

Connaître. Gérer. Bâtir

Connaître notre communauté

Gérer nos besoins

Bâtir un avenir meilleur

Service-conseil pour les cadres supérieurs, Rapport annuel 2021-2022

Septembre 2022

Services-conseils aux cadres (SCC)

Revue de l'année 2021-2022



Chère communauté des cadres,

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel abrégé de l'APEX sur les services-conseils aux cadres (SCC) pour l'exercice 2021-2022. Le SCC modifie son cycle de rapport à compter de cette année. Un rapport plus détaillé et plus complet sera publié tous les trois ans, en même temps que le cycle des [résultats du sondage sur le travail et la santé des cadres de l'APEX](#) (la dernière enquête a été réalisée en 2021).

Un nombre record de clients ont fait appel au SCC au cours de cet exercice et, en réponse, le service s'est enrichi d'une autre conseillère à temps plein.

Les taux de satisfaction à l'égard du service restent très élevés et la valeur du SCC est ressentie dans l'ensemble de la fonction publique.

Les défis sont nombreux et le rétablissement est une priorité pour nos clients, qui sont plus nombreux que jamais à souffrir d'épuisement.

Je tiens à remercier Carl Trottier, Chef de la direction de l'APEX, pour la confiance qu'il m'a accordée pour diriger le SCC et pour mon équipe extraordinaire.

C'est toujours un grand privilège de diriger les services consultatifs de l'APEX. J'espère que vous trouverez ce rapport instructif. Ce fut un honneur pour nous de vous servir et de faire la différence, un cadre à la fois.

Johanne LeBlanc
Chef des services-conseils

Introduction

Depuis plus de quinze ans, l'APEX intègre les résultats des recherches pour offrir ses services -conseils confidentiels. Les cadres se voient proposer des conseils, des informations et des stratégies pour améliorer leur santé et leur bien-être, développer leur agilité et leur résilience, et se donner les moyens, ainsi qu'à leurs employés, de réaliser leur plein potentiel. Notre pratique vise à aider à construire des environnements plus diversifiés, inclusifs et psychologiquement sûrs.

« L'APEX s'efforce de fournir des conseils intégrés et holistiques aux cadres en utilisant une approche centrée sur l'humain et empathique. Cela conduit à des stratégies de négociation réussies, avec un intérêt sincère pour le bien-être de chaque cadre qui leur tend la main. »

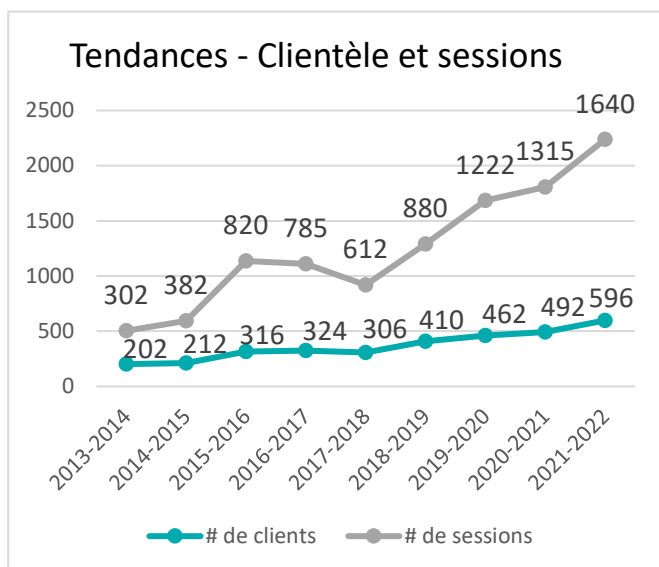
- James Cameron, associé chez RAVENLAW LLP

Principaux résultats

Le SCC offre à tous les cadres de la fonction publique fédérale un lieu sûr où ils peuvent soulever leurs préoccupations en matière de travail et discuter d'un large éventail d'options et de stratégies pour se sentir plus autonomes, avoir le contrôle et être mieux équipés pour amener ces situations à une résolution fructueuse.

« Ma conseillère du SCC a été particulièrement astucieuse dans les conseils fournis en ce qui concerne la négociation avec mon ministère, y compris le timing et le séquençage. Je félicite l'APEX d'avoir mis ce service à la disposition des cadres qui n'ont personne d'autre de leur côté lorsque les choses se gâtent. »

- Client du SCC



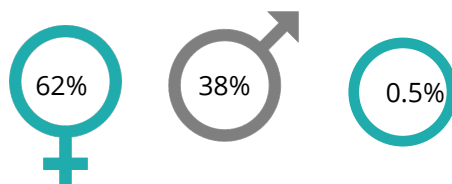
Cette année, cinq cent quatre-vingt-seize (596) cadres ont eu recours à nos services. Le nombre de clients a presque quadruplé depuis 2013. Tout aussi importante a été l'augmentation du nombre de sessions clients, passant de 302 en 2013 à 1640 en 2021. Cela en dit long sur la complexité des problèmes rencontrés par les cadres, qui ont besoin de plusieurs séances avec le SCC pour les aider à dévoiler leurs problèmes et à se sentir soutenus ; cela témoigne également de la satisfaction et de la confiance des clients dans les services du SCC. Les résultats de sondages de satisfaction des clients indiquent un taux de satisfaction de 99 %.

« J'aurais aimé connaître le SCC plus tôt et le contacter à un stade plus précoce de l'enquête sur les allégations à mon encontre. La conseillère m'a sauvé la vie. »

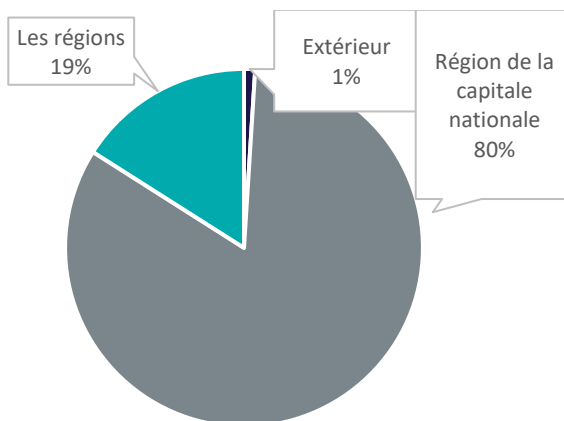
- Client du SCC

Comme par le passé, la moitié de nos clients (51%) sont des cadres supérieurs nommés ou intérimaires au niveau EX-01. Ce groupe est principalement à la recherche de conseils et d'informations sur les conditions d'emploi des cadres, sur la manière de naviguer dans les systèmes de gestion des performances et des talents, de faire face aux situations de harcèlement et de rechercher des stratégies de gestion des personnes pour gérer efficacement les conflits. Les nouveaux cadres sont particulièrement avides de conseils et de stratégies concrètes sur la manière de gérer les styles de leadership abrasifs, sans nuire à leur réputation. Les structures traditionnelles de commandement et de contrôle qui prévalent dans certaines organisations sont source de détresse psychologique. Les nouveaux cadres ont le sentiment que leur vie professionnelle s'enlise dans des mentalités d'intérêt personnel et de parti pris, ainsi que dans des styles de leadership traditionnels fondés sur le pouvoir et la hiérarchie. Ils plaident pour des approches de leadership plus centrées sur l'humain et la compassion.

Par rapport aux années précédentes, un pourcentage plus élevé de femmes a accédé à nos services-conseils. Les tendances spécifiques observées depuis la COVID, liées à l'équilibre et à l'intégration entre vie professionnelle et vie privée, au harcèlement et à la crainte que le travail hybride ne réduise la flexibilité acquise pendant la pandémie, ont été notées principalement par les femmes et peuvent expliquer cette augmentation.



Nous sommes heureuses de constater qu'il y a également eu une légère augmentation des clients accédant à nos services à partir de sites régionaux (19 % contre 16 % en 2020-2021).



Les réalités de notre clientèle s'alignent bien et valident l'Étude sur le travail et la santé des cadres (ETSC) qui fournit des résultats statistiquement pertinents sur une période de 25 ans. En 2021-2022, le SCC a offert des séances à plus de 30 tables de cadres supérieurs et groupes d'intervenants clés pour aborder à la fois les résultats de l'ETSC et ceux du SCC, avoir des discussions sur les points de tension des cadres, partager les meilleures pratiques et une voie à suivre.

Principales raisons pour faire appel aux services-conseils

Pour la troisième année consécutive, la santé et la santé mentale constituent la première préoccupation des cadres, suivie de près par les problèmes relationnels avec le patron (y compris le harcèlement). Ces deux raisons sont étroitement liées et résultent souvent de conflits non gérés.

De nombreux clients estiment que leur charge de travail a considérablement augmenté depuis le début de la pandémie, au point que cela n'est plus tenable. Leur santé physique et psychologique est affectée, et ils s'inquiètent de la santé, de la sécurité et du bien-être de leurs équipes. Lorsqu'ils tentent d'aborder avec leurs supérieurs leurs préoccupations en matière de gestion de la charge de travail et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les cadres ne se sentent ni entendus, ni compris. Souvent, la réaction de leur supérieur est qu'ils doivent améliorer leur jeu et être plus agiles dans cet environnement opérationnel au rythme effréné. La confiance s'érode alors, la confiance en soi est compromise, des conflits de valeurs émergent et les cadres, en particulier ceux des niveaux EX-01 et EX-02, s'adressent au SCC car ils craignent que le conflit avec leur supérieur n'affecte leurs

performances, leur crédibilité et leur réputation, ainsi que leur progression ou leur évolution de carrière. Il n'est pas rare que les cadres de ces niveaux s'adressent au SCC en pleine détresse émotionnelle.

La troisième raison principale de faire appel au SCC est liée à la gestion des carrières et aux transitions professionnelles. Cette année encore, une multitude de cadres ont signalé des cas où, sans avertissement, leurs supérieurs les encourageaient à quitter leur poste et à poursuivre leur carrière ailleurs, car ils n'étaient plus considérés comme les meilleurs pour le poste. Nombre d'entre eux ont été mutés à d'autres postes ou se sont vu confier une mutation spéciale sans leur consentement. Un nombre important de cadres ont également demandé des conseils sur les astuces et les stratégies de réseautage, car ils tentaient désespérément de quitter une culture d'entreprise toxique où prévalent des styles de leadership abrasifs. Ces cadres étaient tous confrontés à des problèmes de santé et de santé mentale liés à leur situation professionnelle.

La quatrième raison principale de consulter le SCC est liée aux plaintes pour harcèlement déposées par des employés et à d'autres enquêtes administratives. Les cadres se sont adressés au SCC pour obtenir des conseils, préparer leur défense et obtenir un soutien moral lorsqu'ils ont été nommés ou mis en cause dans des plaintes pour harcèlement ou violence. Ces cadres sont en grande détresse psychologique, se sentent isolés et ont le sentiment de n'avoir personne d'autre à qui parler que les conseillers du SCC. Ils ont le sentiment que leur carrière et leur réputation sont en jeu. Dans de nombreux cas, les cadres signalent que la relation avec leur supérieur s'est détériorée dès la réception de la plainte. Ils ont l'impression que le processus et le système sont injustes, qu'ils favorisent le plaignant et que la haute direction a un énorme préjugé négatif à l'encontre du cadre qui est nommé comme défendeur. Les cadres décrivent cette situation comme un sentiment d'être reconnu coupable dès le départ. Le modèle ETSC (Annexe A) indique clairement que le harcèlement est de loin l'élément le plus toxique du lieu de travail.

Cette année, les problèmes liés à la rémunération globale figurent pour la première fois dans le top 5. Une deuxième série d'augmentations inexistantes depuis plus de quatre ans, des préoccupations quant à la compétitivité de la rémunération des cadres et les retards inexplicables dans la mise en œuvre des augmentations économiques se traduisent par un sentiment de sous-évaluation et de manque de respect pour la clientèle du SCC.

En raison des problèmes que nous avons décrits ci-dessus, il devient difficile de recruter et maintenir en poste des cadres de niveau EX. Notre clientèle cherche activement des moyens d'y échapper et les cadres intérimaires ne veulent pas postuler pour des postes de cadres de durée indéterminée. L'équilibre entre l'effort et la récompense est déséquilibré (confirmé par les résultats de la ETSC).

Tendances historiques – Enjeux principaux soulevés par les cadres

	2021-2022	2020-2021	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017
1	Santé / Santé mentale	Santé / Santé mentale	Santé / Santé mentale	Gestion de carrière	Gestion de carrière	Gestion de carrière
2	Relation avec un supérieur (ce qui comprend le harcèlement)	Relation avec un supérieur (ce qui comprend le harcèlement)	Harcèlement et enquêtes	Relation avec un supérieur (ce qui comprend le harcèlement)	Enquêtes	Relation avec un supérieur
3	Gestion de carrière	Plaintes de harcèlement du personnel et enquêtes	Relation avec un supérieur	Conditions d'emploi	Conditions d'emploi	Santé
4	Plaintes de harcèlement du personnel et enquêtes	Gestion de carrière	Gestion de carrière	Gestion du rendement	Relation avec un supérieur	Retraite
5	Rémunération et conditions d'emploi	Conditions d'emploi	Gestion du rendement	Plaintes de harcèlement du personnel	Retraite	Conditions d'emploi

Conclusion et priorités du service-conseil pour 2022-2023

Pour rester pertinent dans un contexte de travail hybride et postpandémique, et alors que la fonction publique continue d'adapter ses stratégies de gestion du personnel à l'avenir du travail, le SCC est déterminé à poursuivre sa réflexion sur son offre de services et son modèle de fonctionnement actuels afin de maximiser sa portée et sa valeur et d'influencer le changement de système à tous les échelons.

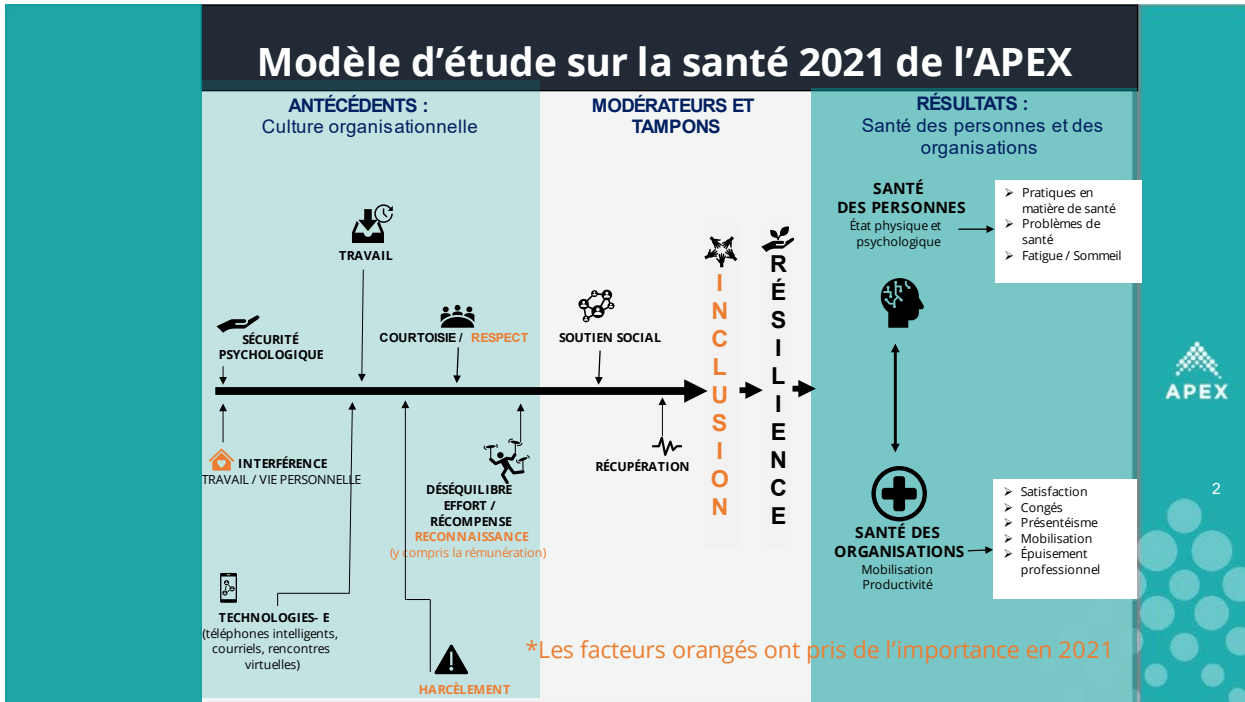
En tant que priorité pour 2022-2023, le SCC s'attaquera à outiller les cadres récemment nommés et intérimaires afin que cette communauté bénéficie de conseils et de stratégies pratiques pour les aider à naviguer dans des questions difficiles et complexes et à se sentir mieux équipés pour embrasser leur nouveau rôle de leaders centrés sur les personnes. Outre les événements programmés par l'APEX à l'intention des nouveaux et aspirants cadres, un guide complet et holistique sera élaboré à l'aide d'une approche inclusive et collaborative avec les principaux intervenants et partenaires. Un pilier de l'APEX, nommé à juste titre leadership inclusif, sera au premier plan des efforts déployés en utilisant le super levier d'inclusion du modèle ETSC, pour aider à créer des cultures psychologiquement saines.

Le SCC cherchera également à tirer parti de sa relation de proximité avec le réseau fédéral des ombudsmans pour unir ses forces et élaborer des stratégies et des recommandations supplémentaires afin de présenter à la haute direction une voie à suivre et des stratégies pratiques concrètes pour modifier le système et remettre en question le statu quo. Les hauts dirigeants doivent développer davantage leur [intelligence émotionnelle](#) et leur capacité à diriger avec bienveillance et compassion et rechercher des [stratégies efficaces pour créer des équipes psychologiquement saines](#).

Les compétences en gestion des personnes et le fait de valoriser le côté humain des hauts dirigeants sont plus que jamais nécessaires. Il convient d'accorder une attention particulière à l'étude du climat créé par les membres les plus hauts placés des organisations, car ils façonnent la culture. Des organisations renommées telles que *Korn Ferry/Hay Group* proposent des [services d'évaluation des styles de leadership et du climat](#).

Le SCC continuera également d'être un allié solide en ce qui a trait aux efforts de l'APEX en matière de défense et de sensibilisation auprès de la communauté des sous-ministres et des organismes centraux, et au niveau des compétences et des attributs clés du leadership requis pour l'avenir.

Annexe A





**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