



APEX

**L'expérience des cadres
supérieurs clients :**

Rapport rétrospectif de quatre ans
(2004-2007)

Service conseil pour les cadres de direction

ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU
CANADA

TABLE DES MATIÈRES

1	Points saillants	1
2	Historique et contexte	2
3	Cadre d'évaluation, renseignements personnels et confidentialité	3
4	Satisfaction des clients	3
5	Profil des clients servis	4
6	Problèmes des clients : motifs de consultation, analyse des données et des tendances	5
7	Conclusion	12

1 POINTS SAILLANTS

Le quatrième rapport annuel du Service conseil pour les cadres de direction (SCCD) présente les données de 2007 dans le cadre d'une rétrospective de quatre ans qui remonte jusqu'à la création du Service. Ces données combinées permettront de faire une analyse d'ensemble des principales questions qui préoccupent les cadres supérieurs, d'attirer l'attention sur les questions qui reviennent continuellement et, espérons-le, d'inciter la prise de mesures pour y répondre définitivement.

Comme les rapports annuels antérieurs, celui-ci présente un profil démographique complet des clients servis, les raisons pour lesquelles les cadres supérieurs ont eu recours au service d'aide, leur degré de satisfaction à l'égard des services reçus et les recommandations de changements à apporter.

Le SCCD a été créé pour répondre aux besoins individuels des cadres supérieurs, mais les données globales recueillies pendant ces quatre années permettent de brosser un tableau très éloquent des préoccupations, des aspirations, des frustrations, des enjeux et des besoins collectifs d'un large éventail de cadres supérieurs de la fonction publique. L'analyse de ces données nous permet de prendre le pouls de ce groupe et de cerner les principales préoccupations et tendances pour ensuite recommander les mesures à prendre pour rehausser le niveau de satisfaction au travail, le maintien en poste, la productivité et le bien-être de la communauté des cadres supérieurs dans son ensemble.

Compte tenu du nombre de rapports importants récemment publiés au sujet du renouvellement de la fonction publique, nous espérons que les données du présent rapport apporteront une contribution utile à l'important dialogue en cours en y ajoutant les « voix » et les expériences de plus de 800 cadres supérieurs.

Ces quatre dernières années, les questions qui ont le plus préoccupé les cadres supérieurs clients du Service conseil ont trait à la gestion de carrière, aux relations avec les supérieurs, aux réorganisations, au Programme de gestion du rendement, aux « congédiements », au harcèlement et à la santé.

Le rapport qui suit présente de façon détaillée la portée et les conséquences de chacune de ces questions.

2 HISTORIQUE ET CONTEXTE

D'une consultation nationale à l'autre, l'APEX n'a cessé de constater que les cadres supérieurs étaient soucieux de ne pas avoir accès à un service de conseil et d'appui indépendant auquel soumettre les questions qui les préoccupaient. Plus précisément, ils disaient avoir besoin d'une "oreille" indépendante, qui les écoute et discute avec eux, en toute confidentialité, des situations professionnelles auxquelles ils pouvaient faire face, comme se défendre contre une plainte de harcèlement, la gestion du rendement d'un employé, un dilemme éthique ou des problèmes de relations avec leurs supérieurs ou leurs collègues.

En avril 2003, le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT) a reconnu la légitimité de ce besoin et approuvé la création du service conseil dans le contexte d'une initiative de bien-être au travail, confié à un seul cadre supérieur, à l'APEX, et financé par les administrateurs généraux pour une période initiale de cinq ans. On estimait que ce service pourrait offrir un complément aux cadres supérieurs qui hésitent à recourir aux services existants par crainte de ne pas être servis sous le couvert de la confidentialité, d'être en conflit d'intérêt ou de se retrouver dans une situation embarrassante.

En décembre 2003, l'APEX nommait Colette Nault au poste de première conseillère principale. Depuis son départ à la retraite, au début de 2006, on a confié la responsabilité du service à Ed DiZazzo, auteur du présent rapport.

Gratuit et accessible à tous les cadres supérieurs et équivalents EX de la fonction publique au pays et à l'étranger, le Service conseil propose une écoute discrète et confidentielle, un endroit où les cadres supérieurs peuvent discuter de questions délicates en toute confiance. Il offre aussi un guichet unique où obtenir des conseils indépendants et, au besoin, être référés à des professionnels chevronnés et des services spécialisés ciblés pour la communauté des cadres supérieurs.

Au fil des ans, la Conseillère principale et le Conseiller principal ont mis sur pied une série de réseaux et de partenariats pour garantir l'accès à l'expertise dont les cadres supérieurs ont besoin tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique.

CADRE D'ÉVALUATION, RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET CONFIDENTIALITÉ

Conformément aux conditions de l'entente avec le CCSCT, l'APEX a établi un cadre de surveillance et d'évaluation exigeant la collecte de données et la production de rapports réguliers sur la portée et la fonction du Service. En conséquence, des objectifs ont été établis chaque année pour le SCCD et des rapports annuels complets ont été produits. On peut consulter ces rapports à l'adresse www.apex.gc.ca:80/471/Rapport_annuel_sur_le_Service_conseil_pour_les_cadres_supérieurs_de_direction.htm

L'information recueillie est conservée et éliminée conformément à la *Politique sur la protection des renseignements personnels* de l'Association qui est expliquée aux clients sous forme d'un document facile à lire et intitulé *Confidentialité et le SCCD — À quoi s'attendre*. On peut le trouver sur le site Web de l'APEX.

SATISFACTION DES CLIENTS

Depuis sa création, le Service conseil recueille, de façon structurée et autrement, des commentaires sur le degré de satisfaction de ses clients dans le contexte de son cadre d'évaluation.

Un questionnaire officiel est envoyé périodiquement à des clients choisis au hasard et retourné au Directeur exécutif (pour préserver l'impartialité). Ce questionnaire évalue les aspects suivants du SCCD : rapidité de l'intervention, pertinence et utilité des conseils, exactitude de l'information fournie, professionnalisme et qualité d'écoute du Conseiller principal, et pertinence des experts vers lesquels le Service a aiguillé le client. Des questions ouvertes visent à établir la mesure dans laquelle le SCCD a contribué à résoudre ou à améliorer la situation du client, les raisons pour lesquelles les clients recommanderaient ou non le Service à des collègues, et les améliorations possibles au Service conseil.

Tout au long des quatre premières années du Service, les taux de réponse et de satisfaction ont toujours été élevés. Avec le temps, ces évaluations positives se sont multipliées par suite du nombre croissant de nouveaux clients envoyés par d'anciens clients du Service. C'est là la preuve que sont bien établies la réputation et la crédibilité du SCCD comme un service impartial et sûr où les cadres supérieurs

peuvent se confier à un tiers sans crainte d'indiscrétion, et recevoir des renseignements et des conseils factuels et pratiques en plus d'être aiguillés vers des ressources spécialisées le cas échéant. On trouvera des témoignages d'anciens clients sur le site Web de l'APEX.

5 PROFIL DES CLIENTS SERVIS

Dès sa première année d'activité, le SCCD a dépassé de beaucoup le nombre de clients prévus en servant 196 cadres supérieurs. Ce nombre s'est stabilisé en 2005 avec 187 cadres supérieurs et en 2006 avec 199. En 2007, le nombre de clients a atteint un sommet de 226, soit une hausse de plus de 13 p. 100. Il est probable que cette variation est davantage attribuable à un important effort de sensibilisation et d'information du Conseiller principal (par des présentations éducatives à près de 1 000 cadres supérieurs) qu'à une détérioration de la situation dans la fonction publique. **Le total cumulatif des clients servis pendant quatre ans par le Service dépasse maintenant les 800 cadres supérieurs.**

Le profil démographique moyen des clients servis au cours des quatre dernières années correspond de près à celui de l'ensemble de la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale (au 31 décembre 2007) :

<u>Aspects</u>	<u>Clients du SCCD</u>	<u>Communauté des cadres supérieurs</u>
<u>Langue</u>		
Anglophones :	69 %	70 %
Francophones :	31 %	30 %
<u>Sexe</u>		
Hommes :	54 %	59 %
Femmes :	46 %	41 %

Localisation géographique

RCN :	77 %	72 %
Régions :	20 %	23 %
Hors du Canada :	3 %	5 %

Niveau de classification

EX-01 :	58 %	55 %
EX-02 :	20 %	24 %
EX-03 :	11 %	15 %
EX-04/05 :	5 %	6 %
Autres :	6 %	

Au cours des quatre dernières années, le SCCD a servi des clients du groupe de la direction de **plus de 100** ministères, organismes et sociétés d'État différents.

Les données indiquent clairement que le profil démographique cumulatif des clients du SCCD est représentatif de l'ensemble des EX.

6 PRÉOCCUPATIONS DES CLIENTS : MOTIFS DE CONSULTATION, ANALYSE DES DONNÉES ET DES TENDANCES

Le Service conseil est un programme d'aide aux employés pour cadres supérieurs qui traite un éventail extrêmement large de problèmes et de besoins. Les enjeux soulevés par les clients sont regroupés sous différentes catégories précises. (Il faut noter qu'un client peut consulter le Conseiller principal pour plus d'un motif au cours d'une année donnée ou qu'un motif peut chevaucher plusieurs catégories.)

Le tableau ci-dessous montre les pourcentages moyens annuels et cumulatifs pour quatre ans des motifs de consultation les plus fréquents du Service conseil pour les cadres supérieurs.

Les 7 motifs de consultation les plus fréquents	2004	2005	2006	2007	Moyenne des quatre ans	Tendance
1. Gestion de carrière	23 %	23 %	31 %	31 %	27 %	↑
2. Relations avec les supérieurs	16 %	16 %	15 %	16 %	16 %	↔
3. Réorganisations	15 %	14 %	13 %	16 %	15 %	↗
4. Programme de gestion du rendement	11 %	15 %	12 %	9 %	12 %	↘
5. « Congédiements »	5 %	12 %	9 %	13 %	10 %	↑
6. Harcèlement	9 %	7 %	7 %	7 %	8 %	↔
7. Santé	-	-	8 %	8 %	-	-

1. La **gestion de carrière** est une catégorie générale qui couvre tous les aspects liés à la carrière, de la consultation sur les curriculum vitae et les stratégies de recherche d'emploi aux demandes sur la façon pour un cadre supérieur d'équilibrer sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Le SCCD offre des conseils sur l'art de naviguer dans des eaux parfois troubles pour atteindre ses objectifs personnels et professionnels. Un grand nombre des clients qui viennent pour d'autres raisons (énumérées ci-dessous) ont aussi besoin de conseils en gestion de carrière pour résoudre leurs problèmes, p. ex. en raison d'une réorganisation ou d'un problème relationnel insoluble avec un superviseur.

Ce motif de consultation est devenu de plus en plus fréquent ces deux dernières années et est invoqué par un **nombre grandissant** de clients qui veulent profiter de l'effervescence et de la concurrence féroce que se livrent les employeurs à la recherche de nouveaux talents pour faire avancer leur carrière, trouver une occasion de croissance ou d'apprentissage, ou échapper à une situation de travail intenable (le cas des « réfugiés talentueux » qui fuient des pratiques de gestion malsaines).

Fait intéressant, un nombre croissant de cadres supérieurs plus jeunes viennent discuter non pas de la manière de trouver l'emploi idéal, mais bien de manière

de refuser les occasions qui leur sont offertes sans qu'on les accuse de manquer d'ambition. À l'autre extrémité du spectre des âges, les clients sont des fonctionnaires qui approchent l'âge de la retraite et qui se demandent s'ils doivent rester ou partir, ou qui estiment pouvoir occuper un autre poste intéressant avant de prendre leur retraite. Ils viennent chercher une aide stratégique pour trouver l'emploi parfait afin de continuer d'apporter une contribution à la fonction publique et de « laisser un héritage ».

Heureusement, le SCCD n'est pas seul à répondre à ce besoin croissant. Après bien des années passées à recommander qu'on porte davantage d'attention à cette importante dimension, le SCCD constate que la gestion des employés de talent est enfin à l'ordre du jour des ministères les plus progressistes et que l'Agence de la fonction publique du Canada a planifié ou mis en œuvre un certain nombre d'initiatives dans ce domaine, plus particulièrement l'expansion du modèle de gestion des compétences du SMA à d'autres niveaux EX avec la création d'un nouveau poste de DG invité.

2. La catégorie des relations avec les supérieurs n'a pas changé depuis quatre ans; le problème est stable, mais bien ancré. Les clients parlent le plus souvent du manque de respect dont leurs supérieurs ont fait preuve à leur égard, du fait d'avoir été humiliés devant d'autres et d'avoir été, de manière générale, malmenés par des supérieurs qui n'avaient pas les aptitudes de base en relations humaines. Dans d'autres cas, le manque de soutien des échelons supérieurs, l'absence de reconnaissance du travail accompli, ou, dans certains autres, les conflits de personnalité insolubles étaient les motifs de consultation. Cas rares, mais néanmoins présents, le SCCD a aussi dû servir plusieurs clients d'une même organisation malmenés par des gestionnaires toxiques. Plus récemment, des conflits intergénérationnels ont commencé à surgir de plus en plus.

Bien qu'il n'existe pas de solution facile au problème des relations avec les supérieurs, on peut réaliser des progrès importants si on s'efforce d'axer les interactions quotidiennes entre supérieurs et subordonnés sur la communication, le respect et la compassion. Bien que les cours de formation sur les notions de base de la gestion financière foisonnent, on néglige souvent la formation sur les notions de base et la dynamique de la gestion des personnes. Chacun des cadres supérieurs doit développer ses compétences en gestion du personnel et en communication afin d'éviter les situations conflictuelles inutiles

et coûteuses. En outre, les personnes en position d'autorité doivent montrer qu'elles accordent une grande valeur à la gestion des ressources humaines en prenant sans tarder des mesures correctives dès qu'elles sont informées de situations d'abus. **L'APEX espère que l'accent mis depuis peu, dans le Programme de gestion du rendement, sur la façon dont les résultats sont atteints donnera davantage de place aux capacités en relations interpersonnelles dans l'évaluation des cadres supérieurs.**

3. Compte tenu de la transition qui s'opère dans la fonction publique, personne ne s'étonnera des inquiétudes que suscitent les conséquences négatives des **réorganisations** chez les cadres supérieurs touchés, **ni de la fréquence grandissante** de ce motif de consultation. Bien que les réorganisations se déroulent exceptionnellement bien dans certains ministères qui négocient des solutions équitables, raisonnables et respectueuses pour les cadres supérieurs pris dans la tourmente des changements organisationnels, on en a signalées d'autres à l'attention du Conseiller principal qui se faisaient de façon maladroite, brutale et irrespectueuse. Les véritables leaders savent que les réorganisations ne se font pas simplement en modifiant les organigrammes et qu'il est impossible de réaliser rapidement un changement de culture par un simple changement systémique ou structurel.

Dans certains cas, les cadres supérieurs qui se retrouvaient « sans poste » pensaient que la réorganisation n'était qu'un prétexte pour les démettre de leurs fonctions. D'autres se sont sentis ciblés en raison de leur âge et ont choisi de partir prématurément, et leur départ ne s'est pas fait dans la dignité qu'ils auraient souhaitée après des années de service à l'organisation. Dans la plupart des cas, les cadres supérieurs se sont sentis impuissants et mal informés de leurs droits, de leurs options et des services mis à leur disposition. Pour remédier à cette situation, le Conseiller principal leur a fourni un soutien moral, de l'aide et de l'information sur les politiques en vigueur et les a dirigés vers des services experts sur les plans psychologique, financier et juridique pour les aider à faire leurs choix d'avenir, et, s'ils décidaient de rester dans le système, à trouver un emploi convenable ailleurs.

4. Après le sommet atteint en 2005, le nombre de consultations du SCCD relativement au **Programme de gestion du rendement** a **diminué progressivement**, mais demeure au 4^e rang des motifs de consultation les plus fréquents. Le plus souvent, les clients se plaignaient de n'avoir reçu aucune

indication préalable d'un rendement insuffisant, ou qu'on ne leur avait ni proposé, ni demandé de plan d'action pour rectifier ou améliorer leurs lacunes. En règle générale, les clients du SCCD ont reçu des conseils sur la meilleure façon de réagir à une mauvaise évaluation, y compris une « autocritique » honnête de l'exactitude de l'évaluation et de la façon de remédier aux lacunes identifiées. Le Conseiller principal a aiguillé les clients vers des spécialistes du rendement et donné des conseils sur l'élaboration de plans d'apprentissage et sur la façon d'accéder à des programmes de formation ou de perfectionnement appropriés. Parfois, après avoir épuisé les autres options, le Conseiller principal a recommandé aux clients de consulter un avocat et qui, bien souvent, ont réussi à obtenir une résolution plus satisfaisante.

Des efforts louables sont déployés par l'Agence de la fonction publique du Canada pour continuer d'améliorer le Programme de gestion du rendement. En toute justice, il faut souligner que bien des ratés et des irrégularités signalés au SCCD ne découlent pas de faiblesses du Programme lui-même, mais plutôt du manque de compréhension ou d'une application irrégulière ou peu transparente de certaines dispositions du Programme. Les ministères pourraient améliorer les choses en donnant une meilleure formation sur la manière d'établir et de surveiller les objectifs de rendement, d'apporter une rétroaction claire, continue et significative sur le rendement, et d'élaborer, de mettre en œuvre et de surveiller d'éventuels plans de redressement.

5. Il est décourageant de constater une **hausse** du nombre de cas dans la catégorie des « **Congédiements** ». Cette hausse suit une diminution en 2006 par rapport au sommet antérieur de 12 p. 100 des cas, atteint en 2005. Qu'il s'agisse d'une conséquence directe des changements apportés dans la fonction publique, d'un résultat malheureux de tentatives de renouvellement ou d'efforts justifiés pour remédier à un rendement insuffisant, il faut tenir compte du choc et de la consternation infligés aux cadres supérieurs quand on leur apprend abruptement qu'ils perdent leur poste sans avertissement préalable. Certains n'avaient pas compris les signaux subtils (et moins subtils) qu'ils n'ont reconnus que rétrospectivement.

Dans certains cas, les cadres supérieurs avaient décroché ou ne répondaient plus aux attentes créées par les nouvelles orientations ou le nouveau régime de l'organisation. Dans d'autres, on les a informés qu'ils avaient perdu la confiance de la haute direction ou qu'ils lui avaient déplu. Parfois, on les a fortement

invités à passer à autre chose sans autre raison, semblait-il, qu'un désir d'amener du « sang neuf » ou d'accélérer le renouvellement de l'image de l'organisation (stratégie de la table rase).

S'il est parfois nécessaire de muter des cadres supérieurs et de les obliger à bouger, la manière de procéder distingue les vrais leaders des technocrates brutaux. Trop souvent les cadres supérieurs touchés, qui se sentent malvenus et abandonnés à eux-mêmes ou laissés pour compte, ne reçoivent aucune aide ou très peu pour faire face aux aspects émotionnels et pratiques liés à un changement de poste forcé. Si le manque de soutien, de respect et même d'équité déclenche et alimente des réactions de confrontation, d'agressivité et de refus qui n'apportent rien à personne, certains ministères s'imposent en modèles par l'attitude généreuse et digne qu'ils ont adoptée pour atténuer la détresse et les bouleversement inévitables que vivaient leurs cadres supérieurs. Malheureusement, ces ministères font figure d'exception. Détail purement anecdotique, mais évocateur d'un malaise, un nombre disproportionné des clients touchés par cette situation avaient plus de 50 ans.

6. La catégorie du **harcèlement** est réservée aux cas où un subordonné a déposé une plainte officielle de harcèlement contre le cadre supérieur. La fréquence de ce motif de consultation n'a pas beaucoup varié au fil des quatre dernières années, mais les conséquences importantes sur la vie des cadres supérieurs touchés n'en sont pas moins graves. Les clients du groupe de la direction qui se sont trouvés dans cette situation ont souvent signalé qu'une fois des accusations portées contre eux, le vide se faisait autour d'eux. Ils se sentaient abandonnés par leur propre organisation, laissés à eux-mêmes, sans soutien, ni information. Parfois, dans un effort légitime d'impartialité, leurs services des RH se limitent à fournir une copie de la politique au cadre supérieur concerné. Il en résulte, sans que personne l'ait voulu, un déséquilibre de représentation où le cadre supérieur doit faire face seul à un plaignant représenté par son syndicat. Le Conseiller principal insiste sur l'importance et l'utilité de la médiation dans le processus, mais trop souvent, le processus aboutit à l'engagement d'avocats spécialisés, aux frais du cadre supérieur.

Sans dire que les cadres supérieurs sont incapables de harcèlement ou de comportements inadéquats, le Service a quand même observé de nombreuses situations où la plainte semblait avoir été déclenchée par suite des efforts d'un cadre supérieur pour gérer le rendement insatisfaisant d'un employé.

Autrement dit, ces plaintes avaient été déposées de façon stratégique pour empêcher le cadre supérieur de traiter un problème de rendement ou de discipline dans le milieu de travail.

La nouvelle politique sur le harcèlement, qui se fait désespérément attendre, devrait équilibrer et clarifier le traitement des plaintes pour harcèlement et donner une meilleure chance aux cadres supérieurs de se défendre en leur apportant un soutien plus concret. De plus, l'ancien réseau de conseillers bénévoles pour les employés non représentés dans les cas de harcèlement doit être rétabli, appuyé et maintenu.

7. Les motifs de consultation liés à la **santé** ont été classés après le harcèlement simplement parce que nous ne possédons que deux ans de données dans cette catégorie auparavant comprise dans la catégorie « Autres ». Cette catégorie est vaste et comprend l'appui au client et l'aiguillage vers des professionnels en santé mentale et physique pour traiter la dépression, l'abus de substances et la toxicomanie, le stress, l'épuisement professionnel, la réintégration au travail au retour d'un congé de maladie ou pour invalidité de longue durée et les problèmes liés à un déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

Heureusement, les résultats du sondage de l'APEX sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs permettront de préciser cet aspect, d'engager le dialogue et de cerner les mesures à prendre dans ce domaine important.

Toutefois, d'après les renseignements confidentiels obtenus par le Conseiller principal auprès des cadres supérieurs rencontrés, il reste beaucoup à faire à bien des égards. Le niveau de confort du système dans le traitement du retour au travail après une maladie grave (mentale ou physique) exige de l'attention, car il faut faire preuve de vigilance et de compréhension pour éviter de stigmatiser l'employé concerné face à ses collègues, à ses superviseurs et aux spécialistes des ressources humaines. De façon générale, on aborde rarement la question de la santé mentale au travail et des relations avec les « employés en détresse ». Cela devrait pourtant faire partie du plan d'apprentissage obligatoire de tous les gestionnaires, compte tenu des coûts humains et financiers de ce problème croissant, mais encore occulté. Une meilleure connaissance de la question est la clé d'un meilleur climat, d'une plus grande compassion et d'une meilleure résolution des problèmes.

8. Moins importante sur le plan quantitatif, la catégorie « **Autres** » est un fourre-tout qui atteste sans contredit de la complexité et la diversité des problèmes qui amènent les cadres supérieurs à consulter le Service conseil. Elle comprend des demandes d'aide pour naviguer dans un « système » parfois déroutant, obtenir de l'information sur ses droits et obligations, résoudre un dilemme d'éthique ou gérer un « employé à problèmes ».

Cette dernière question va bien au-delà de l'employé en détresse évoqué dans la section précédente et comprend la gestion de tous les employés qui présentent un problème de rendement, sans égard aux raisons du problème. L'art de tenir les « conversations délicates », sans se départir de sa compassion, de sa fermeté et de sa positivité, avec les employés au rendement insatisfaisant est une compétence rare qu'il faut inclure dans tous les programmes de formation au leadership, car c'est là que se trouve la nouvelle frontière de la gestion dans la fonction publique. La formation et la sensibilisation axées sur le « facteur humain » sont des éléments essentiels au succès de la gestion de la main-d'œuvre de demain.

7. CONCLUSION

Au cours de ses quatre années d'existence, le Service conseil s'est bâti une réputation de ressource crédible et accessible pour les cadres supérieurs en difficulté ou qui ont besoin de renseignements et de conseils. Il s'est aussi efforcé de prêter main forte aux organisations en les aidant à assainir leur milieu de travail et en apportant des informations sur les besoins et les enjeux des cadres supérieurs.

Le présent rapport attire l'attention sur certains des secteurs des pratiques de gestion des ressources humaines, sur l'environnement de travail et sur la culture organisationnelle qui pourraient aider les décideurs à entreprendre des changements systémiques qui profiteraient non seulement aux cadres supérieurs, mais aussi, indirectement, aux employés qu'ils dirigent. À ce stade crucial du renouvellement de la fonction publique, notre façon de traiter et d'appuyer nos employés aura des conséquences déterminantes sur notre capacité d'attirer de nouveaux talents, de maintenir en poste ceux que nous avons déjà et de gérer les délicats changements auxquels nous faisons face.

(Pour obtenir plus d'information sur le présent rapport, veuillez communiquer avec le Conseiller principal auprès des cadres supérieurs à eddizazzo@apex.gc.ca ou au 613-992-5592).