



## **Retour vers le futur... Il est encore question de la gestion de l'ambiguïté**

### **Avant-propos**

Je suis fier de vous présenter les résultats d'une étude exploratoire réalisée dans le cadre du programme de recherche appliquée de l'APEX auprès de 600 cadres supérieurs de la fonction publique fédérale sur leur propre évaluation de la façon dont ils gèrent l'ambiguïté et l'incertitude. Dans ce rapport, cosigné par le réputé expert en leadership, Randall P. White, Ph. D., nous identifions les facteurs qui influencent en bien ou en mal les comportements des leaders dans l'environnement instable qui prévaut à la fonction publique depuis la crise de la COVID. Plusieurs de ces facteurs sont connus, car des études remontant à plus de 30 ans en faisaient déjà état. Cela dit, tout en tenant compte du contexte actuel, ils sont toujours pertinents, d'où le titre évocateur de ce rapport *Retour vers le futur*. J'espère que vous en apprécierez la lecture, et je vous encourage à me faire parvenir vos commentaires ([jamesk@apex.gc.ca](mailto:jamesk@apex.gc.ca)).

James Kendrick, Ph.D.

Directeur de la recherche à l'APEX et coauteur du présent rapport.

### **Introduction**

Selon une étude réalisée en 2022 par Fortune/Deloitte, l'incertitude, l'ambiguïté, la complexité et la gestion du changement préoccupent considérablement les hauts dirigeants qui doivent « bien régler les leviers stratégiques que sont les talents, le milieu de travail et les modèles technologiques pour s'adapter aux nouvelles conditions<sup>1</sup> ».

Tant dans la presse d'affaires que dans les ouvrages universitaires, on observe que les leaders sont de moins en moins capables de comprendre le monde et de composer avec la multitude de réalités qui les touchent, soit les changements géopolitiques, les nombreuses priorités, le rythme rapide du changement technologique, les perturbations, la complexité, la concurrence excessive, l'évolution rapide des marchés et les attentes des parties prenantes. Ainsi, dans un article paru en janvier 2019 dans la *Harvard Business Review*, L. Lai décrit les difficultés auxquelles les leaders de tous les niveaux font face lorsqu'ils sont « dans des situations où la stratégie et le contexte organisationnels sont hermétiques, fluctuants ou en constante évolution<sup>2</sup> ».

Il y a plus de vingt ans, dans une étude qui a fait école, Hodgson et White (2001) écrivaient que « l'incertitude peut causer du stress, nuire au processus de prise de décision et avoir un impact sur le rendement de l'organisation<sup>3</sup> ». Pour leur part, Denison et al concluaient en 1995 que « pour gérer l'ambiguïté et faire face à diverses exigences, les leaders doivent modifier leurs comportements en fonction des situations et des contextes<sup>4</sup> ».



Actuellement, alors que nous en sommes encore à nous remettre de la pandémie de COVID et de ses répercussions, nous devons composer avec des changements de plus en plus rapides, tant au travail que dans notre vie personnelle. « De nombreuses organisations publiques sont aux prises avec l’ambiguïté, écrit Van der Hoek (2021), ce qui crée des exigences supplémentaires pour les leaders qui, pour autant, ne savent pas vraiment s’ils doivent s’adapter ni comment le faire, le cas échéant<sup>5</sup>. »

Au Canada, les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale doivent relever différents défis, dont la gestion d’une main-d’œuvre hybride, les réductions des dépenses et les restrictions budgétaires, la nécessité de se moderniser et d’obtenir des résultats encore plus extraordinaires et la définition de l’avenir du travail. De plus, les résultats du Sondage 2021 de l’APEX sur le travail et la santé des cadres supérieurs indiquent que les cadres supérieurs sont sous pression. Plus de 75 % d’entre eux disent souffrir d’épuisement professionnel modéré ou grave; moins de 50 % se sentent investis dans leur travail et 69 % estiment qu’il y a un déséquilibre entre les efforts qu’ils fournissent et les récompenses qu’ils reçoivent en contrepartie<sup>6</sup>. Il ne fait aucun doute que nous devons nous efforcer d’en savoir davantage sur la manière dont les leaders de la fonction publique gèrent l’ambiguïté et l’incertitude pour eux-mêmes, leurs employés et leurs organisations.

### **Méthodologie**

En 2022, dans le cadre de son plan de recherche appliquée, l’APEX a entrepris une étude exploratoire pour documenter et comparer la façon dont les cadres supérieurs (ci-après, désignés par les initiales « CS ») de la fonction publique fédérale canadienne évaluent leurs propres capacités à gérer le changement, l’ambiguïté et l’incertitude. Si nous nous fions à la revue de la littérature que nous avons effectuée sur le sujet, il s’avère que très peu d’études réussissent à démontrer que les CS de la fonction publique sont en mesure de gérer l’ambiguïté ainsi que l’incertitude qui découle du fait qu’ils doivent composer avec cette réalité.

Afin de combler ce vide, nous avons entrepris, pour le compte de l’APEX, une étude dans le cadre de laquelle nous avons utilisé une version en ligne de l’outil *Ambiguity Architect* (Hodgson et White, 2001) afin de recueillir les informations et les commentaires que nous ont transmis plus de 600 CS de la fonction publique fédérale, en répondant à un questionnaire dans la langue officielle de leur choix. L’*Ambiguity Architect* répartit les comportements adoptés par les leaders en deux groupes : les comportements *facilitateurs*, soit les comportements qui les aident de façon proactive et positive, et les comportements *restrictifs*, soit les comportements qui peuvent nuire aux efforts qu’ils déploient pour gérer l’ambiguïté de façon efficace. Veuillez consulter l’annexe pour connaître les 49 comportements facilitateurs et les 16 comportements restrictifs de l’*Ambiguity Architect*.

Dans le cadre de cette étude, nous avons voulu vérifier si le genre (le fait de s’identifier comme homme ou femme) influence la façon dont les CS perçoivent leurs propres capacités à gérer le changement et l’ambiguïté. Nous avons également voulu voir dans quelle mesure compte l’expérience, telle que mesurée par le nombre d’années à l’emploi de la fonction publique, le nombre d’employés supervisés et le niveau de poste.



# APEX

Les 476 questionnaires complètement remplis que nous avons reçus nous ont fourni les données de base qui nous ont servi à effectuer l'analyse statistique. Nous avons également examiné les commentaires écrits des questionnaires complètement remplis et certains des 156 questionnaires partiellement remplis. L'encadré de la page suivante présente les données démographiques des répondants ayant remis des questionnaires complètement remplis. La majorité d'entre eux (59 %) sont des femmes, les deux tiers (63 %) ont dix ans d'expérience ou moins à la fonction publique, plus des trois quarts (76,4 %) supervisent dix employés ou moins, et la majorité (79 %) sont de niveaux EX-01 ou EX-02.

Nous avons préparé des rapports individuels pour les CS ayant participé à l'étude. Chacun a donc eu accès à ses propres résultats. De plus, l'APEX a organisé des séances de perfectionnement professionnel en ligne dirigées par le créateur de l'*Ambiguity Architect*, Randall P. White, Ph. D., pour aider les CS à interpréter et comprendre leurs résultats.

Le présent document expose les résultats de notre analyse des données et met en relief certains commentaires des CS. Nous y faisons également des suggestions d'études qui nous permettraient de mieux comprendre les lacunes que les CS de la fonction publique fédérale canadienne devront combler pour réussir à composer avec l'ambiguïté et le changement.

## Résultats

Nous avons établi des moyennes à partir des notes que les répondants se sont eux-mêmes attribuées, et nous avons ainsi pu déterminer quels étaient leurs cinq principaux comportements facilitateurs et leurs cinq principaux comportements restrictifs face à l'ambiguïté. De façon générale, tout CS devrait s'efforcer d'augmenter son score pour ce qui est des facilitateurs et de le réduire pour ce qui est des restrictifs. Veuillez noter que puisque les situations et les contextes organisationnels varient grandement, il n'existe pas de score idéal pour l'une ou l'autre de ces catégories de comportements. L'outil *Ambiguity Architect* vise plutôt à aider les leaders à être plus conscients de leurs forces, de leurs faiblesses et de leurs préférences, et à identifier les aspects qu'ils devraient développer ou améliorer pour gérer l'incertitude, voire le chaos.

## PROFIL DES RÉPONDANTS

### Questionnaires reçus

- 476 complètement remplis
- 156 partiellement remplis

### Genre

- 41 % hommes
- 58,80 % femmes
- 0,20 % autres.

### Années d'expérience à la FP

- 15,60 % moins de 2 ans
- 27,20 % 2 à 5 ans
- 20,10 % 6 à 10 ans
- 37,10 % plus de 10 ans

### Nombre d'employés supervisés

- 41,10 % moins de 5
- 35,30 % entre 6 et 10
- 8,10 % entre 11 et 15
- 15,50 % plus de 15

### Niveau de poste

- 54,30 % EX-01
- 24,70 % EX-02
- 16,50 % EX-03
- 3,00 % EX-04
- 1,50 % EX-05



Il s'avère qu'en fonction d'une échelle de 1 à 5, où 1 est un score faible et 5, un score élevé, les cinq principaux comportements facilitateurs des répondants sont : *Adaptable*, *Simplificateur/Détecteur d'essence*, *Créateur d'enthousiasme* et *Tolérant au risque*.

#### **PRINCIPAUX COMPORTEMENTS FACILITEURS**

##### **1. Adaptable**

S'ouvre aux autres quand il se trompe (4,01)

Admet ses erreurs (4,00)

##### **2. Simplificateur/Détecteur d'essence**

Transforme les explications complexes en explications simples (3,96)

##### **3. Créateur d'enthousiasme**

Est décrit comme un enthousiaste (3,88)

##### **4. Tolérant au risque**

Prend des décisions et des risques (3,86)

L'adaptabilité, soit la capacité de se montrer souple, est une composante essentielle de la boîte à outils du leader efficace. Le CS qui peut s'adapter aux contextes en évolution sans compromettre ses valeurs fondamentales ni les résultats qu'il vise réussit très bien à corriger continuellement le tir ou à le faire en cours de route, et ce, tout en arrivant à motiver son entourage par ses

communications efficaces et sa transparence, et en donnant l'exemple. Le fait d'être capable d'admettre ses erreurs et de s'ouvrir aux autres quand les choses vont mal, et ce au bon moment, sont des éléments cruciaux pour l'Adaptable. Il est à noter toutefois que s'il verse dans l'excès, il risque de perdre sa crédibilité ou d'être un piètre décideur.

Le CS efficace est également capable de communiquer ses idées de façon simple, mais complète. Lorsque les autres sont empêtrés dans les détails au point de ne plus avoir de vue d'ensemble, le leader qui comprend la situation ou le problème en cause peut apporter des éclaircissements sur l'objectif global et donner de plus amples informations en langage simple que tous peuvent comprendre. Il est également en mesure de présenter la suite des événements qui permet de mettre en œuvre une décision, de manière à ce que les membres de son équipe collaborent rapidement et efficacement.

Le CS qui gère efficacement l'ambiguïté est une source d'enthousiasme et d'énergie autant pour lui-même que pour son entourage. Ce comportement facilitateur n'est pas dû au hasard; le Créateur d'enthousiasme est stratégique – et bienveillant – dans sa façon de motiver et d'inspirer les membres de son équipe afin qu'ils surmontent l'adversité. Il donne également l'exemple et crée un milieu où tous ont du plaisir à travailler ensemble pour atteindre les résultats. Le leader enthousiaste qui se sent concerné est au cœur de tels efforts.

Le CS Tolérant au risque est en mesure de prendre des décisions même s'il ne possède pas toute l'information nécessaire, et d'estimer les avantages et les conséquences d'une situation de façon efficace et opportune. L'une de ses qualités essentielles est son habileté à pondérer les risques et les actions, que ce soit des personnes, de l'équipe ou de l'organisation.

L'envers de la médaille est représenté par les comportements à éviter. Les principaux comportements restrictifs des répondants de cette étude sont : *Opposé aux conflits*, *Attaché au*



*passé, Inapte à la transition et Expert en complexification.* (Veuillez noter que le score souhaitable pour ces éléments près de 1).

**PRINCIPAUX COMPORTEMENTS RESTRICTIFS**

**1. Opposé aux conflits**

Est considéré comme trop accommodant (2,34) et a de la difficulté à composer avec des situations houleuses (2,03)

**2. Attaché au passé**

Est plus à l'aise lorsqu'il compose avec des problèmes qu'il connaît (2,04)

**3. Inapte à la transition**

A de la difficulté à faire des transitions (1,91)

**4. Expert en complexification**

Se perd dans les détails (1,73)

Selon Kraaijenbrink (2018), l'un des principaux éléments de la boîte à outils du leader du 21<sup>e</sup> siècle est la capacité d'accueillir et de gérer le conflit. Réalité quotidienne en milieu de travail, le conflit cognitif surgit notamment lors des discussions sur les priorités, les processus et les procédures. Il faut le distinguer du conflit affectif, qui est plus négatif et axé sur la personnalité. En réalité, lorsqu'il est bien géré, le conflit cognitif est sain, car il permet aux membres d'une équipe de s'aligner les uns sur les autres et d'obtenir de bons résultats.

Il reste que certaines personnes ne sont pas à l'aise avec les différences de points de vue, de préférences et de rôles. Le leader qui cherche à éviter ces conflits en se montrant trop accommodant risque de perdre sa crédibilité et son autorité hiérarchique – et d'être vu comme incapable de se faire sa propre opinion.

S'il est vrai que dans un souci d'efficacité le leader a intérêt à recourir à ses bonnes pratiques et à ses méthodes éprouvées afin d'augmenter ses chances de reproduire ses succès, il risque de se heurter à un mur s'il s'y fie exagérément. En ne saisissant pas les occasions d'innover, d'être plus efficient et d'être plus efficace, il apprendra moins et finira peut-être par nuire au rendement de l'organisation. Cela est particulièrement vrai dans les environnements exigeants où les attentes des citoyens sont élevées en matière de programmes et de services.

Le CS qui a de la difficulté à s'adapter au changement, à jongler avec plusieurs priorités, à passer rapidement d'un dossier à l'autre lorsque cela est nécessaire risque de rencontrer des obstacles considérables s'il doit piloter un important changement. Le leader qui peine à gérer les transitions et les changements de rythme doit apprendre à se concentrer davantage sur ses comportements facilitateurs que sur ses comportements restrictifs.

Le CS qui joue un rôle trop opérationnel en s'attardant aux petits détails sans les intégrer à une vision d'ensemble s'attire souvent des ennuis. Il peut en effet rater des occasions de communiquer sa vision et de diriger le travail efficacement en fonction de celle-ci. Les employés s'attendent à ce que leur leader intègre les tâches qui comptent le plus pour eux dans un contexte plus global.





## Le genre importe-t-il?

Il ne faut pas oublier que les données utilisées dans cette étude émanent des perceptions des CS de leurs propres comportements. Pour tirer des conclusions plus déterminantes quant à la

causalité du genre sur la capacité de gérer l'ambiguïté, il faudrait mener une étude plus rigoureusement empirique centrée sur cet aspect.

Néanmoins, nous avons effectué une série de tests T pour vérifier l'existence de différences significatives entre hommes et femmes<sup>a</sup>. Au total, 12 comportements se sont révélés statistiquement significatifs (10 facilitateurs et 2 restrictifs).

### **Facilitateurs**

1. Analyste : score plus élevé chez les hommes (alpha=0,021)
2. Futuriste : score plus élevé chez les hommes (alpha=0,043)
3. Prospectiviste : score plus élevé chez les hommes (alpha=0,015)
4. Motivé par les défis : score plus élevé chez les femmes (alpha=0,003)
5. Enthousiaste : score plus élevé chez les femmes (alpha=0,006)
6. Adaptable : score plus élevé chez les hommes (alpha=0,046)
7. Détecteur d'essence : score plus élevé chez les hommes (alpha=0,008)
8. Interprète : score plus élevé chez les hommes (alpha=0,000)
9. Simplificateur : score plus élevé chez les hommes (alpha=0,003)
10. Appliqué : score plus élevé chez les hommes (alpha=0,031)

### **Restrictifs**

1. Démotivé au travail : score plus élevé chez les hommes (alpha=0,001)
2. Attaché au passé : score plus élevé chez les hommes (alpha=0,037)

Les hommes se sont attribué des notes plus élevées pour les comportements facilitateurs *Prospectiviste*, *Futuriste*, *Analyste* et *Détecteur d'essence* dans les situations ambiguës. Les CS de sexe masculin qui sont à la fois Prospectivistes et Futuristes présentent deux habiletés essentielles – ils sont capables de voir les possibilités d'une idée ou d'une solution potentielle pour l'avenir et font preuve d'un esprit d'analyse suffisant pour poser les bonnes questions au bon moment lorsqu'ils manquent de connaissances techniques. Les hommes se sont également attribué de meilleures notes que les femmes pour ce qui est de leur capacité à s'appliquer, à interpréter et à simplifier. Ces comportements facilitateurs aident généralement les CS à rester concentrés, à éliminer les distractions et à utiliser leur temps efficacement. Par ailleurs, comparativement aux hommes, les femmes semblent se dire plus enthousiastes et motivées par les défis inhérents à l'incertitude. Sources d'énergie et de spontanéité, les Enthousiastes rendent le travail amusant et permettent à leurs employés de contribuer et d'innover sans être jugés.

Deux comportements restrictifs statistiquement significatifs ont émergé des données. D'une part, les hommes disent avoir plus de difficulté à être motivés par le travail que les femmes. Or, les membres d'une équipe seront plus facilement mobilisés et dynamiques si le leader responsable de leur travail semble apprécier ce qu'ils font ou est optimiste face à l'avenir. D'autre part, les hommes semblent beaucoup plus attachés au passé que les femmes. Or, l'attachement aux pratiques et modèles passés risque d'inhiber l'innovation et l'adaptabilité, et de favoriser la répétition des erreurs.

<sup>a</sup> Un test T pour obtenir une valeur-p bilatérale alpha de 0,50 ou moins.

Puisque les données utilisées dans cette étude sont basées sur les déclarations et perceptions des répondants, nous pouvons supposer qu'elles comportent un biais inhérent découlant de la tendance naturelle des femmes à être plus humbles que les hommes, et à hésiter davantage qu'eux à s'attribuer du mérite ou à parler de leurs forces. Il est possible que les femmes sous-estiment leurs forces et leur capacité à gérer l'incertitude au travail, et que les hommes soient moins innovateurs face à l'ambiguïté s'ils se fient trop aux façons de faire bien établies.

Dans une étude étalée sur trois ans qui a fait école, Morrison, White et Van Velsor (1987, 1994) ont identifié plusieurs facteurs qui déterminent le succès ou l'échec des femmes qui occupent des postes de CS, démontré que le climat est différent pour elles et dénombré les obstacles que les femmes doivent surmonter pour briser le plafond de verre. Près de trente ans plus tard, une même question se pose : Les femmes qui occupent des postes de CS doivent-elles paraître plus ferventes, dynamiques et motivées que leurs homologues masculins pour composer de façon efficace avec l'ambiguïté au travail?

Même si les données utilisées dans la présente étude nous indiquent certaines différences en fonction du genre, elles ne nous permettent pas de dire s'il existe toujours un plafond de verre. Toutefois, si nous examinons les CS de la fonction publique fédérale, nous observons qu'il y a plus de femmes (56 %) que d'hommes (44 %) dans les postes de niveau EX-01, et qu'il y en a moins (43 % par opposition à 57 % pour les hommes) dans les postes de niveau EX-05<sup>b</sup>. Pour mieux connaître les différences de comportements entre les genres dans un environnement caractérisé par l'incertitude et l'ambiguïté, il faudra réaliser une étude plus empirique.

« En tant que conjointe, mère et responsable des soins de parents vieillissants, je trouve très difficile de jongler avec les priorités et d'effectuer mon travail de cadre de façon efficace dans cet environnement instable. »

Répondante

### L'expérience importe-t-elle?

Dans le cadre de cette étude, nous avons mesuré l'expérience comme étant le nombre d'années à l'emploi à la fonction publique, le nombre d'employés supervisés et le niveau de poste du CS<sup>c</sup>.

<sup>b</sup> Proportions basées sur le nombre d'employés de la fonction publique fédérale au 31 mars 2022.

<sup>c</sup> Nous avons effectué un test F et une analyse unilatérale ANOVA pour identifier les différences significatives entre les groupes dont la valeur-p alpha = 0,050 ou moins. De plus, lorsque le test F a révélé une différence significative entre certains groupes, nous avons procédé à des analyses Post-Hoc et utilisé le test HSD (différence significative honnête) de Tukey pour évaluer la signifiante des différences entre les moyennes de paires de groupes.

## 1. Années d'expérience

Il est logique de supposer que plus un CS a d'expérience en tant que cadre, plus le nombre de situations et de problèmes auxquels il a fait face est élevé, plus il a utilisé ses compétences de leadership et de gestion, et plus il a acquis d'outils pour gérer l'ambiguïté. En ce qui a trait aux années d'expérience des répondants, deux comportements facilitateurs se sont révélés

« Je suis capable de scinder des concepts complexes, d'en faire des éléments digests et d'en expliquer les tenants et les aboutissants. C'est l'une de mes plus grandes forces en tant que leader. »

Répondant

statistiquement significatifs : la capacité d'analyse et la capacité de clarifier les problèmes complexes. Les CS ayant plus de dix ans d'expérience se disent plus susceptibles de faire preuve de ces compétences (ce sont des *Analystes* et des *Amateur de clarification*) que les cadres supérieurs ayant entre deux et cinq ans d'expérience. Les résultats de cette étude ne nous permettent cependant pas d'expliquer cette différence ni

d'établir une corrélation entre les années de service et le genre, l'étendue des responsabilités et le niveau de poste.

## 2. Nombre d'employés

En général, le nombre d'employés supervisés par un CS augmente avec l'importance de sa fonction, la complexité de ses tâches, l'étendue de ses responsabilités et le nombre d'employés travaillant dans cette partie de l'organisation. Dans la plupart des cas, c'est un supervisant une petite équipe que le CS s'initie à la gestion et doit faire preuve de compétences essentielles comme l'établissement des priorités et d'un calendrier, le contrôle, la rétroaction sur le travail accompli, et le perfectionnement des compétences des membres de l'équipe. L'étendue de ses responsabilités s'élargit à mesure que le nombre d'employés qu'il doit superviser augmente; il doit alors faire les ajustements nécessaires pour organiser et diriger d'autres superviseurs.

Quatre comportements facilitateurs – *Tolérant au risque, Analyste, Futuriste et Prospectiviste* – se sont révélés statistiquement significatifs pour ce qui est du nombre d'employés relevant directement du CS. Les CS qui supervisent entre 6 et 10 employés et plus de 15 employés se disent plus tolérants au risque que ceux qui en supervisent moins de 5. Cela s'explique peut-être par le fait que plus son nombre d'employés augmente, plus le CS est en mesure d'anticiper les problèmes et moins il craint d'être pris au dépourvu, et plus il peut compter sur les superviseurs qu'il dirige pour que les tâches soient accomplies, ce qui réduit le risque d'échec.

« Je trouve que j'ai trop d'employés sous ma supervision. Je passe beaucoup de temps à éteindre des feux RH et à aplanir les opérations. Il m'en reste peu à consacrer à la pensée stratégique et à ma vision, soit les tâches qui me permettraient d'ajouter de la valeur. »

Répondant

Nous avons relevé des résultats semblables pour ce qui est des comportements *Analyste, Futuriste et Prospectiviste*. Cela peut s'expliquer par le fait qu'un plus grand nombre d'employés à superviser implique une plus grande division du travail et des postes plus variés, qui à son tour, nécessite une vision plus exhaustive qui permet d'analyser l'environnement à la recherche





d'occasions et de menaces. Cela peut également signifier que les détails sont plus visibles en amont de la chaîne de commandement, ce qui permet aux responsables fonctionnels d'approfondir les questions. Quoi qu'il en soit, pour déterminer si un accroissement des responsabilités entraîne plus de difficultés pour certains CS selon leur contexte, il faudrait mener une étude plus empirique centrée sur cet aspect.

### 3. Niveau de poste

Les niveaux de poste du CS, ou son rang dans la hiérarchie, constituent probablement un déterminant crucial de l'expérience. Pour gérer l'ambiguïté et l'incertitude, les hauts dirigeants tendent à développer des compétences en communication, en leadership et en gestion d'équipe. En effet, plus son rang est élevé, plus le leader est susceptible de se fier à l'information que les autres lui transmettent, laquelle peut être partielle ou incomplète, voire peu utile en apparence.

Jeffrey Pfeffer (1977) a été le premier à documenter les contraintes imposées aux leaders. Dans son étude phare, il décrit un système social complexe dans lequel les CS doivent répondre aux attentes des diverses parties prenantes en adoptant un comportement approprié, en se conformant aux règles, méthodes et processus, en maintenant des valeurs et des principes éthiques, et en produisant les résultats prévus. Il a été surpris de constater que même les plus hauts dirigeants n'ont pas autant de contrôle sur les politiques et les ressources qu'on le suppose en raison des processus d'approbation, des relations hiérarchiques et de l'étendue des responsabilités de chacun.

« Peu de gens le savent, mais il est très stressant d'être cadre supérieur. Nous sommes seuls; nous ne devons pas nous montrer faibles; et nous ne parlons pas souvent à qui que ce soit de nos préoccupations et inquiétudes. »

Répondant

Dans cette étude, tous les comportements facilitateurs se sont révélés statistiquement significatifs en ce qui a trait au niveau de poste des CS. Ceux de niveau EX-05 se distinguent toutefois pour ce qui est de la *tolérance au risque*, de l'*analyse*, de la *prospection*, de la *détection d'essence*, de la *clarification*, de l'*interprétation* et de la *simplification*.

Les CS de niveau EX-05 et autres hauts dirigeants peuvent résoudre des problèmes et prendre des décisions en fonction des informations dont ils disposent même si celles-ci sont partielles. Il est possible qu'ils aient progressivement appris à mieux s'adapter au changement et à mieux composer avec l'incertitude et le risque grâce au cumul des expériences. Il se peut également qu'ils maîtrisent l'art et la science de la gestion de grands nombres d'employés, de questions et ressources limitées, et, ainsi, qu'ils soient en mesure d'aplanir les difficultés et obstacles complexes.



# APEX

« En tant que cadre supérieur intermédiaire, je trouve qu'il est très difficile de traduire les orientations de la haute direction en mesures concrètes pour mes équipes en temps de crise et quand les choses sont désorganisées. »

Répondant

Cette déduction nous amène à faire deux observations. La première se présente sous forme de question : Que faut-il faire pour que les générations de CS moins expérimentés acquièrent les compétences admirables des hauts dirigeants, à savoir leurs connaissances, leur expérience et leur savoir-faire? De façon générale, la formation, le mentorat, le coaching, les affectations enrichies et les échanges font partie des mesures d'apprentissage et de gestion des talents mises en place

pour perfectionner les leaders.

Deuxièmement, les scores moins élevés des CS moins expérimentés révèlent peut-être une tendance négative, à savoir qu'à ces niveaux, ils gèrent davantage leurs relations avec leurs supérieurs, n'ont pas leur franc-parler avec eux et préfèrent travailler dans une culture de conformité plutôt que de perturbation. Compte tenu de l'énorme pression qu'ils subissent pour gérer leur charge de travail, les attentes des parties prenantes, ainsi que leur santé et bien-être personnels, il se peut qu'ils manquent d'assurance et d'auto-efficacité. Albert Bandura (1977, 1986, 1997), l'un des psychologues organisationnels canadiens les plus réputés, décrit l'auto-efficacité comme la croyance d'une personne en sa propre capacité à faire une différence et à adopter les comportements nécessaires pour donner un rendement et des résultats précis. L'auto-efficacité est « essentielle au succès des cadres supérieurs, car elle reflète la confiance qu'ils ont en leur propre capacité à exercer du contrôle sur leurs motivations, comportements et environnement social<sup>7</sup> ».

« Je suis fatigué de tous les changements apportés aux directives. Nous sommes passés de l'accommodation des employés, à l'inclusion, puis à la gestion du travail flexible. Quelqu'un peut-il simplement me dire ce que je dois faire et me laisser travailler? »

Répondant

Une étude plus empirique sur l'auto-efficacité des CS de la fonction publique, qui tiendrait compte du genre, du niveau de poste, de l'étendue des responsabilités et des années de service, nous aiderait à identifier les préoccupations et les solutions potentielles à appliquer dans différents contextes. Par exemple, il est possible que des CS épuisés qui respectent la voie hiérarchique préfèrent gérer les attentes de leurs supérieurs parce que c'est plus commode ou parce qu'ils estiment ne pas avoir d'autres choix.

## **Discussion**

Dans cette étude nous nous sommes penchés sur la façon dont les CS de la fonction publique perçoivent leur propre capacité à gérer l'incertitude et l'ambiguïté en fonction de leur genre et de leur expérience, telle que mesurée par trois variables – leur niveau de poste, le nombre d'employés qu'ils supervisent et leur nombre d'années de service.

Si les données révèlent d'intéressantes relations entre les variables, il ne faut pas oublier qu'elles découlent des perceptions des répondants, et que, par conséquent, leur utilisation est limitée. Ainsi, l'un des désavantages de ce genre d'étude est qu'elle nécessite un plus grand contrôle du



comportement des répondants. Leurs réponses peuvent en effet être biaisées parce que dictées par la fatigue ou le désir de se conformer aux normes sociales.

Quel type d'étude empirique devrions-nous mener pour explorer davantage l'incidence de l'expérience et du genre, et pour obtenir des données probantes qui aideront les CS à mieux gérer l'incertitude et l'ambiguïté?

La compréhension de l'environnement et du contexte organisationnels constitue une première composante essentielle. En général, un environnement dynamique et instable, caractérisé par des délais d'exécution et de production rapides, est mieux servi par une structure plus verticale, un moins grand nombre d'employés supervisés et une étendue des responsabilités plus étroite. Imaginez que vous dirigez une unité d'élaboration de politiques ou de collecte de renseignements, où le travail est plus ou moins complexe d'une journée à l'autre. Dans ce cas, vous auriez intérêt à avoir des responsabilités moins étendues pour veiller à ce que vos employés comprennent bien leurs fonctions et reçoivent la rétroaction et les ressources dont ils ont besoin pour effectuer leur travail rapidement et efficacement.

Comparativement, un CS de la fonction publique travaillant dans un environnement prévisible et stable pourra être à l'aise avec un grand nombre d'employés à superviser et une structure organisationnelle aplanie, tout en cherchant à accroître l'efficacité et l'efficacité de son unité. Par exemple, si vous dirigez un centre d'appels où les façons de faire et les processus sont relativement standards, jusqu'à 30 employés peuvent facilement relever de vous.

Toutefois, les CS de la fonction publique ont souvent besoin d'aide pour adapter les relations hiérarchiques et les structures organisationnelles stables dans lesquelles ils évoluent afin d'atteindre leurs résultats et leurs objectifs stratégiques. Comparé à un environnement plus fluide, le modèle organisationnel typique de la fonction publique empêche souvent le déploiement et le redéploiement des meilleurs talents, si bien que les CS ne peuvent pas s'attaquer aux problèmes émergents ni favoriser l'innovation et le changement. C'est souvent dans ces situations que l'incertitude et l'ambiguïté surgissent.

La nécessité pour les CS d'apprendre à travailler dans différentes situations aux priorités conflictuelles est une deuxième composante. Au sein d'une même unité, les nouveaux employés ont besoin de beaucoup plus de supervision et de formation que les employés expérimentés, qui maîtrisent les méthodes et les processus. Le défi pour le CS consiste à savoir quand et comment modifier l'étendue de ses responsabilités pour utiliser les talents le mieux possible et ainsi maximiser les résultats visés. Ce défi est encore plus difficile à relever dans des environnements ambigus où les priorités sont multiples, et où il y a peu de tolérance pour les erreurs, des contraintes financières, des délais serrés, des influences politiques et des attentes de la part du public. Tous ces éléments rendent en effet la prise de décision complexe.

Dans un article publié en ligne, des chercheurs de la Harvard Business School (2022) expliquent comment les CS peuvent utiliser le modèle VUCA (acronyme de Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity) pour réagir de la façon la plus efficace possible à des situations caractérisées par le changement constant et imprévisible. Les types d'ambiguïté auxquels font



face les CS de la fonction publique méritent toutefois d'être explorés de façon isolée. Certains contextes ambigus précis – crises brèves et isolées, périodes d'incertitude prolongée et changements organisationnels caractérisés par des séries de perturbations et de transitions discontinues, par exemple – nécessiteront différents ensembles de compétences et types de leaders.

La découverte de meilleurs outils d'évaluation des talents et de planification de la relève constitue la troisième composante. Le succès entraîne le succès : les employés et les gestionnaires réputés performants ont tendance à accéder à des postes comprenant plus de défis et de responsabilités. Cependant, rien ne garantit que ce qu'un CS connaîtra le même succès dans deux postes successifs. Par exemple, même un CS chevronné peut avoir besoin d'aide pour gérer ses employés, fonctionner efficacement avec ses supérieurs et ses pairs, et comprendre une culture organisationnelle et des façons de faire différentes.

La liste de contrôle ci-dessous peut vous aider à réfléchir à vos habiletés et à identifier vos lacunes.

- En tant que CS, êtes-vous ouvert à l'apprentissage continu, êtes-vous à l'aise avec le manque de clarté et êtes-vous prêt à guider votre équipe même dans l'incertitude?
- Pouvez-vous adopter un état d'esprit positif qui associe l'ambiguïté à la possibilité d'agir sans crainte d'échouer et à l'acceptation de l'inconnu?
- Pouvez-vous gagner de la confiance par rapport à des tâches précises en remportant des victoires rapides dans des situations ambiguës et en donnant de l'élan à votre équipe?
- Êtes-vous capable d'accueillir l'adversité, de remettre le statu quo en question, de gérer les conflits de façon audacieuse, de prendre des décisions difficiles sans posséder toutes les informations nécessaires, et de communiquer de façon efficace?
- Lorsque vous avez de la difficulté à trouver votre voie, demandez-vous conseil à des mentors et à d'autres guides en qui vous avez confiance?
- Êtes-vous capable de faire preuve du leadership nécessaire pour façonner la culture de votre organisation même si cela vous rend impopulaire?
- Êtes-vous capable de bien servir le public tout en prenant soin de vous, ce qui comprend la gestion des relations avec vos supérieurs et vos collègues?

« L'incertitude et l'ambiguïté peuvent rendre un cadre supérieur dubitatif, sceptique, soupçonneux et méfiant. Ne pas bien composer avec l'ambiguïté peut me nuire, nuire à mes collègues et à mes employés, et nous faire perdre des occasions d'obtenir des résultats. »

- Répondant



## **ANNEXE 1 49 COMPORTEMENTS FACILITATEURS D'AMBIGUITY ARCHITECT**

- **Motivé par le mystère**
  - 1. Est attiré par des projets et des problèmes qui lui sont inconnus.
  - 2. Aime travailler sur des problèmes dont les solutions ne sont pas évidentes.
  - 3. Vise une meilleure solution même s'il en existe une connue qui a fonctionné dans le passé.
- **Tolérant au risque**
  - 4. Prend le risque de décider.
  - 5. Prend des décisions même s'il ne possède pas toute l'information nécessaire.
  - 6. Prend des risques pour accroître son expérience.
  - 7. Passe facilement à la vitesse supérieure.
  - 8. Prend des décisions en se fiant à son instinct.
- **Prospectiviste (Analyste)**
  - 9. Pose des questions judicieuses.
  - 10. Est toujours curieux.
  - 11. S'intéresse aux tendances et faits inhabituels qui peuvent avoir de l'importance pour l'avenir.
- **Prospectiviste (Futuriste)**
  - 12. A déjà fait des prédictions qui se sont avérées justes.
  - 13. Est capable d'imaginer et de créer des scénarios pour l'avenir.
  - 14. Est à l'écoute des moindres signes de ce que l'avenir réserve.
- **S'attaque aux questions difficiles (Motivé par les défis)**
  - 15. Est vraiment à la recherche d'affectations difficiles.
  - 16. Est énergisé par les problèmes difficiles.
  - 17. Est énergisé par son travail.
  - 18. Est décrit comme faisant preuve de ténacité dans la poursuite des objectifs.
- **S'attaque aux questions difficiles (Tenace)**
  - 19. Relie les nouvelles occasions aux objectifs en cours.
  - 20. Aime savoir comment les choses fonctionnent.
  - 21. Choisit une piste et la suit.
- **Créateur d'enthousiasme (Enthousiaste)**
  - 22. Est décrit comme enthousiaste.
  - 23. Insuffle l'enthousiasme au travail.
  - 24. Peut être spontané au travail.
- **Créateur d'enthousiasme (Stimulant)**
  - 25. Est décrit comme une personne qui rend le travail amusant pour les autres.
  - 26. Trouve des moyens de rendre les aspects du travail plus intéressants – même les plus ennuyeux.
  - 27. Crée un environnement dans lequel les autres aiment travailler.
- **Adaptable**
  - 28. Est décrit comme une personne équilibrée.
  - 29. Fait preuve de souplesse lorsqu'il doit prendre des décisions difficiles.
  - 30. Ne cache pas ses erreurs ou ses failles aux autres.
  - 31. Admet ses erreurs.
- **Convaincant**
  - 32. Est capable d'amener des adversaires à s'entendre.
  - 33. Convainc patiemment les gens qui résistent au changement et veulent que les choses restent en l'état.
  - 34. Prend le temps d'amener les autres à voir ce qu'il faut faire.
  - 35. Écoute attentivement ceux qui sont troublés et bouleversés par le changement.
- **Simplificateur (Détecteur d'essence)**
  - 36. Travaille à transformer les explications complexes en explications simples.
  - 37. Donne des explications concises que les autres trouvent utiles.
  - 38. Peut exprimer une stratégie d'affaires en une seule phrase, image ou formule.
  - 39. Capable de communiquer l'essentiel d'une question aux autres.
- **Simplificateur (Amateur de clarification)**
  - 40. Bon communicateur.
  - 41. S'efforce de fournir des explications claires et nettes plutôt que compliquées.
  - 42. Se fait demander d'expliquer des choses compliquées.
- **Simplificateur (Interprète)**
  - 43. Utilise des images, des métaphores ou des symboles éloquentes pour communiquer ses idées aux autres.
  - 44. Peut expliquer des questions complexes de façon tellement simple que même un enfant les comprendra.
  - 45. Peut expliquer des questions complexes de façon à ce que les autres les comprennent.
- **Appliqué**
  - 46. Sait quelles sont les choses les plus importantes à faire.
  - 47. Révérifie périodiquement les priorités.
  - 48. Garde toujours un œil sur quelques objectifs précis, peu importe ce qui se passe.
  - 49. Traite le temps comme quelque chose à investir judicieusement dans quelques priorités clés.





## **ANNEXE 2    16 COMPORTEMENTS RESTRICTIFS D'AMBIGUITY ARCHITECT**

- **Inapte à la transition**
  - 1. A de la difficulté à passer d'un problème ou projet à un autre.
  - 2. A de la difficulté à passer d'un comportement à un autre, par exemple de sévère à conciliant.
- **Démotivé au travail**
  - 3. Rabat-joie du travail, par exemple, il étouffe l'enthousiasme des autres.
  - 4. Semble s'ennuyer au travail.
- **Opposés aux conflits**
  - 5. A de la difficulté à composer avec les situations houleuses.
  - 6. Est perçu comme trop accommodant.
- **Penseur embrouillé**
  - 7. Confond souvent les autres parce qu'il manque de clarté.
  - 8. Complique encore plus les questions complexes.
- **Expert en complexification**
  - 9. Ne scinde pas logiquement les sujets complexes au bénéfice de la discussion.
  - 10. Trouve difficile d'expliquer des sujets complexes à une personne qui n'est pas de son domaine.
- **Fanatisme de détails**
  - 11. Se concentre sur les vécues, au mépris des aspects essentiels d'un problème.
  - 12. S'attarde trop aux détails des problèmes complexes.
- **Étroit d'esprit**
  - 13. Paraît limité professionnellement pour les autres.
  - 14. Ne voit les choses que dans le présent.
- **Attaché au passé**
  - 15. Est plus à l'aise à composer avec des problèmes qui lui sont familiers.
  - 16. Préfère reproduire les gestes passés.



## Bibliographie

Denison, Daniel R., Robert Hooijberg et Robert E. Quinn (1995). « Paradox and performance: Toward a theory of behavioural complexity in managerial leadership ». *Organization Science*. Vol 6, pp. 524-540.

Fortune/Deloitte CEO Survey. (6 septembre 2022). Deloitte États-Unis. Consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2022 (traduction libre). <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>

Hodgson, Philip et Randall White (2001). *Relax: It's Only Uncertainty*. London, Prentice-Hall/Financial Times.

Kraaijenbrink, J. (19 décembre 2018). « What Does VUCA Really Mean? ». *Forbes*. Consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2022. <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/?sh=3a82bf7417d6>

Lai, L. (26 avril 2019). « Managing When the Future Is Unclear », *Harvard Business Review*. Consulté le 9 octobre 2022. <https://hbr.org/2019/01/managing-when-the-future-is-unclear>

Morrison, Ann M., Randall P. White et Ellen Van Velsor. (1994). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* New York: Basic Books.

Salancik, Jeffrey. (1977). « The Ambiguity of Leadership ». *Academy of Management Review*. Janvier 1977, pp. 104-112.

White, Randall. « Uncertainty: Learning's Final Frontier ». *Chief Learning Officer*. Avril 2019, Vol 18, No 3.

Van der Hoek, Marieke. (2021). « Matching leadership to circumstances? A vignette study of leadership behaviour adaptation in an ambiguous context ». *International Public Management Journal*. Vol 24, No 3, pp. 394-417.

« What VUCA Really Means for You ». (31 août 2022). *Harvard Business Review*. Consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2022. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>



# APEX

## Notes

---

<sup>1</sup> Fortune/Deloitte CEO Survey. (6 septembre 2022). Deloitte États-Unis. Consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2022 (traduction libre).  
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>

<sup>2</sup> Lai, L. (9 janvier 2019). « Managing When the Future Is Unclear », *Harvard Business Review* (en ligne) (traduction libre).  
<https://hbr.org/2019/01/managing-when-the-future-is-unclear>

<sup>3</sup> Hodgson, Philip et Randall White (2001). *Relax: It's Only Uncertainty*. London, Prentice-Hall/Financial Times (traduction libre).

<sup>4</sup> Denison, Daniel R., Robert Hooijberg et Robert E. Quinn (1995). « Paradox and performance: Toward a theory of behavioural complexity in managerial leadership », *Organization Science*. Vol 6, pp. 524-540 (traduction libre).

<sup>5</sup> Van der Hoek, Marieke. (2021). « Matching leadership to circumstances? A vignette study of leadership behaviour adaptation in an ambiguous context », *International Public Management Journal*. Vol 24, No 3, pp. 394-417 (traduction libre).

<sup>6</sup> Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX), *Sondage sur le travail et la santé des cadres supérieurs*, novembre 2021.

<sup>7</sup> Bandura, Albert. (1977, 1986, 1997). « Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change », *Psychological Review*. 84(2), 191-215 (traduction libre).