



ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES  
OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA  
ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES  
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

# Service-conseil pour les cadres supérieurs de l'APEX

## RAPPORT

2022-2023



# Table des matières

<b>Service-conseil pour les cadres supérieurs (SCCS).....</b>	<b>3</b>
<b>Revue de l'année 2022-2023.....</b>	<b>4</b>
Principaux résultats.....	4
Qui accède au service-conseil? .....	5
Profil de notre clientèle – Une communauté de cadres supérieurs de plus en plus diversifiée .....	6
Taux de satisfaction de la clientèle.....	7
Raisons principales pour contacter le service-conseil .....	8
Résultats des activités de partenariats et de sensibilisation et priorités préliminaires pour 2023-2024 .....	11
ANNEXE 1 - Suggestions pour améliorer le service-conseil.....	13

# Service-conseil pour les cadres supérieurs (SCCS)

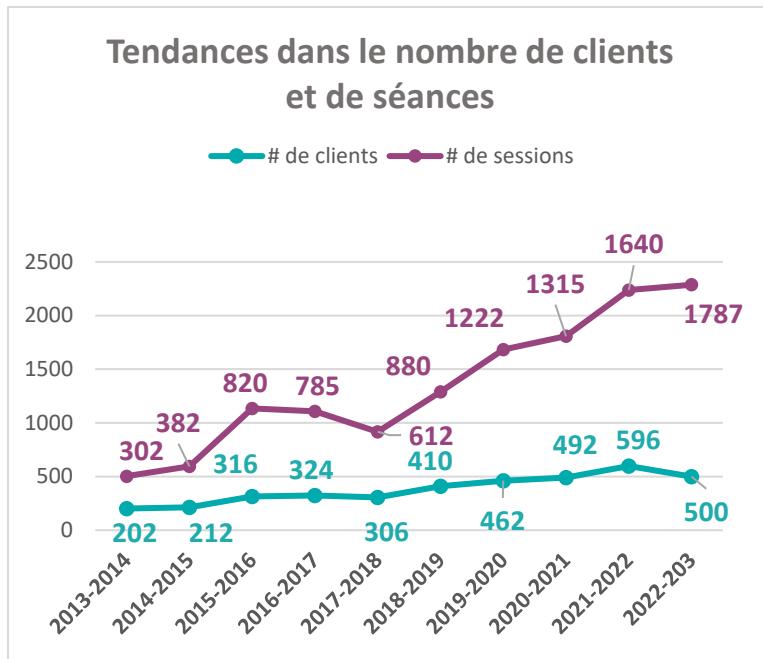
Les cadres supérieurs ne devraient jamais se sentir seuls! L'APEX est votre association professionnelle, dirigée par des cadres pour des cadres. Nous vous soutenons en tant que personnes et en tant que communauté, nous sommes votre voix active et nous plaidons en faveur d'approches plus centrées sur les personnes et psychologiquement sûres. 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 l'emprunter avec vous.

Le Service-conseil pour les cadres supérieurs (SCCS) est un service bilingue confidentiel et facilement accessible dans un cadre de discussion sécuritaire. Les membres de l'équipe 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 pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Nous partageons des conseils et des stratégies pour favoriser des lieux de travail sains et psychologiquement sûrs, dans le cadre d'une approche globale axée sur un leadership inclusif et conscient.



# Revue de l'année 2022-2023

## Principaux résultats



Cette année, 500 cadres ont accédé au service pour la première fois et plus de 50 cadres ont continué à utiliser nos services sur une base régulière depuis l'exercice précédent. Le service est flexible et nous nous adaptons aux besoins de nos clients.

L'augmentation du nombre total de séances avec clients est représentative de la complexité des enjeux rencontrés par la communauté des cadres. Le SCCS aide les cadres à résoudre leurs problèmes, une

conversation à la fois, entreprend des recherches et les aide à se préparer à des discussions, des réunions ou des entretiens difficiles.

*« Je recommande ce service à tous, quel que soit votre niveau, que vous soyez un cadre chevronné ou que vous veniez de gravir les échelons. Il s'agit d'un service de qualité professionnelle fourni par des cadres de la fonction publique qui connaissent la bureaucratie et savent comment naviguer dans la politique interne et les situations difficiles... parce qu'ils ont vécu des expériences similaires et en ont tiré des leçons, ils vous laissent avec une voie à suivre et un immense sentiment d'espérance que les choses vont s'améliorer. »*

- Client du SCCS

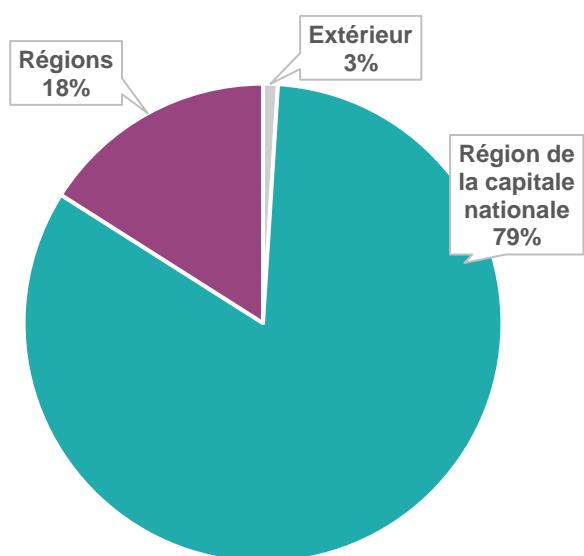
## Qui accède au service-conseil?

Level	
EX-01	55%*
EX-02	23.8%
EX-03	16.2%
EX-04	3.7%
EX-05	0.2%
Autres (cadres qui sont intérimaires)	1%

\*35% d'entre eux sont des nouveaux cadres supérieurs

La plupart des clients du service sont des cadres de niveau EX-01 (55%). Ceux-ci recherchent principalement des informations sur leurs conditions d'emploi, des conseils pratiques sur le réseautage et la gestion de carrière, des astuces de coaching en leadership pour les aider à être plus efficaces dans leur rôle, à gérer les situations difficiles, et à développer des stratégies pour gérer et établir des limites saines.

Les autres clients (cadres de niveau EX-02 et plus) sont intéressés par des conversations stratégiques plus approfondies sur les stratégies de progression de carrière, les stratégies d'influence efficaces pour remettre en question le statu quo, la manière de gérer les employés et les collègues difficiles ou perturbateurs, et la manière de dire ce qu'ils pensent à leurs propres supérieurs sans craindre de représailles ou d'être étiqueté comme personne difficile.



Bien que, comme d'habitude, la majorité des clients du SCCS travaillent dans la région de la capitale nationale, nous avons constaté que le nombre de cadres régionaux et de cadres travaillant à l'étranger faisant appel au SCCS a légèrement augmenté.

## Profil de notre clientèle – Une communauté de cadres supérieurs de plus en plus diversifiée

---

Bien que nous n'ayons pas demandé à nos clients de s'auto-identifier officiellement, notre clientèle continue d'être extrêmement diversifiée.

Un pourcentage plus élevé de femmes (68 % cette année contre 62 % l'année dernière), et en particulier de femmes noires, de femmes de couleur et de femmes autochtones, ont eu recours à nos services cette année pour obtenir des conseils et une orientation sur les stratégies de progression de carrière, les obstacles à l'avancement, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les stratégies permettant de faire face efficacement à la discrimination, au harcèlement et aux micro-agressions perçus en milieu de travail. Les femmes autochtones plaident pour la décolonisation des styles de leadership, car elles sont démotivées par les cultures organisationnelles où l'urgence, l'abus de pouvoir et les dynamiques dysfonctionnelles sont la norme.



**« La conversation dont nous avons besoin aujourd'hui porte sur le bien-être organisationnel. Comment les organisations font-elles face à une crise après l'autre, à la pression de la charge de travail 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et aux environnements opérationnels compliqués et quelque peu conflictuels dans lesquels les gouvernements fonctionnent ? »**

- Janice Charette, ancienne greffière du Conseil privé

Plusieurs clients ont révélé en toute confidentialité leur handicap, qu'il soit visible ou invisible, permanent ou temporaire, et souhaitaient connaître leurs droits ainsi que l'obligation d'information et d'adaptation des employeurs, en particulier en ce qui concerne le travail à temps partiel et la difficulté à respecter les obligations en matière de langues officielles en raison de leur handicap. Les personnes qui s'identifient comme neuroatypiques ou qui gèrent des équipes neuroatypiques étaient particulièrement avides de conseils pratiques et de



stratégies pour surmonter les obstacles en milieu de travail et accéder aux ressources et aux meilleures pratiques dans ce domaine.

Les personnes en situation de handicap plaignent pour des approches plus centrées sur l'humain, plus souples et plus compatissantes lorsqu'elles demandent des mesures d'adaptation, et ce afin de faciliter un retour progressif réussi au travail et les mouvements entre les ministères sans avoir à révéler à nouveau leur handicap et leurs mesures d'adaptation.

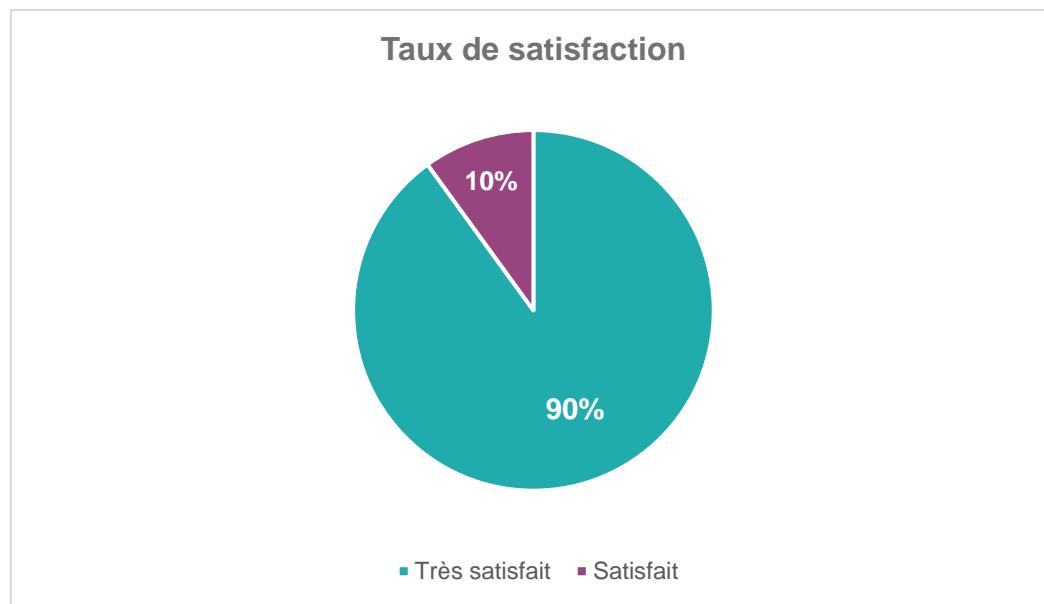
Nous avons également constaté une augmentation du nombre de clients qui s'identifient volontairement comme appartenant aux communautés 2SLGBTQIA+ et qui souhaitent recevoir des conseils sur la manière de gérer de manière constructive les micro-agressions, les discriminations perçues et les divers préjugés, croyances et mentalités sur le lieu de travail.

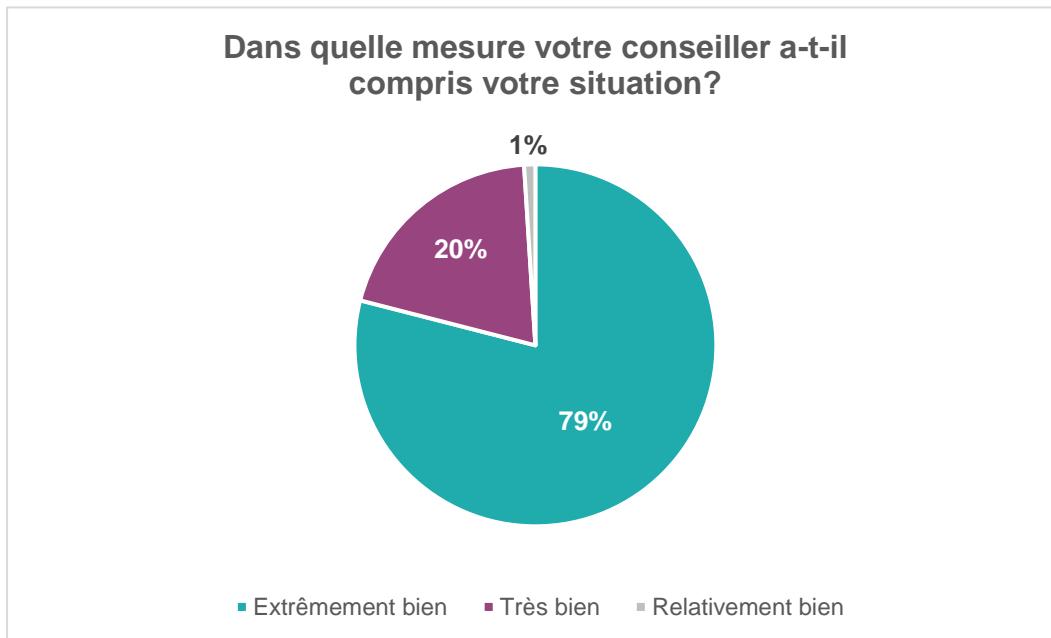
Le maintien du niveau de la deuxième langue officielle reste un obstacle pour de nombreux groupes en quête d'équité, en particulier pour les cadres qui vivent et travaillent dans des zones régionales et isolées, ou qui travaillent à l'étranger, où il est très difficile de concilier leur vie quotidienne et la pratique et le maintien de leur deuxième langue officielle.

## Taux de satisfaction de la clientèle

---

Sur nos 500 nouveaux clients, 110 ont officiellement répondu à notre sondage de satisfaction. D'autres clients ont simplement fait part de leurs commentaires par courriel ou lors de leur consultation.





## Raisons principales pour contacter le service-conseil

Parmi les raisons pour accéder au SCCS, les discussions sur la gestion de carrière, la gestion de la charge de travail, le mieux-être et la santé mentale arrivent en premier. Cette année encore, un grand nombre de cadres se sont adressés au service pour obtenir des conseils et des stratégies de réseautage, car ils essayaient désespérément de quitter une culture organisationnelle toxique où prévalaient des styles de leadership abrasifs et des signes systémiques d'incivilité de la part des cadres supérieurs. Ces cadres étaient tous confrontés à des problèmes de santé physique et de santé mentale liés à leur situation professionnelle.

Cette année, grâce à une vaste campagne de sensibilisation et de partenariats avec le Conseil des ressources humaines (CRH), l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), la Communauté

nationale des gestionnaires (CNG) et le Réseau des ombuds organisationnels, nous avons vu un plus grand nombre de cadres supérieurs s'adresser au SCCS pour obtenir des conseils pratiques afin d'améliorer leur efficacité en tant que leaders, de gérer efficacement les conflits, de maîtriser l'art des conversations basées sur les valeurs et de réfléchir à des idées sur les voies possibles pour éliminer le harcèlement et les comportements toxiques en milieu de



travail, à tous les niveaux de l'organisation. Bien qu'il y ait une tendance encourageante à ce que les clients s'adressent proactivement au SCCS pour modifier les structures et les systèmes actuels, remettre en question le statu quo, influencer positivement la culture en milieu de travail et commencer à changer les mentalités et les croyances actuelles, ce ne sont pas des défis faciles à relever et le tout a des répercussions sur la santé mentale et le bien-être des cadres. Les cadres se sentent très seuls et les services offerts contribuent à combler une lacune en offrant un lieu sûr pour les conversations. Les cadres veulent se donner les moyens d'avoir des conversations courageuses, en utilisant le SCCS comme une caisse de résonance pour tester leurs stratégies et leurs approches. Le fait d'avoir affaire à des dirigeants et à des collègues abrasifs provoque des traumatismes et des troubles psychologiques à tous les niveaux de la hiérarchie, et le SCCS est déterminé à offrir un espace sécuritaire dans ce domaine en adoptant une approche fondée sur les traumatismes et les principes d'un leadership psychologiquement sûr.

*« J'ai apprécié l'approche empathique et respectueuse des traumatismes que le conseiller a utilisée au cours de nos séances. Après plusieurs mois de harcèlement moral au travail, cela m'a fait du bien de parler à quelqu'un qui comprenait ce que je vivais. Oui, il y a un moyen de faire face à ce type de situation et vous ne perdez pas la raison! »*

- Client du service-conseil

## Conditions d'emplois et droits des cadres supérieurs



Au cours de la dernière année, les cadres supérieurs, et en particulier les cadres nouvellement nommés, ont continué à s'adresser au SCCS, notamment, pour mieux comprendre le rôle d'un cadre supérieur, approfondir leurs connaissances au sujet de leurs

conditions d'emploi, connaître leurs droits, discuter de mythes et idées fausses, et répondre à leurs craintes et préoccupations concernant la rémunération globale, le manque perçu d'efficacité, de transparence, de cohérence et d'objectivité du système de gestion de la performance et des talents.

Ils sont frustrés par le manque de soutien et de ressources disponibles au sein de leurs organisations, particulièrement celles où les cultures toxiques et les comportements abrasifs des dirigeants continuent de prévaloir, et dans certains petits organismes.

Les cadres soulèvent de nombreuses questions et préoccupations sur les heures de travail, le consentement à la mutation, l'obligation de l'employeur de s'informer et de prendre des mesures d'adaptation, en particulier dans les cas où les cadres ont besoin de mesures particulières ou peuvent être amenés à travailler à temps partiel. Ils veulent savoir quels sont leurs droits et quel peut être l'impact sur leur progression de carrière ou leur réputation s'ils expriment ce dont ils estiment avoir besoin pour réussir.

Un autre sujet de préoccupation courant est la manière dont les différents ministères traitent les plaintes reliées à la nouvelle réglementation en matière de prévention du harcèlement et de la violence (C-65). Les cadres se tournent vers le SCCS pour connaître leurs droits, discuter des possibilités de recours et des ressources à leur disposition. Il existe une forte perception d'un manque d'équité procédurale, en particulier lorsque les enquêtes sont menées à l'interne. Les enquêteurs sont perçus comme ayant un parti pris favorable pour le plaignant. Les cadres de l'ensemble du gouvernement fédéral ne se sentent pas soutenus et dépensent souvent des sommes considérables en frais juridiques pour se défendre. Dans de nombreux cas où les enquêtes sont menées à l'interne, les clients ont exprimé leur frustration quant au processus et au manque de connaissances, d'expertise et d'impartialité des enquêteurs.

De plus, les cadres se sentent très seuls, se voient refuser des possibilités d'avancement dès la réception d'un avis d'incident et croient fermement que leur progression de carrière est menacée. La plus grande frustration est le manque de soutien lorsque, après enquête, les allégations sont jugées frivoles ou non fondées. Ils veulent savoir quelles mesures de réparation peuvent être mises en place pour corriger l'injustice perçue, les difficultés financières encourues et l'atteinte à leur réputation.

Enfin, les cadres, à tous les niveaux, sont extrêmement inquiets, surtout en ces temps de restrictions budgétaires, de transitions de carrière forcées ou involontaires, de perception de licenciements constructifs, processus faisant en sorte que tout cadre peut être muté à un autre poste sans son consentement, sans que cela lui convienne parfaitement. Les cadres demeurent vulnérables, car ils ne sont pas représentés par un syndicat, et ils veulent savoir quels sont leurs droits, les recours et les



options disponibles, sans risquer de mettre en péril leur réputation. De nombreux clients du SCCS déclarent avoir été victimes d'un licenciement abusif et recherchent des conseils dans ce domaine. Ils souhaiteraient que l'APEX joue un rôle plus important dans la collaboration avec les ministères et les organismes centraux pour les aider à trouver d'autres postes convenables ou leur offrir la possibilité de se mettre en contact avec des pairs ayant vécu des expériences similaires. Cela fait référence au projet pilote de soutien par les pairs pour les sous-ministres adjoints contraints à une transition de carrière, lancé en octobre 2022. Deux cadres supérieurs ont eu accès à cette initiative en 2022-2023.

## Résultats des activités de partenariats et de sensibilisation et priorités préliminaires pour 2023-2024

---

En 2022-2023, le SCCS a mis l'accent sur les besoins des cadres récemment nommés et intérimaires en leur donnant des conseils et des stratégies pratiques pour les aider à résoudre des problèmes difficiles et complexes et à se sentir mieux outillés pour assumer leur nouveau rôle de dirigeants centrés sur les personnes.

En plus [des événements et de la programmation de l'APEX](#) destinés aux nouveaux cadres et à ceux qui aspirent à le devenir, un [guide pratique](#) complet a été élaboré grâce à une approche inclusive et collaborative avec divers partenaires.

Nous sommes très satisfaits du niveau de soutien que nous avons reçu de la part de divers ministères et agences, qui ont accepté d'inclure des exemplaires du guide pratique dans leur trousse d'intégration des nouveaux cadres ou de le distribuer à l'ensemble de leurs cadres.

Merci à Bibliothèque et Archives Canada, Ressources naturelles Canada, Statistique Canada, Environnement et Changement climatique Canada, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, l'École de la fonction publique, la Commission des libérations conditionnelles, Services publics et Approvisionnement Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada.

En 2023-2024, l'APEX évaluera comment elle peut continuer à améliorer les services offerts sur la base des commentaires reçus, apporter une plus grande valeur ajoutée et continuer à répondre aux besoins des groupes de relève et des cadres nouvellement nommés.

À cet effet, l'APEX est extrêmement fière de son partenariat avec la Communauté nationale des gestionnaires pour l'élaboration d'un [guide essentiel à l'intention des aspirants cadres](#). Le contenu a été conçu pour répondre aux besoins plus larges de la communauté des gestionnaires

intermédiaires, avec un accent particulier sur l'évaluation du leadership et la préparation à un rôle de cadre supérieur, ainsi que des astuces et des conseils concrets sur la façon de se préparer aux concours au niveau EX.



Le SCCS a également élaboré un [guide de réflexion et de meilleures pratiques](#) qui a été partagé avec plus de 2 500 cadres dans de nombreux ministères par le biais de présentations à l'intention des cadres supérieurs. Le SCCS a également contribué à façonner le contenu d'autres initiatives de l'APEX, comme les cercles de mentorat avec plus de 100 nouveaux cadres.

Le SCCS a également tiré parti de sa relation avec le réseau des ombuds organisationnels fédéraux pour mieux collaborer et développer des stratégies et des recommandations supplémentaires afin de présenter aux cadres supérieurs une voie à suivre et des stratégies pratiques concrètes pour modifier le système fédéral actuel et remettre en question le statu quo. Le SCCS siège désormais en tant qu'observateur permanent à la réunion trimestrielle du Conseil des ombuds et est déterminé à échanger régulièrement des informations sur les tendances, les problèmes systémiques, les meilleures pratiques et les domaines d'amélioration.

Le SCCS continuera également d'être un allié lorsqu'il s'agit des efforts globaux de défense des intérêts et de sensibilisation de l'APEX auprès de la communauté des sous-ministres et des organismes centraux en ce qui concerne les compétences de leadership axées sur les personnes et les principaux attributs de leadership requis pour l'avenir, et de veiller à ce que les cadres soient au courant des diverses ressources disponibles pour les aider dans leur parcours de santé, de bien-être et de développement du leadership.

En 2023-2024, le SCCS continuera à développer ses connaissances et son expertise dans le domaine de la santé et de la sécurité psychologiques, du leadership inclusif et des approches fondées sur les traumatismes, et envisagera d'élaborer de nouveaux guides pour mieux répondre aux besoins de la communauté.

L'équipe du SCCS a eu le privilège et l'honneur d'être au service de la communauté des cadres et nous tenons à remercier tous nos clients pour leur soutien constant et leur confiance dans notre capacité à fournir des conseils judicieux et pratiques et à rechercher des solutions créatives et collaboratives à des situations très complexes et difficiles. Nous nous efforcerons toujours d'améliorer la qualité de nos services et d'apporter une valeur ajoutée. Nous examinerons les suggestions reçues

dans le cadre de notre sondage de satisfaction des clients et nous continuerons à nous tenir au courant des principales initiatives et tendances en matière de politique de gestion des ressources humaines et de développement du leadership, à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique fédérale, et continuerons à tirer parti des partenariats existants et à examiner d'autres occasions pour en développer de nouveaux.

## ANNEXE 1 - Suggestions pour améliorer le service-conseil

---

Les suggestions suivantes ont été faites par des clients du SCCS par le biais de notre sondage de satisfaction :

« Un marketing plus ciblé serait utile, en particulier pour les nouveaux cadres. »

« Avec toutes les demandes que le SCCS reçoit actuellement, il lui serait très utile d'avoir plus de ressources pour fournir plus d'assistance aux clients. »

« Réfléchir davantage à la possibilité de mettre en évidence le soutien qui peut être fourni en ce qui concerne les questions ciblées qui peuvent avoir un impact direct sur les cadres, comme le nouveau règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail. »

« Certains services manquent. Représentations, interventions, listes de postes de remplacement... »

« Assurez-vous d'avoir des ressources disponibles pour parler aux gens, impliquez-vous avec les ministères pour voir si vous pouvez aider à placer les cadres lorsqu'ils ne sont pas bien dans leur milieu actuel - devenez une ressource et un promoteur pour le GC pour les cadres. »

« Les tendances ou problèmes communs aux EX devraient être portés à l'attention des cadres supérieurs de la fonction publique dans le but d'améliorer l'environnement de travail des EX pour tous. »

« Je pense qu'il devrait y avoir une plus grande offre de conseils juridiques/droit du travail pour que les cadres puissent mieux comprendre leurs droits et priviléges. »

« J'aimerais qu'il y ait un avocat spécialisé dans le droit du travail sur place ou des séances d'informations régulières. »

« Je pense que l'APEX devrait être en mesure de présenter les évaluations des ministères qui ont une meilleure position EX que d'autres à la lumière du fait qu'ils ont probablement besoin d'être transparents sur les organisations qui ont besoin d'un meilleur soutien pour les EX par rapport à d'autres. Cette transparence aiderait les cadres supérieurs à prendre des décisions éclairées sur l'orientation de leur avancement et permettrait aux SM et AG de prendre des mesures en réponse à ce que l'APEX voit et entend. »

« Le service constitue une bonne caisse de résonance pour les cadres confrontés à des problèmes. J'aimerais que les cadres soient mieux défendus. Il incombe toujours à l'employeur/au cadre d'en faire plus, quelle que soit la situation. Nous avons l'impression d'être toujours exposés, quoi que nous ayons fait, et il n'y a pas grand-chose que nous puissions faire pour gérer les performances sans risquer de passer encore plus de temps à faire face à des plaintes. Il n'y a pas de répercussions pour les plaintes qui manquent de faits réels ou qui relèvent directement de l'insubordination lorsqu'elles proviennent de l'employé. Le cadre n'est donc guère motivé pour remédier à la situation. J'aimerais que l'APEX plaide davantage en faveur de la résolution des problèmes de performance et qu'elle apporte son soutien dans ces situations. »

« Offrir un réseau officiel de contacts pour aider les cadres qui ont besoin de telles informations. »

« Faire ajouter les numéros de téléphone et autres informations de contact de l'équipe du SCCS sur le site web de l'APEX. Il n'y a que les noms. »