



Service-conseil pour les cadres supérieurs (SCCS)

Rapport annuel 2023-2024

TABLE DES MATIÈRES

Service-conseil pour les cadres supérieurs (SCCS)	3
Revue de l'année 2023-2024	4
Témoignages de nos clients.....	4
Qui accède au service-conseil?	6
Principales raisons pour contacter le SCCS.....	7
Résultat des activités de partenariats	13
Conclusion	15

Service-conseil pour les cadres supérieurs

Les cadres supérieurs ne devraient jamais se sentir seuls! L'APEX est votre association professionnelle, dirigée par des cadres pour des cadres. Nous vous soutenons en tant qu'individu et en tant que communauté; nous sommes votre voix active et nous plaidons en faveur d'approches plus centrées sur les personnes et saines sur le plan psychologique. Nous nous efforçons d'apporter de la valeur ajoutée et de veiller à ce que les cadres soient équipés pour s'épanouir dans leur rôle et ne se sentent jamais désespérés et isolés. Il y a toujours une voie à suivre, et nous nous engageons à la suivre avec vous.

Le Service-conseil pour les cadres supérieurs (SCCS) est un service bilingue confidentiel, opportun et facilement accessible qui offre un espace sûr pour les conversations. Les membres de l'APEX bénéficient d'un accès illimité à ce service.

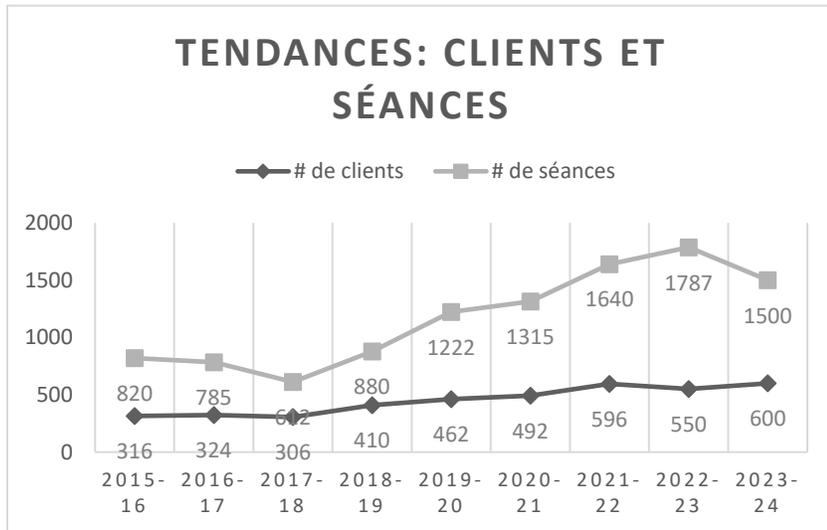
Les membres de l'équipe du SCCS sont des cadres chevronnés qui disposent d'un large éventail de compétences et d'expériences vécues. Ils utilisent une approche centrée sur l'humain et empathique pour établir la confiance avec leurs clients et explorer un large éventail d'options pour répondre aux préoccupations des cadres et travailler aux meilleurs résultats possibles. L'équipe partage des conseils et des stratégies pour favoriser des milieux de travail sains et psychologiquement sûrs, dans le cadre d'une approche globale du leadership inclusif.



Revue de l'année 2023-2024

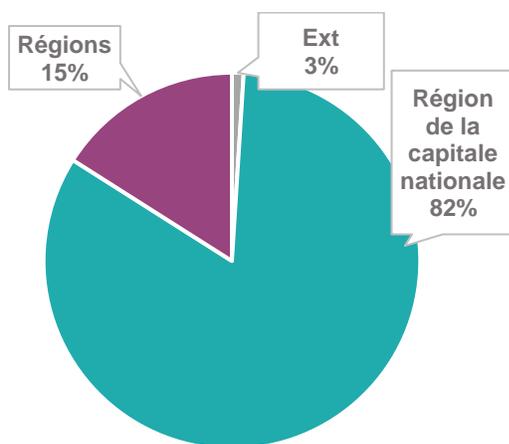
Principaux résultats

En 2023-2024, plus de 600 cadres supérieurs ont accédé au service-conseil dont 540 pour une première fois.



Bien que le nombre de séances avec les clients puisse varier considérablement, en moyenne, les membres de l'APEX ont accédé au service au moins cinq fois au cours de l'année pour aborder des questions complexes, faire le point sur leur situation ou demander des conseils supplémentaires.

18 % de nos clients travaillent en région ou à l'étranger, un pourcentage similaire à l'an passé.



Comment les cadres ont-ils entendu parler du SCCS :

- Collègue – Bouche à oreille
- Bulletin et site Web de l'APEX
- Grâce à leur année d'adhésion gratuite en tant que nouveau cadre
- Par l'entremise de leur ombuds ou des ressources humaines

Témoignages de nos clients

La rétroaction reçue fut très utile et m'a aidé à confirmer les actions que je devais prendre pour résoudre mon enjeu, ce qui était la raison de ma consultation.

J'ai beaucoup bénéficié de ce service, car j'ai dû procéder à des changements importants et à une gestion de la culture au cours de mes dix premiers mois de travail. C'était une bouée de sauvetage.

J'ai apprécié les conversations franches, honnêtes, authentiques et sûres, au cours desquelles je me suis sentie écoutée, validée, et où l'on m'a offert un soutien et des conseils pratiques.

La conseillère m'a beaucoup aidée dans mes réflexions et à normaliser ma situation. Elle a même fait un suivi avec moi plusieurs semaines plus tard, ce qui m'a fait sentir qu'elle se préoccupait vraiment de ma situation. Le service est plein de compassion. J'avais besoin d'une alliée à ce moment-là et j'en ai trouvé une.

Qui accède au service-conseil?

Niveau	
EX-01	57.5%*
EX-02	25.8%
EX-03	10 %
EX-04	3.8%
Autre (cadres qui sont intérimaires)	3%

**35% d'entre eux sont des cadres nouvellement nommés*

Plus de la moitié des clients du SCCS sont des cadres de niveau EX-01 (57,5 %). Ce groupe recherche principalement des informations sur leurs conditions d'emploi et sur les implications de faire le saut vers le groupe de la direction. Les thèmes les plus fréquemment abordés sont les suivants : stratégies de réseautage et de gestion de carrière, stratégies d'intégration efficaces, gestion des situations difficiles et des conflits en milieu de travail, et meilleure compréhension du processus de gestion du rendement et des talents pour les cadres supérieurs.

Les cadres de niveau EX-02 à EX-04 sont intéressés par des conversations stratégiques plus approfondies sur les stratégies de progression de carrière, les stratégies d'influence efficaces pour remettre en question les méthodes de travail et les processus actuels, la façon d'aborder les questions de gestion de la charge de travail, de discuter des dilemmes liés aux valeurs et à l'éthique et des stratégies pour gérer une main-d'œuvre diversifiée, tout en offrant un environnement plus inclusif.

Notre clientèle reste diversifiée : 69 % sont des femmes et 20 % des clients ont déclaré appartenir aux groupes suivants en quête d'équité : cadres noirs, cadres autochtones, personnes en situation de handicap, personnes de couleur et membres des communautés 2SLGBTQIA+. Tous recherchaient des conseils sur les stratégies de carrière et les pratiques de leadership fondées sur les valeurs afin de diriger avec authenticité et d'obtenir de la gestion

ce dont ils ont besoin pour réussir et créer des milieux de travail plus sûrs sur le plan psychologique et plus respectueux des traumatismes.

Principales raisons pour contacter le SCCS

Réflexions et stratégies concernant la progression de carrière

Cette vaste catégorie englobe des sujets tels que des conseils sur ce que signifie devenir un cadre supérieur, la rédaction d'un curriculum vitae, des conseils sur le réseautage, des stratégies de recherche d'emploi, des conseils sur le coaching en gestion de carrière et des considérations et stratégies de préretraite. Les principaux catalyseurs qui poussent les cadres à discuter de leur carrière sont : la charge de travail excessive et l'environnement de travail instable, la stagnation de la carrière, les différences importantes au niveau des styles de leadership ce qui occasionne des conflits avec un superviseur, un climat de compétition par opposition à la collaboration, le manque de raison d'être et de sentiment d'appartenance, et les dilemmes liés aux valeurs et à l'éthique.

Les cadres à la recherche d'un nouveau rôle souhaiteraient plus de transparence et de soutien de la part de leur équipe de RH ou des services aux cadres pour les aider à trouver des occasions d'emploi au sein leur organisation actuelle ou du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines (BDPRH) pour des occasions à l'extérieur de leur organisation. Les cadres qui se trouvent dans des transitions de carrière forcées ou qui veulent échapper à un environnement toxique aimeraient que le BDPRH leur offre un soutien direct à la gestion de carrière, comme ce qui est offert au niveau des SMA en transition : une liste des possibilités disponibles, une présentation des cadres aux dirigeants qui ont des postes vacants, et d'autres services similaires.

Conditions d'emploi

Cette année encore, plus de 150 clients ont accédé au service-conseil et posé diverses questions relatives aux conditions d'emploi des cadres supérieurs. Les questions se répartissaient généralement dans les catégories suivantes :

- Aperçu général de l'ensemble des politiques de gestion des personnes du SCT pour les cadres supérieurs et des directives applicables;
- interprétation des dispositions relatives aux congés et aux modalités de travail spéciales;
- responsabilités de l'employeur en ce qui a trait à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour un retour au travail réussi;
- les recours disponibles pour les cadres et comment obtenir des conseils juridiques;
- les ressources disponibles pour soutenir la santé et le bien-être des cadres et de leurs équipes, y compris les services professionnels de coaching et de counseling.

Stratégies d'intégration efficaces

35 % des cadres nouvellement nommés ont déclaré avoir eu un atterrissage très difficile dans leur premier rôle de cadre et ne pas avoir bénéficié d'un accompagnement adéquat de la part de leur superviseur direct. De nombreux gestionnaires n'investissent pas suffisamment de temps dans l'intégration stratégique, l'accompagnement et le soutien de leurs cadres, en particulier lorsqu'ils se voient confier des responsabilités en matière de leadership transformationnel ou de gestion du changement. De nombreux nouveaux cadres manquent d'expérience en matière de gestion du rendement et de gestion efficace des employés perturbateurs ou lors de situations difficiles ou conflictuelles en matière de relations professionnelles, et ne savent pas quoi faire ou vers qui se tourner pour obtenir des stratégies de leadership appropriées lorsqu'ils sont confrontés à une forte résistance ou que leurs employés tentent de saboter leurs efforts ou miner leur crédibilité. Sans un soutien approprié, les nouveaux cadres se sentent vulnérables, manquent de perspectives et d'options, et peuvent réagir de manière inappropriée aux situations, ce qui a pour effet négatif d'aggraver le conflit, d'éroder la confiance et d'affecter leur bien-être physique et psychologique. Cela peut

les amener à se demander s'ils ont pris la bonne décision en accédant à des postes de direction.

Stratégies de gestion ascendante et établissement de limites saines

Le contexte opérationnel et le climat actuels au sein de la fonction publique fédérale ont été difficiles pour de nombreux cadres, caractérisés par des changements constants, l'incertitude, l'influence géopolitique et des réalités opérationnelles insoutenables après des mois de réalignement ou de mesures d'austérité dans de nombreux ministères et agences.

De nombreux cadres ont demandé des conseils et des astuces pratiques pour :

- mieux gérer leur charge de travail et leur niveau d'énergie;
- exercer une influence positive pour remettre en cause le statu quo;
- adopter de nouvelles mentalités et approches;
- confronter leurs croyances et leurs modes de pensée et développer de nouveaux modèles de comportement;
- défendre auprès de leurs supérieurs hiérarchiques ce dont ils ont besoin pour réussir;
- se fixer des limites saines pour eux-mêmes et pour leurs équipes.

Gestion des conflits en milieu de travail



De nombreux cadres de tous niveaux se sont adressés au SCCS pour renforcer leurs compétences en matière de gestion des conflits, acquérir une nouvelle perspective, discuter de leurs déclencheurs et de leurs modèles de comportement par défaut, gérer leurs émotions et se préparer à des conversations difficiles, à des discussions facilitées sur la gestion des conflits ou à la médiation. Ils utilisent le service-conseil comme une caisse de résonance pour tester leur approche et leurs stratégies, reprendre le contrôle de leur narratif, de leurs faits et de leurs

émotions, et rechercher des perspectives et des moyens supplémentaires pour répondre à divers conflits et dilemmes liés aux valeurs et à l'éthique en milieu de travail.

Processus de gestion du rendement

D'avril à juin 2023, 75 cadres ont accédé au service-conseil dans le cadre de leurs discussions de gestion du rendement avec leurs superviseurs. Ils souhaitent discuter de stratégies et se préparer aux discussions, tirer parti du processus pour mettre en lumière leurs résultats, leur narratif et leur performance, et plaider en faveur d'un processus juste, équitable et transparent, conformément à la [Directive sur la gestion du rendement et des talents des cadres supérieurs](#).

L'un des principaux problèmes systémiques dont nous continuons à entendre parler année après année est le manque de communication régulière et transparente entre les cadres et leurs superviseurs, ainsi que le manque de soutien de la part de la gestion lorsque des problèmes sont soulevés. Lorsque les cadres ont très peu d'interactions avec leur superviseur au cours de l'année, les commentaires négatifs qui arrivent par surprise à la fin de l'année érodent la confiance et créent un sentiment de détresse. La situation s'aggrave lorsque le superviseur conseille au cadre de chercher un autre emploi au lieu d'aider le cadre à s'améliorer en lui fournissant de la rétroaction constructive et des exemples concrets, fondés sur des preuves factuelles et non sur la subjectivité, des occasions de coaching et de formation et de laisser suffisamment de temps au cadre pour remédier aux lacunes perçues.

Sur les 50 cadres qui ont contacté le service-conseil cette année sur ce sujet, 80 % d'entre eux ont estimé que leurs dirigeants ne sont pas des modèles en matière de valeurs et d'éthique, qu'ils ne respectent pas la directive sur la gestion du rendement des cadres et qu'il y a un manque de communication, de respect et de transparence. Les cadres plaident également pour plus de transparence en ce qui concerne le processus de gestion des talents et la manière dont les postes de cadres vacants sont pourvus.

Démystifier les divers types d'enjeux en milieu de travail, ce qui comprend les allégations de discrimination, de harcèlement et d'inconduite

L'équipe du service-conseil a offert un espace sûr aux cadres faisant face à des situations très difficiles et à une détresse émotionnelle, par exemple lorsqu'ils sont confrontés à des actes répréhensibles ou à de l'inconduite en milieu de travail, à des dilemmes en matière de valeurs et d'éthique, à des différences irréconciliables dans les styles de leadership et de communication, et à des allégations de harcèlement. Nous avons aidé les cadres à explorer diverses options et voies pour naviguer à travers les différents processus. Conformément à la directive sur la prévention du harcèlement et de la violence, et au rôle de l'APEX à cet égard, nous avons aidé les cadres à préparer leurs réponses et les avons orientés vers des cabinets d'avocats spécialisés en droit du travail, le cas échéant, car nous ne sommes pas mandatés pour représenter les cadres ou les accompagner à des entrevues ou à des audiences disciplinaires.

Plus de 40 cadres ont également fait part de leur frustration face aux divers mécanismes, parfois contradictoires, dont disposent les employés pour déposer un grief, une plainte, ou faire une divulgation proactive ou informelle en cas de harcèlement ou de violence en milieu de travail, ou de violation du code des valeurs et de l'éthique. Cette situation peut avoir de graves répercussions lorsqu'il semble qu'un plaignant essaie de tirer parti de tous les mécanismes à sa disposition pour tenter de renverser des décisions, de se venger ou d'attaquer personnellement un cadre. Nous avons vu des cadres confrontés à de multiples plaintes et griefs malveillants en parallèle. Il semble qu'il n'y ait pas d'approche holistique ou systémique de ces cas, et peu de discussions préliminaires entre tous les acteurs impliqués pour déterminer si une enquête doit être lancée ou pour explorer les causes profondes et si les plaintes sont déposées de bonne foi et en conformité avec l'intention de chaque processus. Certains plaignants ont également découvert les failles de notre système de signalement actuel. Ils se rendent compte qu'ils sont plus forts ensemble et commencent à utiliser des tactiques d'intimidation à l'encontre des cadres pour empoisonner l'environnement de travail en faisant des commérages et des commentaires diffamatoires. 9% des cadres impliqués dans le traitement de problèmes complexes liés aux employés ont déclaré avoir été eux-mêmes harcelés, sabotés et intimidés, et chaque cadre qui s'adresse à nos services pour cette

raison a un élément commun à leur histoire - ils essayaient tous d'initier un changement ou une transformation, de gérer des équipes quelque peu dysfonctionnelles et de faire face à une énorme résistance, en essayant de gérer des employés perturbateurs et des performances médiocres ou des comportements répréhensibles qui n'avaient jamais été abordés auparavant. Les cadres aimeraient pouvoir obtenir une aide financière après avoir été exonérés de plaintes malveillantes ou frivoles non étayées par des preuves factuelles.



Résultat des activités de partenariats

L'APEX est fière de ses partenariats continus avec divers fournisseurs de services dans les domaines de la santé mentale et du bien-être, du développement du leadership, des services de coaching professionnel et des services juridiques.

Nous avons organisé des événements d'apprentissage en collaboration avec des experts en santé mentale sur le [renforcement de la résilience, l'encouragement de l'appartenance et la stimulation de l'innovation](#), ainsi que sur [l'exploitation de notre plus grande ressource inexploitée en matière de santé mentale : notre personnel](#). Ces deux événements ont rejoint plus de 250 cadres supérieurs.

Pour aider les cadres qui souhaitent accéder à des ressources spécialisées liées au bien-être et à la santé mentale en milieu de travail, nous avons été heureux de nous associer à Santé Canada pour encourager les cadres à s'inscrire à leur programme de décompression personnalisé de deux semaines, conçu et dispensé par des professionnels de la santé mentale, qui vise à soutenir les dirigeants et leurs équipes à la suite de périodes prolongées de stress opérationnel.

Nous avons également eu le plaisir de contribuer, tester et faire la promotion du nouveau [Guide de mesures de soutien des cadres](#) du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines. Ce guide évolutif a été conçu pour consolider les ressources disponibles dans l'ensemble de l'administration fédérale afin de soutenir les cadres tout au long de leur carrière. Il vise à faciliter l'accès aux soutiens, aux outils et à la formation dont les cadres ont besoin pour réussir, y compris des ressources permettant de prendre soin d'eux-mêmes et de leurs équipes, de s'adapter à un nouveau rôle et d'obtenir des avis et des conseils.

Pour compléter son offre de service-conseil et répondre à la demande croissante de services de coaching professionnels ou spécialisés, nous sommes fiers d'avoir établi des relations étroites avec plusieurs partenaires et prestataires de services dans ce domaine, notamment : les services de counseling du Centre de psychologie du personnel; les services

organisationnels spécialisés (SOS) de Santé Canada; Pourquoi Pas Coaching; le Cercle du savoir sur l'inclusion autochtone et CareerJoy.

En réponse aux demandes formulées l'année dernière par les clients du service-conseil visant à mieux comprendre leurs conditions et leurs droits en tant que cadres, nous avons été ravis d'organiser deux sessions avec nos partenaires juridiques, Ravenlaw et Nelligan Law. Près de 100 cadres supérieurs y ont participé. L'événement avec

Ravenlaw visait à [démystifier les conditions d'emplois et les droits des cadres](#), et l'événement avec Nelligan Law portait sur les [différents types d'enquêtes en milieu de travail](#).



Finalement, le SCCS a tiré parti de ses relations permanentes avec le réseau des ombuds fédéraux, les responsables des ressources humaines et des services aux cadres, ainsi qu'avec les ambassadeurs de l'APEX, pour unir nos forces et élaborer des stratégies, des recommandations et des [ressources pratiques](#) afin de combler les lacunes, de développer les meilleures pratiques, de s'attaquer aux problèmes systémiques et d'apporter une valeur ajoutée à la communauté des cadres.

Conclusion

C'est un véritable privilège pour l'APEX et l'équipe du SCCS d'être au service de la communauté des cadres. Nous apprécions la confiance que vous nous accordez, année après années.

À l'avenir, nous continuerons à viser l'excellence du service et à plaider en faveur d'approches plus inclusives, psychologiquement sûres et axées sur les personnes, afin d'influer sur la santé et le bien-être général des cadres, et d'influer sur le changement et la structure du système.



En 2024-2025, nous serons ravis de partager les résultats de la [7e étude de l'APEX sur le travail et la santé des cadres](#). Nous attendons les premiers résultats de l'étude en décembre et organiserons une série de sessions pour partager l'analyse et informer les plans d'action.

D'ici là, prenez soin de vous et n'hésitez pas à nous contacter ou à recommander nos services aux cadres qui ont besoin d'un espace sûr pour échanger des idées, se sentir écoutés et s'attaquer à des problèmes ou à tout type de défis en matière de leadership! [Nous sommes là pour vous](#), et nous nous soucions de vous.