pour établir des priorités, élaborer des mesures pour mieux appuyer les besoins des cadres supérieurs, et alimenter le sondage sur le travail et la santé de l'APEX. Le rapport annuel du SCCS est affiché sur le site Web de l'APEX, et est transmis au greffier du Conseil privé et aux administrateurs généraux.

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

La Conseillère principale recueille la rétroaction des clients l'année durant. Les cadres continuent d'exprimer leur appréciation à l'égard de cet « espace sécuritaire » qui leur permet d'obtenir un service objectif et confidentiel.

Les clients disent souvent qu'ils ont entendu parler du SCCS par un collègue ou un spécialiste en ressources humaines, en consultant le site Web de l'APEX ou dans le cadre des diverses activités de rayonnement de l'APEX. Certains clients indiquent qu'ils connaissaient déjà le service parce qu'ils sont membres de l'APEX ou qu'ils y ont eu recours dans le passé. Cent vingt-deux (122) clients cadres supérieurs ont pris le temps de transmettre un courriel de remerciement pour le service qu'ils ont reçu. Le SCCS n'a reçu aucune plainte par écrit cette année. Les quelques plaintes verbales reçues des clients portaient sur le fait que la fonction publique ne les appuie pas suffisamment, par ex., en leur fournissant un accompagnateur dans le cadre de réunions officielles d'enquête de harcèlement, et qu'aucun mécanisme ne permet de payer les frais juridiques d'un cadre lorsque, au terme d'une enquête, la plainte déposée à leur endroit est jugée non fondée.

NORMES DE SERVICE À LA CLIENTÈLE

Cette année, et pour la première fois, la Conseillère a piloté une norme de service à la clientèle. Bien que la Conseillère vise la prestation de services le jour même, la norme de service à la clientèle était de répondre à tous les appels téléphoniques et courriels des clients dans un délai d'un jour ouvrable, même s'il s'agissait simplement de confirmer réception de leur message, et de les informer qu'elle communiquerait avec eux à la première occasion. Lorsqu'un cadre supérieur est en situation de crise, il ne souhaite pas être isolé et laissé à lui-même. Il est rassurant et réconfortant de simplement savoir que quelqu'un est là pour les soutenir. La Conseillère a atteint cette norme de service dans 99,6 % du temps.

Le tableau suivant indique le nombre de clients et le volume des rencontres clients au cours des douze dernières années.

Les efforts accrus de l'APEX pour rappeler à la collectivité des cadres supérieurs l'existence du SCCS ont probablement contribué au volume de clients plus élevé que la normale cette année. Des clients satisfaits ont également aiguillé d'autres collègues vers la Conseillère. En outre, certains cabinets d'avocats ont recommandé le SCCS à leurs clients cadre supérieurs.

Il convient de noter que, bien que le projet pilote de norme de service à la clientèle ait été un réel succès, une hausse continue de la demande rendra insoutenable le respect de la norme de réponse dans un délai d'une journée par un seul conseiller. Par conséquent, l'APEX s'affaire à trouver des moyens d'atténuer cette hausse de la demande, en concevant et en affichant de brèves fiches d'information Info-APEX sur une variété de sujets sur son site Web, et que les membres peuvent consulter avant de décider s'ils ont besoin de communiquer avec la Conseillère.

ANNÉE	2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2005-2006	2004-2005
# de clients	316	212	202	306	232	227	225	251	226	199	187	196
# de rencontres	820	382	302	440	324	335	—	—	—	—	—	—

— : Données non disponibles

ÉCHANTILLON DE LA RÉTROACTION REÇU

...

« Merci de votre aide, de vos conseils et de l'orientation tout au long de ce processus. Tout cela a été inestimable, et c'était le genre de soutien que je ne pouvais trouver nulle part ailleurs. » — (EX-02)

...

« Merci de notre discussion. Je l'ai trouvée utile, pertinente et judicieuse. » — (EX-03)

...

*« C'est toujours un plaisir de vous parler. Je suis tellement heureux que nous puissions avoir accès à vous comme EX. Vous faites preuve d'une telle compassion et de tant de soins dans votre travail que les gens se sentent tout de suite en sécurité pour parler ouvertement. »
— (EX-01)*

...

« Je vous suis reconnaissant des idées et des conseils que vous avez partagés avec moi, et cela m'aidera certainement à déterminer les prochaines étapes. » — (EX-03)

...

« Vous aviez tout à fait raison... Vos conseils étaient tout à fait opportuns, et vous étiez suffisamment détachée de la situation pour être impartiale, et tout autant en mesure de me fournir du soutien. » — (EX-03)

LE SCCS ET LA SANTÉ MENTALE

Le milieu de travail influence la santé mentale et la santé mentale influence le milieu de travail. Le SCCS est souvent le premier intervenant pour les cadres confrontés à des situations de crise liées à du harcèlement en milieu de travail ou à des environnements de travail abusifs. En tant que telle, la Conseillère a été formée en matière de premiers soins en santé mentale pour aider les cadres qui vivent des situations extrêmement difficiles, et chargées émotionnellement. Dans les circonstances où le SCCS n'est pas en mesure de fournir l'aide spécialisée nécessaire, il aiguille les clients vers des spécialistes qui sont mieux qualifiés pour traiter les problèmes en cause, comme des professionnels de la santé, les programmes d'aide aux employés, etc. Par moments cette année, certains cadres ont ouvertement évoqué des pensées suicidaires et, dans plusieurs cas, la Conseillère a dû intervenir pour veiller à ce qu'ils aient recours à une aide professionnelle sans délai. Elle fait souvent un suivi auprès des cadres qui indiquent être déprimés, stressés, anxieux, ou « tristes » pour s'assurer que tout va bien ou pour déterminer s'ils ont demandé de l'aide. Voici un extrait de ce qu'un client a écrit :

« C'était une lutte quotidienne, et je pensais à tout le soutien et aux encouragements que vous m'avez fournis et qui m'ont aidé à continuer la tête haute sans céder aux pensées négatives. Je crois honnêtement que je n'aurais pas survécu sans vos encouragements et votre soutien constants. Vous étiez là pour moi chaque fois que j'ai eu besoin de parler à quelqu'un, et vous m'avez aidé à traverser la période la plus difficile de ma vie professionnelle. (...) Je sais que j'ai dû mettre votre patience à l'épreuve en répétant les mêmes choses pour tenter de comprendre tout ce qui m'arrivait, mais vous

n'avez jamais manifesté une quelconque impatience. Au contraire, vous avez assuré un suivi soutenu pour vérifier si j'avais besoin de parler. Je suis très certain que je n'aurais pas survécu tout en préservant ma santé mentale si je n'avais pu vous parler en toute confiance au cours de cette période difficile. »

Des milieux de travail toxiques et le stress constant peuvent avoir des effets négatifs à plus long terme sur le cerveau. Lorsque les gens souffrent en réaction à un stress important, leur capacité à rester calme, rationnel, positif, et à penser de façon créative est diminuée. Le harcèlement par un supérieur peut fondamentalement affecter le jugement et la capacité d'un cadre supérieur de prendre ses propres décisions, car il commence à mettre en doute toutes ses actions. Les cadres supérieurs ont indiqué à la Conseillère « se sentir mentalement et émotionnellement meurtris ». Ceux-là sont normalement très expérimentés, capables, intelligents, et professionnels, chez qui le milieu de travail toxique peut avoir causé une dépression ayant fait l'objet d'un diagnostic clinique, de l'anxiété, du stress post-traumatique ou un traumatisme ou y avoir contribué. La fonction publique doit trouver la cause profonde de la toxicité.

Il est tout aussi important que les cadres acquièrent les compétences qui leur permettront d'être résilients et d'affronter des expériences négatives en milieu de travail, et d'y survivre. *Les fonctionnaires, notamment les cadres supérieurs, peuvent bénéficier d'une formation en matière de résilience. Par exemple, un article du bref bulletin du Dr Travis Bradberry, How Emotionally Intelligent People Handle Toxic People, fournit quelques conseils concrets : <http://www.talentsmart.com/articles/How-Emotionally-Intelligent-People-Handle-Toxic-People-1028629190-p-1.html>. On peut suivre le Dr Bradberry sur les médias sociaux (LinkedIn).*

Les clients sont reconnaissants que le SCCS soit en mesure de fournir une perspective indépendante et globale sur les enjeux qui les ont secoués au plus profond de leur être. Les clients tirent un réconfort de savoir qu'ils ne sont pas seuls - que d'autres ont souffert de la même façon, mais qu'ils ont réussi à surmonter des situations difficiles en milieu de travail, et qu'ils y ont survécu.

Les clients ont indiqué que la stigmatisation associée à la santé mentale, et la crainte que cela réduise leurs perspectives d'avancement de carrière les empêchent souvent d'admettre qu'ils souffrent d'un problème de santé mentale. Or, la Commission de la santé mentale du Canada a signalé que près de 50 % des demandes d'invalidité résultent de problèmes de santé mentale. La dépression devrait être un sujet de préoccupation. Les cadres ont signalé que l'utilisation d'étiquettes comme « mauvaise adéquation » dans les organisations, et leur isolement subséquent ont contribué à leurs problèmes de santé mentale, qui sont très réels et complexes. Trop souvent les cadres qui retournent au travail après une absence pour cause de santé mentale se sont plaints de n'avoir pas reçu les accommodements nécessaires et de ne pas avoir été accueillis chaleureusement à leur retour. Cela aussi doit être abordé d'une manière compatissante et humaine.

CONSULTATION ET RAYONNEMENT

La communication des préoccupations des cadres supérieurs aux organismes centraux continue d'être une priorité pour le SCCS afin d'aider à mieux répondre aux besoins de la collectivité des cadres. La Conseillère s'entretient régulièrement avec les hauts fonctionnaires du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) et des Services de counselling aux cadres supérieurs de la Commission de la fonction publique (CFP). L'objectif de ces discussions est de créer une sensibilité aux enjeux systémiques ou émergents et ainsi trouver des façons de minimiser les situations indésirables. La Conseillère s'appuie particulièrement sur l'expertise de l'équipe des Politiques des cadres supérieurs du BDPRH et du groupe de l'Administration des priorités de la CFP. Leurs réponses rapides aux questions ainsi que leur disponibilité et leur appui constants sont grandement appréciés. Travailler en partenariat avec les organismes centraux permet à tous de mieux servir les cadres supérieurs.

Les activités de diffusion externe incluent la promotion du SCCS aux activités de l'APEX comme la cérémonie annuelle de reconnaissance des cadres supérieurs nouvellement nommés et le symposium de l'APEX, les réunions avec les représentants organisationnels, et les activités parrainées par les ministères. Les renseignements sur le Service sont également affichés sur le site Web de l'APEX.

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

Cent quarante-six clients (ou 46 %) qui ont sollicité des conseils en 2015-2016 étaient des EX-01 par rapport à 138 (ou 65 %) en 2014-2015. Cinquante et un (ou 16 % des clients) étaient des EX-02 (par rapport à 38 ou 18 % l'an dernier). Dix-neuf pour cent des clients étaient des EX-03 à EX-05, ce qui représente une augmentation de 73 % par rapport à l'année précédente (62 contre 36 en 2014-2015). Dix-huit pour cent des clients étaient des administrateurs généraux, des personnes nommées par le gouverneur en conseil, des directeurs non EX, des EX moins 1 non syndiqués et des cadres retraités. Dix-huit pour cent des clients provenaient de l'extérieur de la RCN ou du Canada comparativement à environ 27 % de cadres supérieurs de la fonction publique fédérale qui travaillent en région à l'extérieur de la RCN.

Plus de femmes (60 %) que d'hommes (40 %) ont utilisé le service; les femmes représentent 46,2 % et les hommes 53,8 % des cadres supérieurs dans la fonction publique fédérale. Ceux qui ont utilisé Le SCCS étaient assez représentatifs de la collectivité des cadres supérieurs en ce qui concerne la langue préférée. En 2015-2016, 68 % des clients ont demandé le service en anglais, et 32 % des clients l'ont demandé en français. Ces pourcentages reflètent le profil linguistique de l'ensemble des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale, qui est actuellement de 68 % anglophone et 31 % francophone.

PRÉOCCUPATIONS DES CLIENTS

Le tableau ci-dessous montre, en ordre décroissant, les huit principaux motifs de consultation du SCCS, le premier étant la catégorie la plus fréquemment citée. Lors des rencontres avec la Conseillère, les clients soulèvent souvent plus d'un enjeu. Cette année, ils l'ont fait environ les deux tiers du temps alors qu'en 2014-2015, seulement la moitié des clients a soulevé plus d'un enjeu.

	2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013
1.	Gestion de carrière	Gestion de carrière	Conditions d'emploi	Conditions d'emploi
2.	Relation avec un supérieur	Relation avec un supérieur	Gestion de carrière	Transition dans la carrière
3.	Harcèlement	Santé (retour au travail et obligation d'adaptation exclus)	Transition dans la carrière	Relation avec un supérieur
4.	Santé (retour au travail et obligation d'adaptation exclus)	Gestion du rendement	Santé (retour au travail et l'obligation d'adaptation exclus)	Santé retour au travail et l'obligation d'adaptation)
5.	Retraite	Conditions d'emploi	Relation avec un supérieur	Gestion de carrière
6.	Gestion du rendement	Transition dans la carrière	Harcèlement	Enquêtes
7.	Conditions d'emploi	Dotation	Gestion du rendement	Harcèlement
8.	Licenciements	Retraite	Retraite	Dotation

Comparativement à 2014-2015, la Conseillère a constaté deux changements troublants, à savoir les augmentations significatives de cas relatifs au harcèlement et aux licenciements. Aucun de ces deux motifs ne figurait parmi les huit principaux motifs en 2014-2015. Un total de 94 clients a demandé de l'aide pour des situations de harcèlement, et 46 ont consulté le SCCS parce qu'ils estimaient avoir été « licenciés », soit involontairement démis de leurs fonctions, et s'être fait dire de trouver autre chose. Ces types de situation nuisent à la santé affective et physique. Un cadre supérieur qui est harcelé, accusé de harcèlement, qui vit des difficultés avec son supérieur ou un employé, dont le rendement est géré ou qui est licencié veut généralement quitter son milieu de travail le plus rapidement possible. Dans de tels cas, les cadres peuvent aussi obtenir des conseils sur les autres options à leur disposition, notamment les déploiements, les congés de maladie, la retraite et un programme d'échange comme moyens possibles d'échapper à une situation difficile.

1. **LA GESTION DE CARRIÈRE** est demeurée le principal motif de consultation des services du SCCS, avec 152 clients ayant sollicité de tels conseils. Les femmes représentent 65 % de ceux qui cherchent de l'aide dans cette catégorie dont 3 % s'étant auto-identifié comme autochtones. La gestion de carrière englobe toute la gamme d'enjeux liés à la carrière. Elle comprend des conseils sur la façon de rédiger un curriculum vitae, les trucs de recherche d'emploi, les stratégies de réseautage, le perfectionnement professionnel, la façon de naviguer le « système », et l'examen des avantages et des inconvénients de rester dans la fonction publique ou d'en partir. Parfois, les administrateurs généraux et les chefs des ressources humaines ont consulté le SCCS dans son rôle de « jumeleur d'emploi » ou de « prospecteur de talents ». La Conseillère aiguille également les clients vers d'autres ressources comme les Services de counselling aux cadres supérieurs de la CFP ou d'autres entreprises spécialisées. Malheureusement, les clients ne reçoivent pas toujours le financement de leur organisme parrain pour examiner d'autres options de sorte qu'ils ne comptent que sur les services offerts par le SCCS.

Souvent, le besoin de conseils liés à la carrière est directement lié à un client qui tente de trouver un moyen d'échapper à de pauvres relations avec un superviseur, à un milieu de travail toxique ou à une situation intenable. C'est ce qui mène souvent les cadres à demander des conseils ou de l'aide concernant la gestion de leur carrière. Les cadres expriment leur volonté d'obtenir des mutations rapides; malheureusement, la Conseillère a entendu qu'il est devenu plus difficile d'obtenir une mutation dans d'autres organisations en raison des récents efforts de déstratification et d'une préférence pour les organisations de puiser à même leur propre bassin interne de talents. La gestion des talents peut fonctionner raisonnablement bien pour les employés prometteurs, mais pas aussi bien pour ceux qui cherchent un déploiement. On peut comprendre qu'il faut peut-être se départir des employés au rendement insatisfaisant, mais tout le monde ne fait pas partie de cette catégorie. Parfois, les gens n'excellent pas dans un domaine, mais réussissent dans un autre. Si un supérieur souhaite le départ d'un cadre supérieur, il vaudrait mieux que ce soit une responsabilité conjointe pour aider à faciliter la transition. Le fardeau de la preuve ne devrait pas reposer entièrement sur le cadre supérieur à qui on a demandé de partir.

Il existe aussi une perception selon laquelle la « gestion des talents » se fait derrière des portes closes - et que les cadres reçoivent peu de rétroaction sur ce processus. De façon générale, les cadres jugent qu'il est difficile de trouver de l'information ou de l'aide pour ce qui est d'identifier des postes pour lesquels ils pourraient être qualifiés. *Il semble qu'un registre central de postes auxquels les gens peuvent être déployés soit nécessaire. Les hauts fonctionnaires souhaitent peut-être envisager des façons d'aider les cadres supérieurs à trouver des occasions de mutation latérale. Il semble qu'un réel partenariat employé-employeur en matière de perfectionnement professionnel et de gestion de carrière de tous les cadres supérieurs s'impose, et non seulement un partenariat qui semble être ciblé pour les employés prometteurs.*

a) EX nouvellement nommés

Cette année, un certain nombre de cadres nouvellement nommés voulait savoir comment être rétrogradés en raison des difficultés éprouvées avec la culture du groupe de la direction. Certains ont trouvé ce milieu inhospitalier et défavorable à la conciliation travail-vie. Beaucoup de nouveaux EX croient que les arrangements de travail flexibles devraient être un droit inhérent

plutôt qu'une option assujettie aux exigences opérationnelles. Ils ont dit ne pas être préparés aux difficultés associées à la transition au groupe de la direction, et aux résultantes sur leur mode de vie et leur famille. Ils ont constaté que les demandes étaient excessives, qu'ils n'étaient pas habitués aux attentes, et qu'ils jugeaient les longues heures excessives. Il pourrait s'agir d'une anomalie intergénérationnelle, car un nombre égal de cadres plus âgés de la génération du baby-boom ont mentionné qu'ils étaient frustrés qu'on leur demande d'assumer davantage de tâches tandis que leurs DG et SMA en général plus jeunes quittaient le travail tôt.

b) Défis vécus par les recrues en milieu de carrière

Un autre enjeu soulevé est, dans certains cas, la promotion rapide à des postes supérieurs de personnes talentueuses de l'extérieur de la fonction publique dans l'espoir qu'elles s'adapteront rapidement et qu'elles réussiront dans leur nouvel environnement. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. Bien que louable, l'intégration de cadres supérieurs du secteur privé dans le secteur public peut être difficile. Plusieurs clients du SCCS étaient des cadres chevronnés dans le secteur privé et qu'on a nommés dans la fonction publique pour leur expertise unique. Leur transition, cependant, a été difficile au mieux et finalement, l'adéquation n'étant pas la bonne, on leur a demandé de partir. Même avec des cours d'orientation, souvent ces nouveaux cadres supérieurs recrutés de l'extérieur ne sont pas préparés au labyrinthe de règles de la fonction publique, et le sous-estiment. La plupart de ceux qui ont sollicité l'aide du SCCS ont finalement quitté la fonction publique. Tenter de s'y retrouver dans les règles uniques de la fonction publique, tout en ajustant ses propres attentes vis-à-vis le secteur privé contre le secteur public, serait déconcertant pour à peu près n'importe qui, a fortiori pour un haut fonctionnaire de qui le personnel et les supérieurs s'attendent à ce qu'il gère dès son arrivée. Souvent, ces cadres admettent eux-mêmes qu'ils ne disposent pas des réseaux pour les aider à éviter de se retrouver en terrain miné. *Par conséquent, les ministères pourraient envisager de fournir à ces cadres du secteur privé des mentors ou des coaches durant leur première année ou deux, de les inclure aux activités de réseautage et aux réunions de haut niveau comme moyen de les renseigner sur le processus de prise de décisions de la fonction publique fédérale.*

- 2. LA RELATION AVEC LE SUPÉRIEUR** continue d'être un éternel problème. Quatre-vingt-dix-neuf clients ont indiqué avoir été traités avec mépris, être isolés ou assujettis à un comportement irrespectueux ou impoli, souvent à la suite de conflits de personnalités ou d'un conflit de valeurs. Les cadres supérieurs ont exprimé leur frustration quant à leur incapacité à surmonter les problèmes relationnels avec leurs supérieurs. Les clients disent qu'il n'y a personne ni service confidentiel, autre que le SCCS, vers qui se tourner lorsqu'ils sont confrontés à un comportement inapproprié de la part d'un cadre supérieur d'un échelon plus élevé.

La fonction publique devrait faire preuve de tolérance zéro à l'égard des comportements irrespectueux et des intimidateurs. La tolérance en la matière ne produit que du stress, une baisse de rendement et, à terme, des congés de maladie - sans mentionner les cultures organisationnelles dysfonctionnelles ou toxiques pour tous les employés. Dans la mesure du possible, la Conseillère encourage les cadres à se prévaloir des services informels de gestion des conflits (SIGC) ou de la médiation. Il incombe à ceux qui sont engagés dans la résolution des différends d'écouter attentivement, d'essayer de comprendre les deux points de vue, de se rappeler qu'il y a toujours

deux côtés à une médaille, et que la vérité se situe souvent quelque part entre les deux. Ceux qui entendent les plaintes doivent veiller à ne pas sauter aux conclusions ni à se fonder sur des oui-dire, mais plutôt à tenir compte des preuves factuelles, fiables et vérifiables avant de décider quoi faire. Parfois, il s'agit simplement de deux bons cadres qui ne s'entendent pas bien. Dans ce contexte, nous devons accepter que des différends irréconciliables se produisent. Parfois, un nouveau cadre qui arrive en poste reçoit de l'information sur les employés, et compte exclusivement sur les renseignements que lui a fournis son prédécesseur. Le nouveau leader doit compter sur sa propre expérience avec les employés au lieu d'accepter la parole de quelqu'un d'autre. La relation cahoteuse entre deux personnes peut se révéler être une adéquation parfaite pour le nouveau cadre supérieur.

Nous nuisons à la fonction publique si nous ne faisons rien de concret pour endiguer les comportements abusifs dans le milieu de travail. *Une suggestion pourrait être d'utiliser un test d'intelligence émotionnelle (IE) comme outil de sélection ou d'évaluation des fonctionnaires qui supervisent ou gèrent des personnes, sans égard à l'échelon.*

Ceux qui ont des rôles de leadership donnent le ton, et déterminent les attentes de leur organisation ainsi que les comportements qui sont acceptables. Les gens qui sont promus doivent manifester un savoir-être exemplaire. Sans ces compétences, il est difficile de créer un environnement de travail sain. On a dit que, dans le cas de milieux de travail toxiques, les employés évitent de prendre des risques et travaillent dans un état de lutte ou de fuite, ce qui n'est pas particulièrement propice à la créativité et à la pensée novatrice. *La conscience de soi des hauts fonctionnaires est cruciale. On pourrait envisager de mettre en place un processus périodique de rétroaction tous azimuts pour les cadres dans le cadre du processus de gestion des talents. Cela peut être utile pour assurer que d'excellents gestionnaires de personnes sont promus à des postes où ils peuvent créer des environnements de travail positifs et exemplaires.*

Les situations où un leader est un microgestionnaire et où l'employé supervisé par ce cadre supérieur ne l'est pas constituent une autre frustration constante que les clients cadres supérieurs soulèvent. *Ce serait une bonne pratique, une fois que l'on convient du résultat attendu, d'en confier la mise en œuvre à la personne à qui on a délégué la réalisation du travail. Cette personne devrait être autorisée à réaliser l'ensemble de la tâche sans se faire dicter le comment. Des vérifications périodiques avec le supérieur sur le déroulement des choses sont parfaitement légitimes, mais le fait d'encourager les employés à trouver le meilleur moyen d'atteindre le résultat souhaité est toujours préférable.*

- 3. LE HARCÈLEMENT** - Dans le Sondage 2014 auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), près d'un fonctionnaire sur cinq a déclaré s'être senti harcelé dans le milieu de travail au cours des deux années précédentes. Le harcèlement comprend des remarques offensantes, des cris, la grossièreté, l'abus de pouvoir, l'ignorance, l'exclusion ou l'isolement, et d'autres types de comportements inappropriés. Les cadres supérieurs qui font l'objet de harcèlement n'en parlent généralement pas par crainte de représailles ou de vengeance. Plus le harcèlement est toléré, plus il devient normalisé et une composante d'une culture acceptée au sein d'une organisation. La Conseillère a constaté 94 cas de harcèlement présumé cette année, ce qui représente plus d'un tiers de tous les

clients qui ont consulté le SCCS. De ceux-là, 73 % étaient des femmes cadres qui se sont plaintes avoir été victime de harcèlement de la part de leur supérieur.

Les cadres supérieurs contre qui des plaintes de harcèlement ont été portées ont dit se sentir abandonnés par leurs organisations et ne pas savoir vers qui ou quoi se tourner pour obtenir du soutien. Ils se sentent seuls et isolés. Beaucoup prennent un congé de maladie et commencent à se sentir eux-mêmes victimisés. Ils sentent que les collègues et les autres au travail les évitent. Ils estiment que les plaintes ne sont pas examinées de façon adéquate et que les enquêtes sont une réaction impulsive à une situation. Certaines des plaintes de harcèlement à l'endroit des cadres supérieurs comportaient plus de 150 pages, ce qui constitue un défi de taille tant pour l'accusé que la conseillère principale.

En matière de harcèlement, le balancier a changé de direction. Dans le passé, il arrivait souvent qu'un harceleur présumé était discrètement muté dans un autre poste. Maintenant que le bien-être en milieu de travail est une priorité absolue, les sous-ministres doivent prendre des mesures rapides et visibles lorsque les cadres sont formellement accusés de harcèlement. Les clients ont souligné sentir que les lois de la justice naturelle ne sont souvent pas appliquées, et qu'ils sont effectivement présumés coupables jusqu'à preuve du contraire. Ces cadres sont souvent contraints de chercher de l'aide juridique pour se protéger. *Il faut examiner encore une fois le remboursement des frais juridiques d'un cadre supérieur s'il est disculpé au terme d'une enquête formelle, en particulier dans les cas où une enquête détermine que les allégations contre un cadre supérieur étaient sans fondement ou vexatoires.*

La publicité entourant le harcèlement a probablement contribué à une hausse des consultations du SCCS. Le nombre de plaintes de harcèlement est devenu plus marqué maintenant que le greffier du Conseil privé tant actuel que précédent a fait de la création d'un milieu de travail respectueux une priorité absolue. La Conseillère s'est également fait dire qu'il semble y avoir une réticence de la part de certains sous-ministres adjoints et d'administrateurs généraux à traiter les plaintes informelles. Les hauts fonctionnaires se placent d'eux-mêmes en situation de vulnérabilité s'ils ne prennent pas au sérieux les plaintes informelles, comme nous l'avons constaté récemment dans les médias dans le cas de cadres supérieurs de grandes entreprises qui ont été licenciés sur la place publique pour ne pas avoir traité les plaintes de ce genre. L'attention des médias a également contribué à une anomalie cette année où cinq cas de harcèlement, qui ont nécessité l'aide de la Conseillère, étaient de nature sexuelle. Ce ne sont pas des circonstances courantes au SCCS.

Il convient de noter que, conformément à la Politique de harcèlement du Conseil du Trésor, l'isolement est identifié comme un exemple de harcèlement. La Conseillère a vu de nombreux cadres qui se sentaient harcelés parce qu'ils ont été relevés de leurs fonctions pour ce qu'ils considéraient ne pas être un motif valable. On leur a simplement dit qu'ils « n'avaient pas leur place », informés de se trouver un autre emploi, ont été sommairement relevés de leurs fonctions, et ensuite complètement isolés - souvent déplacés dans des bureaux éloignés de ceux de leurs collègues, et retirés de toutes les listes de distribution. Cette pratique est généralement considérée comme un abus de pouvoir, et est reconnue pour contribuer aux enjeux de santé mentale et de stress, notamment le TSPT diagnostiqué cliniquement, les traumatismes, la dépression et l'anxiété. L'inclusivité est une composante très importante du bien-être émotionnel

d'une personne. Quand une personne est isolée, les collègues et les subordonnés constatent les abus et se rendent compte que cela pourrait aussi leur arriver. Cette pratique crée une culture de peur et intimide les employés. Il en résulte aussi un plus grand isolement de la personne en cause puisque l'entourage ne socialise plus avec la personne ostracisée de peur que le fait de s'associer à quelqu'un qui n'a plus la cote pourrait influencer négativement leurs propres chances d'avancement.

La Conseillère a reçu de nombreuses demandes pour accompagner les cadres à des réunions avec les enquêteurs - ce qui n'est pas son rôle. La Conseillère a reçu de nombreuses plaintes alléguant qu'il était « inadmissible que la fonction publique ne puisse soutenir les cadres en les accompagnant au cours de leurs enquêtes et audiences ». *Il faudrait envisager une aide aux cadres et aux employés exclus afin qu'ils puissent être accompagnés aux audiences d'enquête.*

La persécution collective est un phénomène nouveau et troublant que la Conseillère a entendu de certains clients. C'est une forme extrême d'intimidation et de violence psychologique en milieu de travail. C'est une forme passive agressive de harcèlement fondée sur l'ostracisme de la cible, similaire à ce que l'on voit souvent dans les cours d'école. La recherche démontre que ceux qui sont quelque peu différents (par ex., race, religion, leaders transformationnels) deviennent souvent des cibles. Essentiellement, un nombre d'employés se ligue contre leur supérieur et dépose des plaintes de harcèlement afin de se débarrasser de cette personne. Bien que ce soit difficile à prouver, il y a généralement un instigateur qui, délibérément, humilie la cible et pousse la personne à quitter le milieu de travail. Cela peut provoquer des blessures psychologiques graves, notamment lorsque la victime est alors immédiatement et délibérément rejetée par ses supérieurs et ses pairs, relevée de ses fonctions, renvoyée à son domicile ou isolée dans un bureau pour un « projet spécial ». Dans de nombreux cas, les allégations sont finalement jugées non fondées, mais la réputation de l'accusé est affectée et parfois son état psychologique a été affecté tout au long du processus. Beaucoup s'enfoncent dans la dépression, le trouble de stress post-traumatique, les traumatismes, l'anxiété, ce qui entraîne parfois des pensées suicidaires ou des tentatives de suicide. Beaucoup doivent assumer les frais juridiques engagés pour se défendre contre les allégations. Les enquêtes sur les cas d'« intimidation collective » prennent beaucoup de temps, d'énergie et de ressources. *Il convient de reconnaître l'existence de ces types de comportements, et qu'il y a toujours deux côtés à une médaille. Il est donc essentiel de ne pas sauter aux conclusions sans avoir tous les faits. Les hauts fonctionnaires souhaitent peut-être envisager de faire quelque chose dans les cas où une allégation est jugée non fondée - en particulier dans les cas où il semble y avoir une intention malveillante de la part des accusateurs. Il est rare que de fausses accusations ou que l'organisation d'une campagne de persécution collective ne soit pas assortie de conséquences.*

Les défis que pose le milieu de travail aux leaders transformationnels, telle que la persécution collective, pourraient être importants à explorer, puisque la transformation est un élément clé pour l'avenir de la fonction publique.

- 4. LA SANTÉ** est inscrite comme un enjeu seulement lorsque le client exprime clairement une préoccupation quant à son état de santé mental ou physique ou qu'il est traité par un médecin. La Conseillère a rencontré 71 clients qui avaient des problèmes liés à la santé; 49 de ces clients (ou 69 %) étaient des femmes. Ces mêmes cadres ont tendance à être des employés à haut

rendement, des perfectionnistes, avec des normes élevées et qui ont très bien réussi au cours de leur carrière. Quand ils se retrouvent dans un milieu de travail toxique, certains commencent à manifester des signes de dépression et d'épuisement. Dans ces cas, la Conseillère aiguille les clients vers le PAE, des services de counselling, des psychologues ou leur médecin de famille. Certains clients sont dans le déni, et ne réalisent pas que les symptômes qu'ils manifestent sont dus au stress. C'est navrant de constater que tant de cadres deviennent malades à cause d'une situation au travail, surtout quand ils ont donné le meilleur de leur vie professionnelle au service du public.

De temps en temps, un cadre supérieur, lorsqu'il tente de retourner au travail après un congé prolongé, éprouve des difficultés à réintégrer le milieu de travail, en particulier lorsque les organisations ne sont pas disposées à répondre à ses besoins. Certains cadres disent se sentir mal accueillis et incapables de fonctionner « normalement ». Deux cadres, qui sont retournés au travail après un congé prolongé cette année, se sont retrouvés dans des édifices vides, n'ayant pas été informés que leur bureau avait déménagé à un autre endroit – dans un cas, dans une autre ville. Quand ils sont finalement arrivés à leur nouveau bureau, ils se sentaient comme s'ils n'étaient la « priorité de personne » : il n'y avait ni bureau, ni téléphone, ni ordinateur, ni adjoint pour eux. Un employé qui revient d'un congé prolongé doit être traité avec compassion et respect, non pas comme un employé de seconde classe ou un employé problème ou un laissé-pour-compte. Souvent, au retour au bureau, leurs supérieurs, plutôt que d'accommoder et d'accueillir ces cadres, les encouragent à quitter la fonction publique. *Pour rendre le milieu de travail plus humain, la meilleure chose à faire lorsque les employés reviennent d'un congé de maladie prolongé est d'afficher soutien, patience et empathie. Le conflit est souvent évité lorsque les employés bénéficient d'une approche personnalisée pour réintégrer le milieu de travail.*

On semble aussi constater une lacune dans le système en ce qui a trait à l'invalidité de longue durée. Les médecins et les avocats admettent souvent qu'il est très difficile, voire impossible, pour un cadre supérieur d'obtenir une invalidité de longue durée (ILD) si la cause est un problème de santé mentale provoquée par une situation au travail. En outre, il n'y a nulle part où un cadre supérieur peut aller pour obtenir des informations sur la probabilité que sa demande d'ILD soit acceptée.

Le sondage 2017 de l'APEX sur la santé, le cinquième en vingt ans, permettra d'approfondir davantage nos connaissances relatives à la santé des cadres supérieurs et orientera les activités à venir de l'APEX.

- 5. LA RETRAITE** a toujours figuré sur la liste des huit principaux motifs de consultation de la Conseillère (68 demandes en 2015-2016 comparativement à 22 demandes en 2014-2015). 60 % de ces clients étaient des femmes. Un certain nombre de clients a indiqué à la Conseillère avoir pris leur retraite comme moyen d'échapper à une situation de travail difficile. La plupart n'avaient pas songé à la retraite avant, mais estimaient être forcés dans cette voie. Dans le cas des cadres à l'approche de l'âge de la retraite sans pénalité, on constate un sentiment très réel que leur organisation tente secrètement, et parfois plus ouvertement, de hâter un départ précoce. Après des années de loyaux services à la fonction publique, cela est perçu comme étant très irrespectueux. Souvent, le cadre supérieur ne veut pas partir; malheureusement, les clients ont

le sentiment que l'âgisme existe. Beaucoup ont dû quitter la fonction publique avec une pension réduite de nombreuses années avant de vouloir prendre leur retraite. Cela est une grande perte pour le cadre supérieur, mais aussi pour la fonction publique qui perd de solides compétences et expertise. *La Conseillère a souvent entendu dire que si la fonction publique souhaite changer le profil d'âge de sa collectivité des cadres supérieurs, peut-être faut-il alors envisager de renoncer aux pénalités pour ceux qui sont âgés entre 50 et 59 ans, et qui sont par ailleurs inadmissibles à la retraite.*

La Conseillère a entendu de nombreuses demandes d'EX qui prenaient leur retraite qui auraient aimé avoir une entrevue de fin d'emploi confidentielle par un tiers, mais leur ministère n'offrait pas cette possibilité. À une époque où l'on fait la promotion de l'amélioration continue, une entrevue de fin d'emploi pourrait fournir une foule de renseignements sur la santé d'une organisation et de son leadership. L'absence de telles entrevues est une occasion manquée de recueillir des informations utiles. *Un tiers anonyme pourrait mener des entrevues de fin d'emploi confidentielles avec les cadres afin de recueillir des informations impartiales. Ces données pourraient ensuite être synthétisées et transmises au ministère deux fois l'an.*

Les cadres supérieurs cherchent également des informations au sujet des règles de conduite concernant l'après-mandat et la période de restriction, et sur la façon d'obtenir ou de maintenir leur habilitation de sécurité. Les SMA ont constamment confié à la Conseillère leur mécontentement quant au fait que la période de restriction de cinq ans au départ à la retraite est injuste et peut-être illégale, tandis que celle des EX-01 à EX-03 est limitée à un an.

- 6. LA GESTION DU RENDEMENT** – La Conseillère a rencontré 58 cadres sur des questions de gestion du rendement. La mise en œuvre d'un système de gestion du rendement solide est une priorité et, s'il est bien réalisé, bénéficiera à la fonction publique en bout de piste. Or, les cadres disent que la cote inférieure à la norme est un choc pour eux, n'ayant jamais reçu en cours d'année de commentaires selon lesquels leur rendement était insuffisant. Ils ont indiqué n'avoir reçu aucune orientation ou occasion d'apporter des améliorations. Les clients étaient blessés par l'étiquette, et par la stigmatisation rattachée à leur cote « a atteint moins » ou « n'a pas atteint », surtout s'ils avaient toujours été perçus comme des employés à haut rendement. Beaucoup ont vu la cote « a atteint moins » comme sonnante le glas de leur carrière. Habituellement, ils étaient perplexes quant au motif justifiant une telle cote, et leur superviseur était incapable de leur fournir une explication. Si une personne démontre un rendement insatisfaisant dans un domaine ou dans une compétence, des preuves concrètes de la composante qui pose problème devraient être fournies, et une discussion devrait avoir lieu le plus tôt possible. Une cote définitive ne devrait jamais être une surprise. Pourtant, on ne fournit pas souvent aux cadres les détails sur le bien-fondé de leur cote, et ils ont peu de recours pour contester la cote autre qu'un grief, ce qui est considéré comme un frein à la carrière. La Conseillère offre à ses clients un soutien émotionnel, et des conseils sur les options possibles et sur la façon de gérer la situation.

Le droit administratif est une question d'équité d'un processus. Par conséquent, il va de soi que le cadre entourant le Processus de gestion du rendement (PGR) doit également être équitable, ouvert et transparent. Bien que la Conseillère ne puisse juger si un cadre supérieur a reçu une cote appropriée proportionnelle aux efforts et au rendement, on note l'absence d'une procédure

équitable dans le système. Certains cadres ont dit ne pas avoir eu une seule réunion pour discuter du rendement ni n'ont-ils été informés des moyens d'atténuer l'une ou l'autre des lacunes perçues. Les plans d'action dont la Conseillère a pris connaissance semblaient contenir très peu, sinon aucun indicateur de rendement réel. De nombreux cadres croyaient que leurs plans d'action étaient délibérément déguisés comme moyen de faire échouer le cadre supérieur, et d'ouvrir la voie à leur rétrogradation ou leur licenciement. *Des plans d'action complets doivent être élaborés pour aider les cadres supérieurs à satisfaire les attentes. Il serait utile que soient partagés des gabarits de plans d'action et des exemples de réussite dans la collectivité des EX comme occasion d'apprentissage.*

Les clients disent que le PMP est parfois utilisé comme moyen d'écartier les personnes dont le rendement ou le profil ne cadre plus selon leur supérieur hiérarchique ou leur organisation. Plusieurs fois, la Conseillère a entendu parler de hauts fonctionnaires qui ont menacé les cadres supérieurs en disant : « si vous ne laissez pas votre poste ou votre organisation, nous gérerons votre rendement ». Cela équivaut à de l'intimidation, et constitue une forme de violence psychologique qui provoque toutes sortes de problèmes de santé. Il faut mettre des outils en place pour assurer une équité du processus, et minimiser le risque de représailles. De temps en temps, un cadre supérieur a allégué que ses cotes de rendement avaient été appliquées comme mesure disciplinaire. L'équité procédurale en common law garantit à une personne le droit d'être entendue. Si un comité de gestion décide d'une cote, mais ne permet pas au cadre supérieur d'être entendu et de présenter son cas s'ils sont en désaccord, le processus est alors vicié. De nombreux cadres supérieurs ont exprimé leur insatisfaction à l'égard du processus actuel de gestion des talents parce que l'on écrit des choses à leur endroit et qui sont soumises au BDPRH sans qu'ils n'aient jamais été informés de ce qui avait été écrit. Cela équivaut à une absence de procédure équitable. La common law prévoit l'obligation de motiver ses décisions, surtout si la décision est très importante pour la carrière d'une personne ou si une décision impose une pénalité (ce qui est en fait le résultat d'une cote médiocre puisque la compensation financière est refusée).

Lorsque la nouvelle directive sur le PGR a été adoptée en 2014-2015, les cadres et les gestionnaires ont été informés qu'ils recevraient du soutien si des griefs ou des plaintes de harcèlement étaient formulés contre eux à l'égard de leur gestion du mauvais rendement d'un employé; toutefois, les clients du SCCS se plaignent que, lorsque cela se produit, ils n'ont reçu aucun appui ou aide de leur organisation. Les Relations de travail réalisent généralement un travail phénoménal pour soutenir les cadres à l'égard du brouillard des enjeux de gestion du rendement, mais dès qu'une plainte de harcèlement est déposée, on informe le cadre supérieur qu'on ne peut plus l'aider. Les cadres doivent assumer les frais juridiques qu'ils ont payés pour les aider à gérer l'allégation de harcèlement. Cela envoie le mauvais message, et constitue ce que les gens craignaient une fois la nouvelle directive adoptée.

- 7. LES CONDITIONS D'EMPLOI.** La Conseillère a reçu 56 demandes de renseignements sur les conditions d'emploi, tandis que seulement 28 demandes avaient été formulées en 2014-2015. Cette hausse est probablement attribuable à la complexité des cas de « licenciement » présentés par les clients qui veulent savoir si ce qui leur est imposé est contraire aux conditions d'emploi.

Les clients recherchent des informations sur leurs droits et privilèges en vertu de diverses politiques, notamment celles liées à la gestion du rendement, au programme d'échange, à la rémunération, aux congés et à la retraite. Les clients signalent qu'ils consultent le SCCS pour obtenir des informations et des conseils qu'ils ne reçoivent pas de leur ministère ou parce qu'ils ont des doutes quant à leur capacité de soulever leurs questions en toute confiance. Bien que cette information soit facilement accessible sur les sites Web des ministères et des organismes centraux, de nombreux cadres préfèrent que quelqu'un d'autre trouve l'information et la synthétise pour eux. L'APEX est à concevoir une variété de fiches d'information cette année pour aider à clarifier les conditions d'emploi des cadres supérieurs. Elles seront affichées sur le site Web de l'APEX en temps opportun aux fins de consultation pour les membres.

- 8. LE LICENCIEMENT** – Les licenciements informels semblent être à la hausse, 46 clients ayant sollicité de l'aide sur cette question. Les cadres se font dire qu'ils ne « cadrent » plus dans l'organisation ou qu'ils ont perdu la confiance des gestionnaires supérieurs. Habituellement, on ne fournit aucun exemple pour justifier ces observations, et le cadre supérieur est isolé. Le SCCS est témoin d'une hausse significative des allégations de « congédiement déguisé », ce qui se produit de fait lorsque l'employeur modifie unilatéralement une condition d'emploi de l'employé sans mettre explicitement fin à l'emploi de la personne. À certains moments, cette mesure est identifiée comme le résultat d'une réorganisation ou, comme mentionné dans une section précédente, les supérieurs menacent de « gérer le rendement » du cadre supérieur, ce qui équivaut à se débarrasser de lui. Bien qu'une organisation puisse avoir des raisons très légitimes d'encourager un cadre supérieur à chercher un emploi ailleurs, ou qu'il existe une raison fondée de modifier le travail d'un cadre supérieur, l'expérience du SCCS est qu'il s'agit souvent non pas de problèmes de compétences, mais d'un problème de personnalité ou d'une piètre adéquation qui fait qu'une organisation « force » un cadre supérieur à partir. Il est rare que les ministères fournissent des documents de transition. À défaut, les cadres sont relevés de leurs fonctions, et informés de trouver autre chose sans explication ni soutien adéquats. Au cours du processus, le cadre supérieur est complètement isolé, et doit se débrouiller lui-même quant au processus de recherche d'emploi. Les cadres décrivent leur expérience comme « déshumanisante », « irrespectueuse » et soutiennent qu'« il y a beaucoup de méchanceté dans le système en ce moment ». Souvent, ces « licenciements » sont un véritable choc. Ces cadres ont toujours eu de bonnes évaluations de rendement; un nouveau patron arrive, et leur dit de se trouver un autre emploi.

Dans le contexte de la hausse récente des « licenciements » de cadres, la fonction publique s'expose à un risque accru de poursuites en justice. Dans la récente décision de 2015 *Potter c. Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick*, la Cour suprême du Canada a soulevé la question du congédiement déguisé. L'employeur doit accorder une attention particulière à l'équité procédurale dans toute décision de suspendre administrativement un employé. Les employeurs doivent veiller à maintenir un niveau élémentaire de communication avec l'employé puisque l'information non divulguée aux employés peut faire l'objet d'un examen dans le cadre d'une réclamation future fondée en droit. Une suspension administrative doit être à la fois raisonnable et justifiée. Un employeur ne peut simplement refuser le travail puisque le

fait d'exercer une activité rémunérée est une composante importante de l'estime de soi d'une personne. Des problèmes de santé mentale sont susceptibles de se manifester dans la foulée d'un refus arbitraire d'attribuer du travail. On pourrait faire valoir que ce raisonnement pourrait tout autant s'appliquer quand les cadres sont relevés des fonctions de leur poste substantif, déplacés dans un petit bureau, retirés des listes de distribution, et informés de se trouver un autre emploi. Cela est à la fois moralement et juridiquement inacceptable. Ces pratiques provoquent de l'angoisse, de la peur et un élément de toxicité dans le milieu de travail, et ne favorisent pas un climat de confiance, de créativité et d'innovation. En fait, cela étouffe complètement l'innovation et la prise de risques, et engendre plutôt une culture caractérisée par la démobilitation, le cynisme et le manque de respect.

Bien que techniquement les EX 1 à 3 ne puissent être mutés de force dans un autre poste, la Conseillère encourage parfois une telle démarche, car il est préférable d'aller quelque part où l'on souhaite vous avoir que de subir une situation qui est néfaste. Personne n'en profite si une situation se transforme en des rapports d'opposition, ni le cadre supérieur, ni ses employés, ni son supérieur ou ses collègues. Toutefois, si un cadre supérieur doit partir, ce devrait alors se faire avec le soutien et l'aide de l'organisation. *S'il y a déconnexion ou mauvaise adéquation, des communications ouvertes et honnêtes s'imposent tout comme une aide pour muter le cadre supérieur dans un poste qu'il serait susceptible d'apprécier. Il s'agit de traiter les gens avec respect. Souvent, nous constatons que quelqu'un qui ne cadre pas dans un environnement s'épanouira et réussira dans un nouvel environnement.* Nous ne nous rendons pas service si nous « licencions » les gens simplement parce qu'ils pensent ou agissent différemment. La diversité des opinions devrait être encouragée, et non rejetée de façon cavalière. Nous n'investissons pas une quantité incroyable de ressources dans la formation des employés pour qu'ils deviennent cadres pour simplement nous en débarrasser en raison d'un conflit de personnalités.

Enfin, de nombreux cadres ont noté que l'on pourrait envisager de réinstaurer une période d'essai au moment d'une promotion pour prévoir le temps d'évaluer le rendement dans chaque nouvel emploi.

CONCLUSION

Étant parvenu à une étape clé dans le service public fédéral, où l'innovation et le désir d'excellence sont valorisés en tant que catalyseur pour le changement, nous devons reconnaître que l'avenir de la fonction publique dépend des gens qui la compose. Sans des employés forts, énergiques et enthousiastes et un milieu de travail sain, l'innovation ne peut prendre racine et se développer. De façon fondamentale, les relations positives génèrent une mobilisation, un engagement à changer et la volonté de réussir. Malgré le désir exprimé d'arriver rapidement à une nouvelle ère de civilité, il est vraiment navrant de constater que tant de cadres ont ressenti le besoin de se prévaloir du Service, et que la demande est en hausse constante. La façon dont nous traitons notre main-d'œuvre a une influence directe sur notre capacité d'attirer et de fidéliser les talents. Si nous souhaitons une mobilisation à tous les échelons de la fonction publique, nous devons conquérir l'esprit et le cœur des gens. Seulement alors serons-nous en mesure d'édifier une fonction publique enthousiaste, optimiste, innovante, passionnément engagée et caractérisée par une culture du risque.

En terminant, au nom de l'Association, nous tenons à remercier Pierre Rochon d'avoir dirigé le SCCS de 2013 à 2015, et d'avoir offert aux cadres les conseils et l'aide dont ils avaient besoin pour prendre des décisions éclairées. Il convient également de remercier ceux et celles qui ont aidé le SCCS à viser l'excellence en offrant le meilleur service client possible : estimés collègues à l'APEX, le vaste réseau de conseillers au Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, au Secrétariat du Conseil du Trésor, à la Commission de la fonction publique, à l'École de la fonction publique du Canada, un éventail de coachs, de consultants, d'avocats du secteur privé, et les professionnels de la santé et des ressources humaines. Sans une approche globale à la gestion des dossiers clients et l'esprit de collégialité, il aurait été difficile de fournir les conseils et le soutien adéquats aux clients du SCCS. Aussi, au nom de toute la collectivité des cadres supérieurs, nous ne pouvons qu'exprimer nos sincères remerciements à tous les administrateurs généraux qui, pour le bien de l'ensemble de la fonction publique, soutiennent financièrement le travail du SCCS depuis les treize dernières années.

L'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) est un organisme indépendant, national et sans but lucratif.

Notre mission est de promouvoir une fonction publique de premier ordre en renforçant l'excellence en leadership, en promouvant la santé et le bien-être des cadres supérieurs et leur environnement de travail et en établissant une communauté de pratique en leadership active, engagée et dynamique, qui appuie les cadres supérieurs dans leur recherche d'un rendement élevé, de productivité et de croissance professionnelle.



ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

75, rue Albert, pièce 400, Ottawa, ON K1P 5E7
Téléphone : 613.995.6252 • Téléc. : 613.943.8919
Courriel : info@apex.gc.ca • apex.gc.ca