



APEX

Transitions

Rapport annuel du Service conseil pour les
cadres de direction (2008)

par Ed DiZazzo, conseiller principal

ASSOCIATION PROFESSIONNELLE
DES CADRES SUPÉRIEURS
DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

TABLE DES MATIÈRES

1.	Contexte et but.....	1
2.	Collecte des données et confidentialité.....	2
3.	Satisfaction de la clientèle et contrôle de la qualité.....	3
4.	Profil des clients servis.....	3
5.	Préoccupations des clients.....	4
6.	Recommandations.....	7
7.	Que nous réserve l'avenir?.....	10
8.	Conclusion.....	11

1. Contexte et but

Le présent rapport annuel, le cinquième du Service conseil pour les cadres de direction (SCCD), marque un tournant relativement au programme et à la fonction publique. Bien que le renouvellement demeure une priorité constante dans le groupe de la direction, la collectivité des ressources humaines et l'ensemble de la fonction publique, le SCCD s'apprête à franchir une nouvelle étape dans la livraison des services aux cadres supérieurs, comme le laisse entrevoir ce rapport.

En 2003, face à l'insistance au fil des ans des cadres supérieurs désireux d'accéder, en toute indépendance, à des conseils et à des services d'appui confidentiels en matière d'enjeux importants pour eux et leur communauté, le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor a reconnu l'existence d'un besoin et approuvé la création d'un service conseil dont la prestation serait confiée à l'APEX. Le financement nécessaire à l'embauche d'un équivalent temps plein (ETP) a été accordé pour une période de cinq ans, de janvier 2004 à décembre 2008.

C'est ainsi que, gratuitement, tous les cadres supérieurs et équivalents EX de la fonction publique se sont vu offrir, avec le SCCD, une oreille discrète et attentive, un endroit où discuter de questions délicates en toute confiance et, au besoin, un guichet unique leur permettant d'accéder à un réseau de ressources spécialisées et familiarisées avec les besoins et la nature de leur communauté.

Le SCCD a pris son envol avec la nomination de Colette Nault à titre de première conseillère principale, en décembre 2003. On lui avait confié le rôle de pionnière en lui demandant de concevoir le mandat et l'infrastructure opérationnelle du SCCD, d'établir des lignes directrices en matière d'évaluation et de protection de la vie privée et d'informer les cadres supérieurs de ce nouveau service. La demande actuelle de la clientèle a largement dépassé les prévisions originales : en 2004 et en 2005, quelque 196 et 187 clients, respectivement, se sont adressés au SCCD.

En 2006, le programme amorçait la phase de renforcement et d'expansion, alors qu'Ed DiZazzo, auteur de ces lignes, prenait le relais à titre de conseiller principal. Outre sa charge de travail normale, il a poussé plus loin le mandat de sa

prédécesseure en élargissant la portée du programme ainsi que sa promotion avec le lancement d'une initiative de « sensibilisation » à l'existence du SCCD. Ses deux premières années aux commandes du Service l'ont amené à orienter la conception et la présentation d'une série de séances de formation et d'information à l'intention de plus d'un millier de cadres supérieurs, nouveaux et anciens.

En 2006, 199 cadres supérieurs ont eu recours au SCCD, dont la visibilité et la reconnaissance en tant que service utile n'ont cessé de croître – le SCCD comptait 226 clients en 2007. (Vous pouvez consulter les rapports annuels détaillés des quatre premières années du SCCD sur le site Web de l'APEX, à www.apex.gc.ca.)

Le présent rapport vise à fournir à la fois des données et des observations sur la provenance et le nombre de clients servis, de même que sur les questions soulevées pendant la dernière année du mandat quinquennal du SCCD (2008).

2. Collecte des données et confidentialité

Pour assurer l'entière confidentialité, le nom des clients de même que les notes afférentes aux dossiers individuels sont automatiquement détruits neuf mois après le dernier contact (ou en tout temps à la demande du client). Les seuls renseignements conservés dans une base de données protégée, dont l'accès est exclusivement réservé au conseiller principal, consistent en des données démographiques agrégées, entre autres sur le niveau de classification, le sexe et la langue.

Il est à noter que le conseiller principal ne consigne pas uniquement les données relatives aux problèmes portés à son attention, mais aussi celles qui font état de la gamme entière de services offerts pour répondre aux besoins particuliers de chaque client. Un seul problème peut donner lieu à toute une variété de solutions possibles, selon les circonstances. Ainsi, pour régler un conflit avec un supérieur, peut-être faut-il du coaching axé sur la communication, le recours à des mécanismes de résolution des différends, une intervention juridique ou la prestation de conseils sur la gestion de carrière, par exemple s'il faut aider un client à se sortir d'une situation intenable.

En plus d'enrichir le contenu du rapport annuel et d'éclairer les recommandations stratégiques qui en découlent, le fait de connaître l'éventail des besoins des

cadres supérieurs clients permet au conseiller principal de cerner les domaines et les enjeux nouveaux ou émergents que l’APEX et ses partenaires pourraient traiter en y consacrant des séances de formation en groupe, des ateliers, des séminaires, des vidéoconférences et des fiches d’information accessibles à partir du site Web de l’APEX.

3. Satisfaction de la clientèle et contrôle de la qualité

Depuis sa création, le Service conseil recueille, de façon tant formelle qu’informelle, la rétroaction sur le degré de satisfaction de ses clients, conformément à son cadre d’évaluation.

Tout au long de 2008, des questionnaires officiels ont été envoyés à des clients choisis au hasard, puis directement transmis de façon anonyme à la chef de la direction, pour assurer un traitement impartial. **En 2008, comme par le passé, le taux de réponse et les degrés de satisfaction de la clientèle sont constamment demeurés élevés.** De plus, tandis que le programme parvenait à maturité, nous avons vu le caractère positif de ces évaluations officielles corroboré par un nombre croissant de nouveaux clients recommandés par des pairs, ce qui ne peut que témoigner de la réputation et de la crédibilité toujours croissantes du SCCD.

4. Profil des clients servis

Le SCCD se souviendra de 2008 comme de l’année la plus remplie à ce jour, les clients n’ayant jamais été aussi nombreux (251). De plus, pour la toute première fois, le conseiller principal a pu participer à l’ensemble des consultations pancanadiennes de l’APEX, ce qui lui a donné l’occasion d’écouter les cadres supérieurs membres de l’APEX dans toutes les régions, présenter leurs besoins et préoccupations, de **livrer des exposés sur le SCCD et de coanimer** des ateliers sur la gestion de carrière.

Le profil démographique des clients servis en 2008 s’apparente de près à celui dressé pour la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique (au 31 décembre 2008) :

<u>Caractéristiques</u>	<u>Clients du SCCD</u>	<u>Communauté des EX</u>
Anglophones :	70 %	70 %
Francophones :	30 %	30 %

Hommes :	49 %	58 %
Femmes :	51 %	42 %
RCN :	78 %	72 %
Régions :	19 %	23 %
À l'extérieur du Canada :	3 %	4 %
EX-01 :	58 %	53 %
EX-02 :	19 %	24 %
EX-03 :	15 %	17 %
EX-04 et 05 :	6 %	6 %
Autre (au-dessous ou au-dessus du niveau EX) :	2 %	

L'année dernière, le SCCD a servi des clients de 74 différents ministères, organismes et sociétés d'État. Nous étions particulièrement heureux d'accueillir des cadres supérieurs dirigés par de nombreux services ministériels des RH.

5. Préoccupations des clients

À titre de programme complet d'aide aux employés à l'intention des cadres supérieurs et qui constitue un complément aux services similaires offerts dans les ministères et les Services de counselling aux cadres supérieurs de la CFP, le Service conseil de l'APEX traite une très vaste gamme de problèmes et de besoins. Cependant, d'une année à l'autre, nous observons une série d'enjeux récurrents, qui ont fait l'objet d'analyses approfondies dans les rapports annuels précédents.

Voici les questions les plus fréquemment soulevées en 2008 :

- 1) Gestion de carrière (32 %)**
- 2) Restructurations (15 %)**
- 3) Relations avec les supérieurs (12 %)**
- 4) Renvois (10 %)**
- 5) Harcèlement (9 %)**
- 6) Santé (9 %)**
- 7) Retraite (8 %)**

1) La **gestion de carrière** figure toujours parmi les questions les plus soulevées. Les demandes varient : recherche de conseils relativement au perfectionnement professionnel, aide pour l'interprétation du milieu de travail et la navigation dans le système, ou pour savoir s'il faut accepter ou refuser une offre d'avancement, voire s'il faut demeurer dans la fonction publique ou en démissionner. La mise en place de nombreuses initiatives de gestion des talents, tant par les organismes centraux que dans les ministères, a ranimé l'importance de cet aspect de la vie organisationnelle.

2) Cette année, pour la première fois, les conséquences des **restructurations** se sont classées au deuxième rang des préoccupations les plus soulevées par les clients. Cela est probablement imputable à l'état transitionnel croissant et au renouvellement de la fonction publique et laisse à penser que les changements souvent nécessaires qui surviennent dans un ministère font parfois abstraction de la détresse des cadres supérieurs touchés, dont certains sont obligés de partir. Dans bien des cas, toutefois, la prétendue « décroissance » est perçue comme une tentative à peine déguisée de se débarrasser de certains employés.

3) Les **relations avec les supérieurs** ont quitté leur perpétuel deuxième rang pour se retrouver au troisième rang cette année, ce qui dénote soit une amélioration souhaitée, soit une anomalie statistique ponctuelle. Bien que le nombre de cas de cette catégorie ait diminué, il importe de noter que 30 cadres supérieurs se sont adressés au SCCD pour rapporter des cas d'abus, de cris, de harcèlement, d'humiliation devant des collègues ou d'intimidation de la part de gestionnaires toxiques, démontrant des aptitudes minimales en relations humaines. Ces comportements vont à l'encontre des principes fondamentaux du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et ne correspondent nullement aux pratiques exemplaires guidant la gestion des activités et des personnes.

4) En 2008, 24 cadres supérieurs ont demandé de l'aide au SCCD relativement à des « **renvois** », rapportant qu'on leur avait annoncé sans ambages qu'ils perdaient leur poste, qu'ils ne correspondaient plus aux nouvelles orientations ministérielles ou qu'ils n'avaient plus la confiance de la haute direction. Bien que l'expérience ait démontré que ces mesures se justifient parfois pour des raisons opérationnelles, il est arrivé trop souvent que les cadres supérieurs touchés n'aient reçu que peu d'information, et encore moins de soutien, et qu'ils aient été forcés de se débrouiller pour affronter les épreuves émotionnelles et financières découlant d'un changement d'emploi.

5) Deux types de préoccupations arrivent ex-aequo au cinquième rang. Mentionnons d'abord les cas de **harcèlement**, qui se rapportent exclusivement à des situations particulières où des cadres supérieurs ont été officiellement accusés de harcèlement par des subalternes ou des collègues. Comme ces données ne tiennent pas compte des cas où les cadres supérieurs font eux-mêmes l'objet de harcèlement, elles seraient numériquement plus élevées si c'était le cas. En 2008, le SCCD a reçu 22 demandes de cadres supérieurs se sentant abandonnés ou non appuyés par leur organisation au lendemain d'une plainte officielle – davantage que les 16 traitées l'année précédente et les 14 consignées à chacune des deux années antérieures. Bien qu'il ne soit pas en mesure de déterminer la véracité des accusations, le conseiller principal relève que plus de la moitié des plaintes sont déposées peu après que le cadre supérieur ait tenté de régler un problème de rendement avec l'employé en cause. (Voir, plus loin, la section « Employés difficiles ».)

6) Compte tenu du vieillissement de l'effectif de la direction, il ne faut pas s'étonner de voir que les motifs de consultation liés à la **santé** occupent aussi le cinquième rang. Comme par le passé, les problèmes de santé des cadres supérieurs continuent d'être une source de préoccupation. Le sondage de l'APEX sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs, le sommet consécutif de l'APEX consacré à la santé et les résultats du récent sondage auprès des fonctionnaires fédéraux contribueront, espérons-le, à susciter un dialogue et une action concrète à l'échelle individuelle, ministérielle et organisationnelle concernant cet aspect important de la vie des cadres supérieurs. L'APEX s'est engagée à collaborer avec le nouveau Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines et d'autres partenaires dans ce dossier.

7) En raison des réalités démographiques touchant le groupe de la direction, il n'est pas surprenant que le nombre d'enjeux et de préoccupations soulevés concernant la **retraite** ait grimpé cette année et que, pour la première fois, ce motif de consultation ait résulté en un nombre appréciable de clients. Huit pour cent des clients du SCCD ont demandé des conseils sur des sujets comme l'accès aux contrats une fois à la retraite, l'emploi occasionnel et la consultation de conseillers financiers familiarisés avec les politiques régissant la rémunération des cadres supérieurs, l'indemnité de départ et l'accumulation des congés annuels.

Pour la première fois, les plaintes et les questions relatives au **Programme de gestion du rendement** brillent par leur absence parmi les principales préoccupations des cadres supérieurs. Bien qu'elles demeurent un important

motif de consultation pour 6 p. 100 des clients, elles représentent un pourcentage considérablement inférieur à celui des années antérieures. Peut-être est-ce là le signe que les améliorations récentes et opportunes apportées au Programme, la décision du Greffier, l'an dernier, d'imposer des méthodes d'évaluation et de gestion du rendement plus rigoureuses, et la mise en œuvre active, par de nombreux ministères, de systèmes améliorés de gestion du rendement, y compris des talents, commencent finalement à porter fruit et à avoir des répercussions positives.

Il convient également de signaler l'augmentation faible, mais constante (à 5 p. 100), de la proportion des cadres supérieurs qui s'adresse au SCCD pour obtenir des conseils sur l'attitude à adopter face aux employés non productifs ou aux « **employés à problèmes** ». La capacité d'aborder les problèmes de rendement et de gérer efficacement et équitablement les employés peu productifs est un enjeu qui touche l'ensemble de la fonction publique et que le Greffier et la Communauté nationale des gestionnaires ont eux aussi mis en évidence. C'est une question qui mérite qu'on s'y attarde et pour laquelle les cadres supérieurs auraient avantage à recevoir un soutien au perfectionnement professionnel et des ressources supplémentaires.

Enfin, derrière tout cela, il y a le fait que bon nombre de cadres supérieurs n'ont pas pris l'initiative de se familiariser pleinement avec les nombreuses politiques et conditions qui les régissent. C'est d'abord et avant tout un problème de responsabilité personnelle auquel il serait facile de remédier, et dont le règlement procurerait de nombreux avantages en ce qu'il réduirait les malentendus, la confusion et le mécontentement.

6. Recommandations

En général, les rapports du SCCD des années précédentes examinaient un à un une demi-douzaine de sujets de préoccupation, puis présentaient une série de recommandations dans le but d'aider à régler chaque enjeu soulevé.

Bien que certaines suggestions passées aient finalement été adoptées et mises en œuvre par les organismes centraux et d'autres organisations, de nombreuses autres, pourtant valables et réitérées d'un rapport à l'autre, n'ont pas trouvé preneur.

Afin de rompre avec la tradition – et d’éviter tout simplement de répéter une litanie de recommandations sur des sujets précis que personne ne suit –, nous avons décidé de proposer, dans le rapport de cette année, un nombre beaucoup plus restreint de recommandations touchant de nombreux aspects des besoins exprimés.

Deux recommandations – l’une de portée vaste et globale, l’autre plus spécifique et d’application plus restreinte – permettraient, si elles étaient adoptées, non seulement d’améliorer la productivité et la qualité de l’environnement de travail dans la fonction publique, mais aussi de diminuer la charge de travail grandissante du SCCD, dont les services sont de plus en plus en demande.

Recommandation 1

Dans son Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé fait du perfectionnement des employés une importante priorité du renouvellement. Bien qu’il soit question du renforcement des programmes de perfectionnement en gestion dans le contexte d’un nouveau cadre de perfectionnement du leadership, il reste qu’il ne pourra y avoir de changement de culture véritable et durable dans la fonction publique que lorsqu’on mettra à nouveau l’accent, de façon concertée, sur le **développement de compétences solides en gestion des personnes** au sein de la prochaine génération de dirigeants.

Lorsqu’on se penche attentivement sur la genèse de bon nombre des enjeux évoqués précédemment et soulevés par les clients (p. ex. les conflits avec un supérieur, l’inquiétude causée par des réorganisations boiteuses et des congédiements cavaliers, ou les frictions découlant de processus de gestion du rendement inadéquats ou insensibles), il semble que l’angoisse personnelle et les perturbations de la productivité qui en résultent pourraient en bonne partie être évitées ou atténuées si les hauts dirigeants étaient bien outillés en matière des fondements et de la dynamique de la gestion des personnes.

L’amélioration des aptitudes à communiquer, à encadrer et à avoir des « conversations difficiles », entre autres choses, devrait obligatoirement faire partie intégrante des programmes de perfectionnement du leadership à tous les niveaux — et ce, le plus tôt possible dans la carrière. Ces programmes devraient prévoir une formation adaptée à ces composantes et les aptitudes faire l’objet

d'un examen particulier durant les exercices d'évaluation du rendement et de corrélation des talents.

L'un des premiers impératifs de la gestion moderne des RH consiste à évaluer systématiquement ces compétences en leadership, tout en renforçant la capacité affaiblie des nouveaux spécialistes des RH à appuyer les gestionnaires. Pour attirer et maintenir en poste la nouvelle génération de travailleurs du savoir, qui ont tendance à « aller voir ailleurs » et à quitter sans hésitation des milieux de travail peu gratifiants ou non reconnaissants, il est essentiel d'avoir des pratiques de gestion des RH adéquates; c'est un impératif organisationnel. Comme il s'agit du groupe qui appuie l'effectif de la direction dans ses fonctions, cet enjeu en dit long sur la vulnérabilité potentielle des cadres supérieurs.

On note des développements prometteurs à ce chapitre. En effet, l'annonce par le Greffier d'une nouvelle structure de gouvernance des RH, la création du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et le rappel du fait que la gestion du rendement et des RH est au nombre des responsabilités clés de chaque administrateur général sont autant de signes qu'on est conscient de la nécessité d'améliorer le système.

Recommandation 2

Il est évident et urgent de **réexaminer et de rééquilibrer le paysage de la gestion du harcèlement** dans la fonction publique.

Les cadres supérieurs disent qu'ils ont souvent l'impression de ne pas être sur un pied d'égalité lorsqu'il est question de harcèlement. Nul n'oserait prétendre qu'ils sont incapables de harcèlement ou de comportements inadéquats, mais il reste que, peu importe si le harcèlement est délibéré, commis par inadvertance ou inventé par l'employé, ceux contre qui des accusations sont portées se sentent parfois laissés à eux-mêmes. Il arrive qu'un employé dépose une plainte de harcèlement de façon stratégique pour empêcher un gestionnaire de traiter un problème de rendement ou de discipline, si bien que ce dernier est obligé de continuer à se concentrer sur le problème fondamental, tout en se défendant contre la plainte formulée contre lui.

Alors que les employés ont souvent accès à leurs représentants syndicaux et à des avocats, les cadres supérieurs, eux, ont l'impression de n'avoir pratiquement jamais personne vers qui se tourner pour obtenir un soutien, des conseils ou de

l'information (ou de devoir assurer leur défense à leurs propres frais). Les perturbations dans la vie personnelle et professionnelle (productivité) qui résultent inévitablement d'une accusation de harcèlement prennent souvent des mois à s'atténuer, et même si l'accusation est non fondée, le plaignant n'en subit aucune conséquence, tandis que la personne injustement accusée peut voir sa réputation entachée pendant longtemps.

Une nouvelle politique sur le harcèlement, qui devrait équilibrer et clarifier le processus de traitement des plaintes pour harcèlement, est en cours d'élaboration depuis un bon moment déjà, mais n'a pas encore été publiée. De plus, le projet de rétablissement de l'ancien réseau de conseillers bénévoles formés pour aider les employés non représentés ne s'est pas matérialisé.

Comme nous le mentionnions plus haut, si on parvenait à améliorer la capacité du système à gérer le mauvais rendement, on contribuerait ainsi à diminuer la fréquence des plaintes pour harcèlement et les remous que celles-ci causent pour toutes les personnes touchées.

Tant que la fonction publique n'offrira pas davantage de soutien à tous les niveaux, nous continuerons d'avoir peu de moyens à notre disposition pour guider ou protéger les cadres supérieurs qui s'efforcent sérieusement de régler les problèmes de rendement au lieu de recourir à l'approche traditionnelle et, dans bien des cas, moins courageuse qui consiste à fermer les yeux sur le problème ou à muter l'employé à problèmes ailleurs.

7. Que nous réserve l'avenir?

En juin 2008, voyant que le financement du SCCD allait prendre fin, l'APEX a témoigné devant le Comité consultatif des sous-ministres sur la gestion des RH armé d'un rapport rétrospectif de quatre ans décrivant la portée des services fournis par le SCCD à plus de 800 cadres et les évaluations positives faites par ces derniers. Compte tenu des résultats obtenus, le Comité a **reconnu l'importance de la contribution du SCCD au bien-être du milieu de travail, et décidé de renouveler et d'appuyer le programme pour une autre période de cinq ans.**

Cette décision de la communauté des sous-ministres prépare le terrain à la nouvelle phase de « renouvellement » dans l'évolution du SCCD. Alors que ce dernier s'apprête à entamer son deuxième cycle de cinq ans au service des cadres

supérieurs, divers changements et initiatives nouvelles sont envisagés, notamment :

- l'arrivée de Paulette Panzeri au poste de conseillère principale, et qui succède à Ed DiZazzo et dont la vaste expérience profitera à tous;
- l'adoption d'un système de saisie de données plus polyvalent et plus sophistiqué, qui permettra une analyse plus opportune et plus approfondie. Cette initiative permettra au SCCD d'accroître sa capacité à produire des rapports à l'intention de l'APEX et de ses partenaires (organismes centraux, ministères ou autres), y compris à cerner les tendances qui se dessinent et les moments où des changements s'imposent;
- l'abandon du cycle d'établissement de rapports fondé sur l'année civile au profit d'un cycle fondé sur l'exercice financier;
- le « rafraîchissement » et la mise à jour du réseau interne et externe de ressources et d'aiguillage du SCCD, affaibli par les départs/retraites inévitables;
- la mise en œuvre, lorsque le temps et la charge de travail le permettront, de la prochaine génération de mesures de sensibilisation des clients, qui viseront tout particulièrement les cadres supérieurs les plus difficiles à joindre, c.-à-d. les **non**-membres de l'APEX qui ne sont pas les destinataires habituels des communiqués et des activités d'apprentissage de l'APEX.

8. Conclusion

En mettant la touche finale à ce troisième et dernier rapport annuel en ma qualité de conseiller principal, je veux remercier ceux et celles dont le précieux concours m'a aidé à fournir le meilleur service possible à la clientèle : mes collègues du Secrétariat de l'APEX qui m'ont fait profiter de leurs compétences, de leur expérience et de leurs connaissances; le réseau de conseillers stratégiques et de spécialistes de l'ancienne Agence de la fonction publique du Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'École de la fonction publique du Canada; et les membres de mon réseau externe de coachs de consultants, de spécialistes de l'apprentissage, d'avocats et de spécialistes de la santé et des RH.

Enfin, au nom de l'effectif de la direction, je tiens à remercier sincèrement les administrateurs généraux qui appuient financièrement le SCCD.

