



ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Service-conseil de l'APEX pour les cadres supérieurs

Réflexions et pratiques exemplaires à
l'intention des organisations, ses
dirigeants et de cadres de tous niveaux

Automne 2022

**Nous influençons et allons au-delà du service,
Nous avons vos intérêts à cœur !**

apex.gc.ca

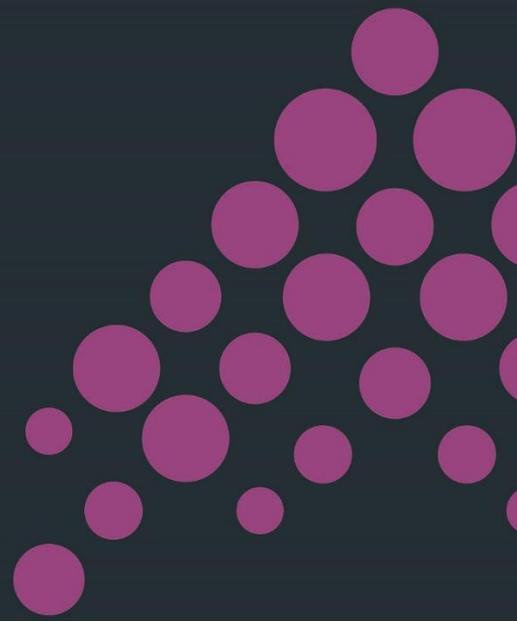


Table des matières

POURQUOI LA SANTÉ DES CADRES SUPÉRIEURS EST-ELLE IMPORTANTE?	4
COMMENT UTILISER CE GUIDE	6
NIVEAU ORGANISATIONNEL	8
L’OBJECTIF	8
Plan en 8 étapes.....	9
Exemple	9
QUESTIONS POUR APPROFONDIR VOTRE RÉFLEXION	9
Généralités	9
Travail hybride	10
Gestion de la charge de travail	10
Talent\Carrière\Rendement	10
Leadership inclusif	11
Reconnaissance.....	11
PRATIQUES EXEMPLAIRES	12
Généralités	12
Travail hybride	13
Gestion de la charge de travail	13
Talent\Carrière\Rendement	13
Leadership inclusif	14
Reconnaissance.....	15
NIVEAU DES DIRIGEANTS.....	16
L’OBJECTIF	16
Plan en 8 étapes.....	17
QUESTIONS POUR APPROFONDIR VOTRE RÉFLEXION	18
Travail hybride	18
Gestion de la charge de travail	18
Talent\Carrière\Rendement	18
Leadership inclusif	18
Reconnaissance.....	19
PRATIQUES EXEMPLAIRES	19
Généralités	19
Travail hybride	20
Gestion de la charge de travail	21
Talent\Carrière\Rendement	22
Leadership inclusif	23
Reconnaissance.....	24
NIVEAU INDIVIDUEL	25
L’OBJECTIF	25
QUESTIONS POUR APPROFONDIR VOTRE RÉFLEXION	26
Généralités	26
Travail hybride	27
Gestion de la charge de travail	27
Talent\Carrière\Rendement	27
Leadership inclusif	27
Reconnaissance.....	27

Plan en 8 étapes.....	28
PRATIQUES EXEMPLAIRES.....	28
Généralités	28
Travail hybride	29
Talent\Carrière\Rendement	30
Gestion de la charge de travail	30
Leadership inclusif	32
Reconnaissance.....	33
CONCLUSION	33
ANNEXE 1.....	34
Facteurs qui améliorent la santé organisationnelle	35
Facteurs qui nuisent à la santé organisationnelle	35
Facteurs qui améliorent la santé individuelle.....	35
Facteurs qui nuisent à la santé individuelle.....	35
ANNEX 2.....	35
Civilité et respect	36
Clarté du leadership et des attentes.....	36
Compétences et exigences psychologiques.....	36
Croissance et perfectionnement.....	36
Culture organisationnelle	36
Engagement.....	36
Équilibre.....	36
Gestion de la charge de travail	36
Participation et influence	36
Protection de la sécurité physique.....	36
Protection de la sécurité psychologique.....	36
Reconnaissance et récompenses.....	36
Soutien psychologique et social.....	36

POURQUOI LA SANTÉ DES CADRES SUPÉRIEURS EST-ELLE IMPORTANTE?

Les études sont concluantes : un milieu de travail sain favorise la santé et l'efficacité des cadres supérieurs, une situation qui a des répercussions positives sur les employés et sur la culture organisationnelle. Puisque les cadres supérieurs dirigent beaucoup de personnes et disposent d'une grande marge de manœuvre, ils exercent une influence considérable sur leurs équipes. Des cadres supérieurs en santé créent des organisations en santé. Mais l'inverse est tout aussi vrai.



Examinons certains résultats de l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs menée par l'APEX en 2021 (l'Étude). Les cadres supérieurs éprouvent de la fierté (88 %), et la majorité d'entre eux (57 %) sont très engagés et dévoués par rapport à leur travail, un état attribuable principalement au fait qu'ils se sont sentis utiles pour les Canadiens durant la pandémie. Toutefois, cela a un prix. Le taux d'épuisement professionnel parmi les cadres supérieurs atteint un sommet inégalé. Les trois quarts d'entre eux déclarent être surmenés au point de frôler l'épuisement professionnel, et beaucoup se montrent cyniques (39 %). L'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle reste difficile à atteindre. Et pour 69 % des répondants, la reconnaissance et les récompenses ne sont pas à la hauteur des efforts consentis. Il est à noter que reconnaissance et récompenses ne sont pas uniquement synonymes de rémunération; entrent également dans cette catégorie la rétroaction et le soutien de la part des superviseurs et des pairs.

L'épuisement professionnel menace un nombre impressionnant de cadres qui, par ailleurs, n'arrivent pas à récupérer. Voici les conditions dans lesquelles un cadre est plus susceptible d'en souffrir :

- Il sent de façon générale que son travail n'est pas assez bon
- Il sent qu'on n'apprécie pas ses efforts
- Il est soumis à des exigences déraisonnables et, par conséquent, se sent incompetent et pas à sa place
- Il n'arrive pas à fixer des limites
- Il occupe un poste qui ne lui convient pas
- Il est trop exigeant face à lui-même dans un milieu toxique

Outre les cadres supérieurs de niveaux EX-01 et EX-02, les cadres de haute volée sont particulièrement à risque, car ils sont très exigeants face à eux-mêmes et ont beaucoup de résilience.

Comme l'épuisement professionnel peut devenir chronique et ainsi toucher la santé et le rendement des cadres de tous les niveaux d'une organisation, la prévention est considérée comme la stratégie la plus efficace pour s'y attaquer.

Selon les études réalisées sur la question, il est clair que la plupart des causes du surmenage et de l'épuisement professionnel résident dans les structures et les systèmes. C'est pourquoi il est plus efficace de s'y attaquer à l'échelle de l'organisation. Il incombe toutefois aux personnes de se fixer des limites, de les déclarer et de les respecter pour récupérer.



Bref, l'organisation peut soutenir les cadres supérieurs en établissant des garde-fous généraux, à la suite de quoi, les dirigeants des cadres doivent avoir des conversations avec ceux-ci pour les aider à établir et à respecter des limites personnalisées, et ils doivent leur servir de modèles.

Dans un milieu de travail où les employés sont soutenus, la prévalence, la gravité, l'impact et la durée de la détresse mentale sont moindres. De plus, toute organisation qui fait les efforts nécessaires pour s'attaquer aux risques psychosociaux et créer un milieu de travail psychologiquement sain est beaucoup plus

susceptible de compter des employés et des cadres plus heureux et en santé, et d'en tirer des avantages en matière de productivité, de durabilité et de croissance (on trouvera les définitions des 13 facteurs psychosociaux ayant un impact sur le travail à l'annexe 1).

Choisir et prioriser les mesures fondées sur des preuves pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail peut vous sembler une tâche extrêmement difficile. Or, nul n'est censé détenir les réponses à lui seul. Une excellente façon de s'attaquer à cette problématique consiste à s'inspirer de la sagesse du plus grand nombre. Sollicitez vos propres cadres pour qu'ils vous donnent leurs points de vue, vous offrent des solutions, valident vos propositions. Ils ont les réponses qui amélioreront le milieu de travail pour tous.

Nous saluons les efforts que vous déployez pour améliorer l'environnement de travail des cadres supérieurs et espérons que ce guide vous sera utile.

Savez-vous comment se sentent les cadres supérieurs de tous les niveaux de votre organisation, en ce moment? Les aide-t-on à se fixer des limites? Et vous, vous aide-t-on?

COMMENT UTILISER CE GUIDE



Maintenant que vous envisagez d'améliorer l'environnement de travail des cadres supérieurs, vous devez choisir la perspective que vous emprunterez pour ce faire : celle de l'organisation, celle des leaders qui dirigent des cadres ou celle des cadres eux-mêmes. Le présent guide est divisé en trois parties qui correspondent à ces trois niveaux d'intervention. Et chaque partie compte une section qui incite à la réflexion, une section sur les pratiques exemplaires et un plan d'action en huit étapes qui vous aidera à vous atteler à la tâche.

Cet outil est conçu pour vous aider à mettre en œuvre des plans d'action pour traiter les irritants que les cadres supérieurs ont repérés ou soulevés dans l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs menée par l'APEX en 2021 (l'Étude), dans le cadre du Service-conseil pour les cadres supérieurs (SCCS) de l'APEX, dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) et dans d'autres tribunes. C'est à vous de décider ce que vous entendez par le terme « organisation » que nous utilisons. Il peut s'agir d'une équipe, d'une direction ou de tout un ministère ou agence. Nous vous invitons à consulter la partie de ce guide qui vous intéresse et à commencer à planifier votre intervention.

Nous vous encourageons aussi à examiner le modèle de l'Étude de l'APEX à l'annexe 1. Mis au point expressément pour les cadres supérieurs de la fonction publique, il souligne que l'élément le plus toxique pour la santé organisationnelle est le harcèlement et que le levier le plus efficace pour créer un environnement de travail favorable est l'inclusion. Il est également à noter qu'au cours des cinq dernières années, entre 30 % et 50 % des situations soumises au SCCS avaient rapport au harcèlement. En plus de l'annexe 1, vous pouvez consulter le site Web de l'APEX pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet.

D'autres ressources gratuites peuvent vous être utiles, notamment le site Protégeons la santé mentale au travail (<https://www.strategiesdesantementale.com/ressources/protegeons-la-sante-mentale-au-travail>) qui vous aidera à élaborer efficacement un plan d'action fondé sur les 13 facteurs psychosociaux du travail, et à suivre vos progrès. Nous vous invitons à consulter ces 13 facteurs à l'annexe 2.

Nous vous recommandons de ne pas essayer d'en faire trop à la fois, car cela pourra causer du stress et mettre de la pression sur les cadres. Un tel programme aura peu de chances de réussir et sera même contre-productif. Envisagez plutôt d'apporter graduellement de petits changements. Se concentrer sur une initiative à la fois est sans doute l'idéal. Une fois une mesure intégrée – ou jugée plus nécessaire –, vous pourrez passer à la suivante. Attendez-vous à ce que certaines solutions ne fonctionnent pas comme prévu. Établissez dès le départ que vous en envisagerez d'autres alors.

Certains d'entre vous pensent peut-être que discuter des irritants avec les cadres supérieurs entraînera d'autres problèmes ou prêter flanc à des critiques déraisonnables. Nous croyons

Rappel – Il est à noter que la charge de travail, la connectivité jour et nuit, et le culte de l'urgence et de l'immédiateté, ainsi que l'avenir du travail et l'inclusion sont les principales problématiques touchant les cadres supérieurs à l'échelle de la fonction publique.

qu'éviter d'en parler ou nier les difficultés que les cadres supérieurs vivent au travail empirera plutôt les choses. La situation risque de se transformer en crise et de créer une culture toxique ou d'exacerber la culture toxique déjà en place.

Lorsque vous commencerez à mettre de nouvelles mesures en place, établissez clairement que l'environnement de travail ne deviendra pas parfait du jour au lendemain. Il s'agira plutôt de continuer à améliorer la santé et la sécurité psychologiques, ce qui nécessitera la contribution de tous les cadres supérieurs.

Nous vous rappelons que nul n'est censé détenir les réponses à lui seul. Une excellente façon de s'attaquer à cette problématique consiste à s'inspirer de la sagesse du plus grand nombre. Sollicitez vos propres cadres pour qu'ils vous donnent leurs points de vue, vous offrent des solutions, valident vos propositions. Ils ont les réponses qui amélioreront le milieu de travail pour tous.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, alors, nous vous encourageons à aller de l'avant et à expérimenter. Créez votre propre plan, explorez votre environnement pour avoir d'autres idées, et retournez à votre planche à dessin pour commencer autre chose au besoin. Puisque les solutions varient en fonction de nombreux facteurs, elles doivent être révisées régulièrement.

Nous vous souhaitons la meilleure des chances dans ce parcours et vous remercions de vous soucier de la santé des cadres supérieurs. Nous récolterons tous les fruits de vos efforts.

NIVEAU ORGANISATIONNEL

L'OBJECTIF

Créer une culture où chaque cadre supérieur s'épanouit, dirige ses équipes en fonction d'une vision et d'une éthique irréprochable, tout en obtenant des résultats phénoménaux pour les Canadiens.



La santé et la sécurité psychologiques des cadres supérieurs favorisent leur productivité et permettent d'obtenir de sains résultats. Les organisations ou ministères peuvent penser qu'ils n'ont pas assez de temps ou de ressources à y consacrer même si les données sont sans équivoque et démontrent que la santé des employés dépend de celle des cadres qui dépend de celle des organisations. Ne pas investir dans la santé organisationnelle est risqué, car les problèmes empireront avec les temps et créeront des cultures toxiques.

Notre récente Étude démontre que les cadres supérieurs des niveaux EX-01 et EX-02 dépérissent, contrairement à ceux du niveau EX-03 qui s'en sortent mieux et ceux des niveaux EX-04 et EX-05 qui composent avec la situation (bien qu'ils aient des charges de travail plus lourdes et soient la cible d'un plus haut taux d'incivilité que les autres groupes). Par rapport aux cadres des autres niveaux, ceux des niveaux EX-01 et EX-02 sont plus diversifiés, affichent un taux d'épuisement professionnel plus élevé, ont des charges de travail plus pénibles, ont davantage l'intention de partir et ont moins de latitude quand il est question de prendre des décisions. Ils sont très à risque.

Discutez avec vos cadres supérieurs pour valider leurs difficultés. Empruntez une approche systémique. Vous pouvez le faire à l'échelle de votre organisation ou équipe par équipe. Cette conversation aura des effets positifs, car elle montrera à vos cadres que vous avez leurs intérêts à cœur, elle leur donnera espoir, elle vous permettra d'établir un meilleur plan d'action et les incitera à participer.

Choisir et prioriser les mesures fondées sur des preuves pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail peut vous sembler une tâche extrêmement difficile. Or, nul n'est censé détenir les réponses à lui seul. Une excellente façon de s'attaquer à cette problématique consiste à s'inspirer de la sagesse du plus grand nombre. Sollicitez vos propres cadres pour qu'ils vous donnent leurs points de vue, vous offrent des solutions, valident vos propositions. Ils ont les réponses qui amélioreront le milieu de travail pour tous.

Si le travail hybride ou l'avenir du travail vous intéresse, vous pouvez consulter l'APEX à ce sujet à <https://apex.gc.ca/resources/travail-sante-milieu-hybride/?lang=fr>.

Voici les étapes que nous vous suggérons de suivre pour vous aider à accomplir ce travail.

Plan en 8 étapes

1. Recueillez et analysez toutes les données que vous avez sous la main et qui proviennent de diverses sources (Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs, rapports du SCCS, SAFF, etc.). Vous aurez une idée des domaines ayant besoin d'amélioration.
2. Validez les irritants déclarés par vos cadres en les comparant aux données, et priorisez ensemble un domaine d'intervention.
3. Obtenez le soutien de la haute direction si vous optez pour un plan d'action à l'échelle organisationnelle.
4. Soyez précis quant à ce que vous voulez améliorer et quant aux raisons pour lesquelles vous voulez le faire. Déterminez le résultat que vous voulez obtenir, les responsables, la façon dont vous mobiliserez les cadres, le soutien dont vous aurez besoin pour entamer le travail et le poursuivre, les mesures que vous mettrez en place pour faire le suivi, la façon dont vous mesurerez le succès et votre stratégie de communication.
5. Faites des séances de remue-méninges avec vos cadres pour trouver des solutions pratiques (une ou deux par domaine d'intervention).
6. Mettez les solutions en œuvre.
7. Faites le suivi, apportez des correctifs au besoin et mesurez le succès.
8. Recommencez le processus pour un autre domaine d'intervention ou, au besoin, apportez des correctifs à ce que vous avez déjà fait.

Exemple

- Une organisation peut commencer en s'attaquant à un seul facteur psychosocial ou demander à ses cadres de confirmer et de prioriser les principaux irritants, soit ceux qui ont le plus de répercussions sur la productivité.
 - La gestion de la charge de travail est un exemple. Il est rare qu'une gestion efficace de la charge de travail corresponde à une diminution de la charge de travail. Bien gérer la charge de travail équivaut plutôt à travailler en ayant moins de stress et de distraction. Cette nouvelle conception peut donner lieu à une nouvelle forme de dialogue sur la réduction du stress et des distractions, et vous aider à trouver de meilleures solutions pour y arriver.

QUESTIONS POUR APPROFONDIR VOTRE RÉFLEXION

Généralités

- Connaissez-vous l'état de santé de vos cadres, quels que soient leurs niveaux? Avez-vous analysé les résultats du SAFF qui concernent les cadres, les résultats généraux de l'Étude de l'APEX et ceux qui concernent particulièrement votre organisation, ainsi que le plus récent rapport annuel du SCCS et d'autres sources de données fiables que votre organisation peut avoir explorées?

- Invitez-vous fréquemment vos cadres à discuter avec vous des réalités de leur travail, de leurs irritants, de leur charge de travail et d'autres difficultés, afin de les valider?

Travail hybride

- Comment la pandémie a-t-elle contribué à façonner différemment l'avenir du travail? Que pouvez-vous faire pour conserver la nouvelle efficacité qu'elle a engendrée? Que pouvons-nous faire pour ne pas perdre les avantages créés durant la pandémie?
- Êtes-vous capable d'être aussi souple à votre égard et à l'égard de vos cadres que vous l'êtes pour les employés? Sinon, quel impact ces pratiques différentes risquent-elles d'entraîner pour les cadres?
- Envisagez-vous le travail hybride du point de vue des cadres qui ont de jeunes enfants ou des parents vieillissants, ou qui font face à d'autres circonstances particulières? Tenez-vous compte de leurs besoins différents en matière de souplesse?



Gestion de la charge de travail

- La charge de travail et l'épuisement professionnel figurent parmi les principales préoccupations des cadres. Pensez-vous à ce qui pourrait être fait pour diminuer un peu la pression sur eux? Les échéances peuvent-elles être repoussées? Les priorités peuvent-elles être réévaluées – peut-on même en éliminer?
- Êtes-vous plus enclin à planifier le travail et à en discuter qu'à donner à vos équipes les moyens de l'accomplir?
- À quand remonte la dernière fois où vous avez examiné l'étendue des responsabilités de vos cadres? Leur charge de travail est-elle raisonnable? Est-elle cohérente? Y a-t-il moyen de l'ajuster pour mieux l'équilibrer et diminuer la pression sur eux?

Talent\Carrière\Rendement

- Vos processus organisationnels tiennent-ils surtout compte des résultats obtenus ou l'organisation prend-elle au sérieux la façon dont ils le sont? (Permet-on de faire preuve d'incivilité pour obtenir des résultats? Les employés ont-ils les moyens de vraiment faire connaître leurs préoccupations? Celles-ci sont-elles prises au sérieux? La dotation et la gestion des talents en tiennent-elles compte? Les employés – et les cadres en particulier – craignent-ils les représailles?)

- Les processus de gestion du rendement et des talents permettent-ils d'atteindre les objectifs fixés? Sont-ils équitables et transparents? Comment pourriez-vous les améliorer? Existe-t-il des biais qui pourraient influencer les résultats?
- Votre groupe de relève de cadres est-il en santé?
- Le cas échéant, se pourrait-il que la cause sous-jacente des « problèmes de rendement » ou des difficultés de vos cadres soit le surmenage ou l'épuisement professionnel?



Leadership inclusif

- Avez-vous déjà examiné les systèmes, processus et pratiques de votre organisation du point de vue des cadres appartenant aux groupes d'Équité en matière d'emploi, diversité et inclusion (EMEDI)? Les données démontrent que dans la plupart des domaines, ceux-ci s'en tirent moins bien que les autres cadres.
- Les études confirment que les préjugés inconscients, plus ambigus ou subtils sont plus dommageables au travail que la discrimination visible. Êtes-vous conscient de vos propres préjugés? De ceux qui circulent dans l'organisation?
- De quelles données disposez-vous pour évaluer la prévalence du harcèlement chez vos cadres? (N'oubliez pas qu'il s'agit du facteur le plus défavorable pour la santé organisationnelle.)
- Votre organisation attire-t-elle et conserve-t-elle les cadres les plus diversifiés et inclusifs?
- Les cadres appartenant aux groupes d'Équité en matière d'emploi, diversité et inclusion (EMEDI) restent-ils au sein de votre organisation ou la quittent-ils plus tôt que les autres?

Reconnaissance

- Comment reconnaissez-vous vos cadres? Vous préoccupez-vous de la façon dont vous le faites? Vos témoignages de reconnaissance sont-ils personnalisés?



PRATIQUES EXEMPLAIRES

Généralités

- Admettez que les gens sont votre ressource la plus importante et que chaque mesure prise au sein d'une organisation confirme ou infirme cette déclaration. Admettez que si nous affaiblissons ou détruisons cette ressource, toutes les facettes de nos organisations en souffriront. Utilisez ces formules dans vos communications et, par vos **actions**, joignez le geste à la parole.
- Créez un environnement où les cadres sont encouragés à remettre le statu quo en question, sinon il n'y aura pas d'amélioration possible. Par exemple, si vous croyez que l'inclusion n'est pas optimale dans votre organisation et que vous souhaitez changer cette situation, vous ne pouvez le faire qu'en remettant en question le statu quo qui lui a d'abord permis d'exister.
- Évaluez les signaux tels que le taux de roulement, les départs, les congés de maladie et les résultats des sondages pour comprendre les forces de votre organisation et les secteurs à explorer (y compris les évaluations du milieu de travail, les courts-circuits non hiérarchiques). N'attendez pas que les cadres vous sollicitent. Ouvrez un canal de communication qui permet la rétroaction! C'est la seule façon de prendre le pouls de votre environnement.
- Organisez un « déjeuner des cadres » mensuel d'une heure pour permettre à vos cadres de réseauter dans un lieu sûr (facilité par des sources fiables) et de discuter franchement. Laissez-les choisir leurs sujets de discussion pour qu'ils puissent traiter de leurs priorités en premier.
- Le conflit est à l'origine de nombreux problèmes pour les cadres, et dans ce domaine, les organisations peuvent s'améliorer et les personnes peuvent acquérir des compétences. Il y a en effet abondance d'expertise en la matière. Faites donc de la gestion de conflits une priorité dans les plans d'apprentissage individuels de tous les cadres et aspirants cadres. Vous éviterez une multitude de problèmes.
- Mettez en place un programme de mentorat pour tous les nouveaux cadres. Optez pour un programme simple, qui implique peu d'administration et tenez compte du taux de satisfaction. Ainsi vos nouveaux cadres seront équipés pour être plus efficaces.
- Examinez les structures, les processus et les systèmes de votre organisation : sont-ils inclusifs, efficaces et tous nécessaires?
- Sondez les aspirants cadres de votre organisation pour mieux comprendre ce qui les motive à envisager cette carrière et pour cerner les facteurs dont vous devez tenir compte afin d'attirer la crème de la crème au sein de votre communauté de cadres.



Travail hybride

- Envisagez de donner le maximum de souplesse à vos cadres en tenant compte des exigences de leur poste, de leurs préférences, de leur situation familiale, etc. Considérez leurs besoins et pas seulement ceux de l'organisation.
- Certains de vos cadres font-ils du télétravail? Depuis la COVID, avez-vous embauché des cadres qui ne travaillent pas au même endroit que les membres de leur équipe? Cela fonctionne-t-il bien? Vous pouvez mettre ces situations en valeur et vous en servir comme des exemples de succès, des modèles à suivre.
- Au bout du compte, si vous êtes convaincu que vos cadres font le travail pour lequel vous les avez embauchés, est-il important qu'ils travaillent en ligne ou sur place? Est-ce jamais important?

Gestion de la charge de travail

- Portez un regard neuf sur la façon dont vous concevez les heures de travail, les ententes de travail flexible, la façon d'intégrer vie professionnelle et vie personnelle afin d'attirer, de retenir et de motiver les cadres. Donnez-leur des choix.
- Établissez un bloc d'heures de travail commun pour vos cadres, par exemple, 8 h 30 à 16 h.
- Établissez à l'échelle de l'organisation des directives, des protocoles et des mesures de protection pour ce qui est de la connectivité et des réunions, notamment pour les urgences après les heures normales de travail. Mettez en place des protocoles de connectivité qui ont du sens, par exemple : pas de courriels ou de réunions après ou avant certaines heures durant la journée; pas de réponses obligatoires à des courriels avant ou après certaines heures de la journée; pas de connexion au bureau durant certaines périodes de la fin de semaine; communication à propos des urgences uniquement par message texte ou téléphone après certaines heures durant la semaine et la fin de semaine; rotation des personnes-ressources pour les urgences de soirée et de fin de semaine; « interdiction » de tenir des réunions durant certaines périodes de la journée; temps de récupération après des étapes ou des périodes de travail intenses pour permettre aux cadres de recharger leurs batteries.
- Chargez chacune de vos équipes intactes (division, direction générale) d'adapter ces protocoles à leur situation.
- Cherchez des façons de réduire les distractions pour les cadres. Par exemple : prévoyez des blocs de temps sans réunions internes, des blocs de temps exclusivement consacrés au traitement des courriels, des réunions sans appareils; respectez l'avis de non-disponibilité des cadres dans les applications et les systèmes, et faites respecter cet avis quand vous-même l'utilisez.

Talent\Carrière\Rendement

- Ayez sous la main la liste des cadres et employés très performants et à haut potentiel de votre organisation. Posent-ils leur candidature pour des promotions, des postes intérimaires, de la formation, du perfectionnement? Leur candidature est-elle envisagée? Le cas échéant,

demandez-leur pourquoi ils refusent les possibilités qui leur sont offertes. Ainsi, vous serez plus en mesure d'améliorer les choses et de rendre les occasions plus intéressantes pour eux.

- Savez-vous combien de cadres vous avez perdus au cours de la dernière année et pourquoi ils sont partis? Il vous serait peut-être utile d'organiser des entrevues de départ.
- Veillez à ce que vos comités de dotation en personnel et vos gestionnaires responsables de l'embauche soient inclusifs.
- Examinez les cotes de rendement de vos cadres. Le groupe formé par les plus performants est-il inclusif? Si ce n'est pas le cas, c'est peut-être à cause d'obstacles systémiques au sein de votre organisation.
- Examinez vos processus de dotation en tenant compte des taux élevés de processus non annoncés. Attirez-vous et embauchez-vous les meilleurs candidats? Êtes-vous inclusif? La dotation se fait-elle de manière constructive et ouverte? Tous ont-ils les mêmes chances de poser leur candidature, d'être envisagés pour les postes offerts? Avez-vous demandé à vos cadres appartenant aux groupes de l'EMEDI à quels obstacles ils font face dans les processus de dotation? Avez-vous examiné vos processus de dotation et vos autres processus du point de vue des Autochtones et des personnes en situation de handicap? Est-ce qu'on pense toujours aux mêmes personnes pour pourvoir les postes? Si oui, pourquoi? Les membres de votre comité de dotation sont-ils inclusifs?
- Sondez les aspirants cadres de votre organisation pour mieux comprendre ce qui les motive à envisager cette carrière et pour cerner les facteurs dont vous devez tenir compte afin d'attirer la crème de la crème au sein de votre communauté de cadres.

Leadership inclusif

- Votre équipe est-elle aussi inclusive que vous le souhaiteriez?
 - Les études confirment que les préjugés inconscients, plus ambigus ou subtils sont plus dommageables au travail que la discrimination visible. Êtes-vous conscient de vos propres préjugés? De ceux qui circulent dans l'organisation?
- Incitez-vous fréquemment vos cadres à discuter avec vous des réalités de leur travail, de leurs irritants, de leur charge de travail et d'autres difficultés, afin de les valider?
- Le faites-vous avec les cadres qui appartiennent aux groupes EMEDI?
- Permettez-vous à vos cadres de vous faire part de leurs sentiments et les encouragez-vous à le faire?
- Discutez-vous régulièrement en équipe des moyens d'améliorer l'environnement de travail? Notamment, prévoyez-vous du temps pour récupérer entre les périodes de travail intense? Inscrivez ce point à l'ordre du jour de vos réunions de gestion.
- Allez au-delà des activités de recrutement habituelles pour vous attaquer à l'inclusion. Une fois que vous avez embauché vos cadres, passez vos systèmes et processus de reconnaissance et de perfectionnement en revue. Voyez à créer des occasions pour eux, autrement, ils partiront. Vos programmes comportent-ils des obstacles pour certains groupes, obstacles que vous

pourriez éliminer? Demandez à vos cadres des groupes de l'EMEDI de vous indiquer comment être plus inclusif.

- Donnez l'exemple en tant que leader et agissez. Les cadres qui constatent que les comportements ne respectent pas les valeurs institutionnelles déclarées (à l'échelle de l'organisation, par le superviseur, les collègues ou l'équipe) sont tenus, conformément au code de déontologie, de prendre des mesures. Encouragez vos cadres à dénoncer les comportements inadéquats et soutenez-les.

Reconnaissance

- Lors de vos rencontres individuelles avec vos cadres, tâchez de savoir comment chacun souhaite recevoir de la rétroaction et de la reconnaissance. Prenez note de leurs préférences et agissez en conséquence. Chaque personne est différente. Par exemple, certains détestent être reconnus en public, alors que d'autres s'en délectent.



NIVEAU DES DIRIGEANTS

L'OBJECTIF

Être le meilleur dirigeant possible et faire en sorte que les membres de votre personnel vous décrivent comme efficace, collégial, attentionné, doté d'intelligence émotionnelle, visionnaire, encourageant, altruiste, dévoué et exemplaire.

Vous jouez un rôle essentiel pour le bien-être de vos cadres. Il est bien connu que la principale raison pour laquelle un employé reste en poste (ou le quitte) est la qualité de la relation qu'il a établie avec son gestionnaire. En tant que dirigeant de cadres, vous disposez de moyens puissants et uniques pour influencer leur environnement de travail et toute la culture de votre organisation. Votre équipe de direction doit être à son meilleur, et vos cadres peuvent grandement profiter de votre aide et de votre soutien, car vous êtes leur superviseur.



Plus les exigences de leur travail sont grandes, plus vos cadres ont besoin de marge de manœuvre. Bien entendu, ils savent qu'ils ne peuvent pas toujours contrôler leurs priorités de travail en raison des règlements, des exigences liées à la sécurité, de leur mandat, des priorités du SM et des exigences du ministre. Toutefois, il existe des solutions réalistes, qui permettent d'alléger le fardeau de vos cadres et d'éliminer les irritants auxquels ils font face. Le simple fait d'en parler avec eux leur donnera de l'énergie et sollicitera leur collaboration.

Le respect engendre la confiance et repose sur le fait que vos cadres voient que vous et les autres dirigeants de l'organisation vous souciez de leur bien-être et de ce qui les préoccupe au travail. Il n'y a pas de meilleure stratégie.

L'Étude 2021 de l'APEX démontre que les cadres supérieurs des niveaux EX-01 et EX-02 dépérissent, contrairement à ceux du niveau EX-03 qui s'en sortent mieux et ceux des niveaux EX-04 et EX-05 qui composent avec la situation (bien qu'ils aient des charges de travail plus lourdes et soient la cible d'un plus haut taux d'incivilité que les autres groupes). Par rapport aux cadres des autres niveaux, ceux des niveaux EX-01 et EX-02 sont plus diversifiés, affichent un taux d'épuisement professionnel plus élevé, ont des charges de travail plus pénibles, ont davantage l'intention de partir et ont moins de latitude quand il est question de prendre des décisions. Tout cela influence grandement leur bien-être et leur efficacité.

Si vous ne cherchez pas à connaître l'univers dans lequel se débattent vos cadres moins expérimentés, vous risquez d'entretenir une vision partielle de leur situation, de porter des jugements sur eux et d'être moins compatissants ou ouverts avec eux.

N'oubliez pas que les excellents leaders protègent leurs équipes, les défendent et les soutiennent, permettent aux autres de briller, sont ouverts aux idées différentes et sont capables d'établir des

liens affectifs avec les autres. Ces liens permettent aux membres de leurs équipes de parler librement de ce qu'ils ressentent, et les encouragent à se fixer des limites et à établir des frontières, à déconnecter, à développer un esprit d'équipe face au travail et à tirer parti de la souplesse qu'on leur donne. Ce sont là des solutions à votre portée si vous engagez la conversation avec vos cadres.

Dans leur livre intitulé **The Multiplier Effect**, Wiseman, Allen et Foster décrivent deux types de leaders. Le premier draine l'intelligence, l'énergie et les compétences de son entourage, et a toujours besoin de passer pour le plus intelligent du groupe. Ce genre de leader, disent les auteurs, diminue les autres. Le second type de leader utilise ses aptitudes pour amplifier et reconnaître les compétences des membres de son équipe. Il a un effet multiplicateur. Selon vous, lequel de ces deux styles de leadership décrit le mieux le vôtre? Que répondraient ceux qui relèvent directement de vous?

Suivez les étapes ci-dessous pour mettre en place un plan d'action visant à améliorer la vie professionnelle de vos cadres.

Plan en 8 étapes

1. Recueillez et analysez toutes les données que vous avez sous la main et qui proviennent de diverses sources (Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs, rapports du SCCS, SAFF, etc.). Vous aurez une idée des domaines ayant besoin d'amélioration.
2. Validez les irritants déclarés par vos cadres en les comparant aux données, et priorisez ensemble un domaine d'intervention.
3. Permettez à vos cadres de choisir l'irritant auquel ils veulent s'attaquer en premier.
4. Soyez précis quant à ce que vous voulez améliorer et quant aux raisons pour lesquelles vous voulez le faire. Déterminez le résultat que vous voulez obtenir, les responsables, la façon dont vous mobiliserez les cadres, la façon dont vous mesurerez le succès et votre stratégie de communication.
5. Faites des séances de remue-méninges avec vos cadres pour trouver des solutions pratiques (une ou deux par domaine d'intervention).
6. Mettez les solutions en œuvre.
7. Faites le suivi, apportez des correctifs au besoin et mesurez le succès.
8. Recommencez le processus pour un autre domaine d'intervention ou, au besoin, apportez des correctifs à ce que vous avez déjà fait.



QUESTIONS POUR APPROFONDIR VOTRE RÉFLEXION

- Savez-vous comment les cadres qui relèvent directement de vous se sentent en ce moment?
- Avez-vous analysé les résultats du SAFF qui concernent les cadres, les résultats généraux de l'Étude de l'APEX et ceux qui concernent particulièrement votre organisation, ainsi que le plus récent rapport annuel du SCCS?
- Quel est le climat de votre bureau virtuel? Ouvert, collégial, autocratique?
- Les cadres vous font-ils régulièrement part de leurs sentiments? Comment réagissez-vous lorsqu'ils le font?



Travail hybride

- Avez-vous envisagé de conserver certaines des bonnes habitudes que vous avez acquises au cours de la pandémie? Permettriez-vous à vos cadres d'en faire autant? À quels avantages tiennent-ils?
- Au bout du compte, si vous êtes convaincu que vos cadres font le travail pour lequel vous les avez embauchés, est-il important qu'ils travaillent en ligne ou sur place? Est-ce jamais important?

Gestion de la charge de travail

- Vos cadres de niveaux EX-01 et EX-02 dépérissent-ils? Vos cadres les plus performants ont-ils de la difficulté?

Talent\Carrière\Rendement

- Est-ce que ce sont toujours les meilleurs candidats qui comblent vos postes de niveaux EX?
- Savez-vous combien de cadres vous avez perdus au cours de la dernière année et pourquoi ils sont partis?

Leadership inclusif

- Votre équipe est-elle aussi inclusive que vous le souhaiteriez?
- Les études confirment que les préjugés inconscients, plus ambigus ou subtils sont plus dommageables au travail que la discrimination visible. Êtes-vous conscient de vos propres préjugés? De ceux qui circulent dans l'organisation?
- Vous rappelez-vous à vous-même que vos actions parlent davantage que vos paroles, et que vous êtes un modèle?

Reconnaissance

- Connaissez-vous les préférences de vos cadres en matière de rétroaction et de reconnaissance?

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Généralités

- On n'attend pas des leaders qu'ils soient parfaits, peu importe leur rang hiérarchique. Faites preuve de curiosité et d'ouverture, et laissez les autres vous aider à trouver des solutions.
- Le conflit est à l'origine de nombreux problèmes pour les cadres, et dans ce domaine, les organisations peuvent s'améliorer et les personnes peuvent acquérir des compétences. Il y a en effet abondance d'expertise en la matière. Faites donc de la gestion de conflits une priorité dans les plans d'apprentissage individuels de tous les cadres et aspirants cadres. Vous éviterez une multitude de problèmes.
- Mettez en place un programme de mentorat pour tous les nouveaux cadres. Optez pour un programme simple, qui implique peu d'administration et tenez compte du taux de satisfaction. Ainsi vos nouveaux cadres seront équipés pour être plus efficaces.
- Concentrez-vous sur les résultats, et donnez à vos équipes les moyens de gérer le quoi et le comment.
- Les membres du personnel de soutien qui sont assez courageux pour se manifester et soulever des problèmes ont probablement des informations précieuses pour nous et ne sont pas les seuls à se sentir ainsi. Les empêcher de parler nous empêche de profiter d'une occasion d'améliorer nos milieux de travail pour tous.
- Incitez vos cadres qui sont parties prenantes dans des plaintes de violence et de harcèlement au travail à consulter le Service-conseil de l'APEX.
- Veillez à ce que les initiatives qui soutiennent la santé et le bien-être des employés visent également les cadres.
- Entourez-vous de personnes franches. Il est plus facile de développer sa conscience si l'on s'entoure de personnes qui disent la vérité et qui sont honnêtes dans leur rétroaction. Elles sont nos meilleures alliées même si nous n'aimons pas toujours ce qu'elles nous disent.
- Le fait de rester humble, tout est étant confiant, nous permet de garder l'esprit ouvert, une attitude nécessaire face au changement, à l'agilité, à l'innovation, à l'inclusion et à la prise de risques.
- Veillez à ce que votre bureau virtuel crée un environnement aidant et collégial pour vos cadres et leur personnel.



- Tâchez de déterminer combien de temps vous prenez en moyenne chaque jour et chaque semaine pour guider, inspirer et motiver vos équipes. Essayez de consacrer un peu plus de temps chaque jour à l'élaboration de stratégies de gestion des personnes. Faites des choix stratégiques et remettez vos hypothèses, vos croyances et vos méthodes de travail en question. Tentez quelque chose de nouveau chaque jour et ne croyez plus que le statu quo est une option.

Travail hybride

- Envisagez de donner le maximum de souplesse à vos cadres en tenant compte des exigences de leur poste, de leurs préférences, de leur situation familiale, etc. En adoptant une approche à l'emporte-pièce, vous risquez de rater les besoins particuliers des membres de votre équipe diversifiée.
- Certains de vos cadres font-ils du télétravail? Depuis la COVID, avez-vous embauché des cadres qui ne travaillent pas au même endroit que leur équipe? Cela fonctionne-t-il bien? Vous pouvez vous servir de ces cas comme des exemples de réussite qui vous donneront suffisamment confiance pour valoriser la souplesse pour tous.
- Investissez dans la technologie pour vous assurer que tous sont inclus, peu importe leur emplacement.
- Encouragez la confiance et la responsabilisation; rappelez à vos cadres que ce n'est pas parce qu'ils voient une personne devant son ordinateur qu'elle est productive.
- Facilitez les communications entre vos équipes afin qu'elles apprennent les unes des autres, et trouvent des solutions aux défis qu'elles rencontrent.
- Développez votre approche en collaboration avec les employés.
- Établissez des relations et communiquez régulièrement avec les gens afin qu'ils se sentent à l'aise de vous signaler des problèmes ou vous demandent de les aider quand ils en ont besoin. Ne tenez pas pour acquis que les gens vont bien.
- Prévoyez des périodes régulières où vos équipes se retrouveront ensemble au bureau. Encouragez vos employés à utiliser le bureau à bon escient.
- Acceptez de ne pas avoir réponse à tout et admettez que les choses peuvent ne pas fonctionner comme prévu, mais engagez-vous à trouver des solutions.



Gestion de la charge de travail

- En général, ce sont plutôt les distractions – et non le volume de travail – qui créent les problèmes de charge de travail. Dans cette optique, éteignez vos notifications, consacrez des blocs de temps exclusivement au travail, diminuez la fréquence des réunions et encouragez vos cadres à faire de même.
- Mettez en place des protocoles de connectivité qui ont du sens, par exemple : pas de courriels ou de réunions après ou avant certaines heures durant la journée; pas de réponses obligatoires à des courriels avant ou après certaines heures de la journée; pas de connexion au bureau durant certaines périodes de la fin de semaine; communication à propos des urgences uniquement par message texte ou téléphone après certaines heures durant la semaine et la fin de semaine; rotation des personnes-ressources pour les urgences de soirée et de fin de semaine; « interdiction » de tenir des réunions durant certaines périodes de la journée; temps de récupération après des étapes ou des périodes de travail intenses pour permettre aux cadres de recharger leurs batteries.
- Imposez des limites à votre équipe de direction (par exemple, bloc d'heures de travail commun; protocoles en cas d'urgence) et mettez en place des garde-fous (pas de courriels après 18 h et, à partir de là, traitement des quelques urgences par messages textes).
- Commencez vos réunions de gestion en prenant le pouls des participants (en leur posant une question du genre : Sur une échelle de 1 à 5 ou à 10, comment vous sentez-vous aujourd'hui?). Acceptez les réponses sans porter de jugement.
- Dans le bloc signature de vos courriels, vous pouvez ajouter un message qui pourrait ressembler à celui-ci : Il est possible que nos heures de travail respectives soient différentes. Ne vous sentez pas obligé de répondre en dehors de vos heures de travail normales.
- Respectez le temps de vos cadres, permettez-leur de prendre des pauses et du temps pour équilibrer leurs priorités professionnelles et personnelles. Pour ce faire, mettez en place quelques règles informelles, par exemple : pas de réunions tôt le matin, après une certaine heure de la journée ou durant certaines périodes de la journée; communication à propos des urgences uniquement par message texte ou téléphone après 18 h et la semaine; « interdiction » de tenir des réunions durant certaines périodes de la semaine ou du mois; pas de vérification obligatoire du téléphone durant certaines périodes; etc. Vous pourriez aussi décréter que si une situation est assez urgente pour qu'il y ait envoi de courriel après les heures de travail, un message texte sera aussi envoyé au cadre, de sorte qu'il ne sera tenu de réagir qu'aux alertes accompagnant les messages textes. Vous pourriez aussi décider d'inclure le DG parmi les destinataires du courriel. Aucun autre courriel ne sera envoyé en dehors des heures normales de travail.
- Encouragez votre équipe à prendre des pauses ou à tenir des réunions en marchant, etc.
- Évaluez le nombre de réunions et leur raison d'être. Sont-elles toutes nécessaires? Pouvez-vous réduire leur nombre et le temps consacré à chacune? Pouvez-vous parfois vous faire



remplacer? Limitez votre participation à celles auxquelles vous êtes tenu d'assister. Y a-t-il redondance? Les réunions peuvent-elles être menées de façon plus efficace? Avez-vous demandé aux membres de votre équipe de vous faire des suggestions pour réduire le temps passé en réunion?

- Déterminez au cas par cas si le courriel est le moyen de communication le plus efficace. Entraînera-t-il une chaîne de courriels? Un coup de fil ou une autre solution ne seraient-ils pas plus efficaces? Les destinataires inclus sont-ils tous nécessaires?
- Envisagez de faire accepter les breffages de vive voix, ce qui éliminerait les multiples versions des notes écrites. La charge de travail des personnes concernées s'en trouverait ainsi réduite.
- Instaurez la rotation du personnel de garde pour permettre à tous de se reposer et de récupérer à tour de rôle.
- Veillez à ce que toute personne en congé soit remplacée en bonne et due forme pour qu'elle puisse se reposer et récupérer.
- Veillez à ce que toute personne en formation soit remplacée en bonne et due forme pour qu'elle puisse se concentrer sur son apprentissage, le réseautage et l'interaction avec ses pairs au lieu de répondre à des courriels, à des appels, etc.
- Cherchez des façons de réduire les distractions pour les cadres. Par exemple : prévoyez des blocs de temps sans réunions internes, des blocs de temps exclusivement consacrés au traitement des courriels, des réunions sans appareils; respectez l'avis de non-disponibilité des cadres dans les applications et les systèmes, et faites respecter cet avis quand vous-même l'utilisez.
- Quel est votre protocole en cas d'urgence? Avez-vous vraiment besoin d'envoyer un courriel ou de passer un appel un samedi après-midi? Avez-vous vraiment besoin de ces notes de breffage durant la fin de semaine?
- Attaquez-vous à la gestion de la charge de travail en tenant régulièrement des séances de planification stratégique pour vous assurer que les ressources sont toujours affectées aux priorités les plus importantes.

Talent\Carrière\Rendement

- Le cas échéant, tentez de comprendre les facteurs contribuant à la baisse de rendement d'un employé (famille, santé, besoin de formation) et prenez le temps de le remettre sur les rails.
- Veillez à ne pas seulement gérer les résultats, mais aussi la façon dont les résultats sont obtenus. Précisez cela dans chaque section de l'entente de gestion de performance de vos cadres.
- Aidez vos cadres à faire de la rétroaction et indiquez-leur les ressources qui les aideront à gérer comme un cadre.



- Le cas échéant, se pourrait-il que la cause sous-jacente des « problèmes de rendement » ou des difficultés de vos cadres soit le surmenage ou l'épuisement professionnel? Vous pourriez l'explorer avec eux.

Leadership inclusif

- Les études confirment que les préjugés inconscients, plus ambigus ou subtils sont plus dommageables au travail que la discrimination visible.
- Utilisez délibérément les postes vacants comme des occasions de sélectionner des candidats issus de la diversité et intégrez-les en leur portant une attention particulière. Vérifiez souvent comment ils se portent et demandez-leur de vous suggérer des moyens d'améliorer le milieu de travail.
- Un patron colérique est très déstabilisant pour une équipe. Engagez-vous à ne parler ou à n'envoyer des messages textes que lorsque vous aurez retrouvé votre calme.
- Allez au-delà des activités de recrutement habituelles pour vous attaquer à l'inclusion.
- Une fois que vous avez embauché vos cadres, passez vos systèmes et processus de reconnaissance et de perfectionnement en revue. Voyez à créer des occasions pour eux, autrement, ils partiront. Vos programmes comportent-ils des obstacles pour certains groupes, obstacles que vous pourriez éliminer?
- Entendre un patron poser la question « Que puis-je faire pour améliorer votre prochaine semaine (ou toute autre période)? » a un effet incroyable auprès de ses employés. Cela démontre qu'il a leurs intérêts à cœur, qu'il est mobilisé, engagé et cela leur permet d'espérer que les choses peuvent effectivement s'améliorer.
- Engagez-vous à vérifier régulièrement et de façon informelle comment se portent vos cadres. Allez au-delà du « Tout va bien? » de façade.
- Demandez à vos cadres de vous dire ce qu'ils attendent de vous ou de l'organisation pour soutenir leur réussite professionnelle – cela démontre que vous avez leurs intérêts à cœur.
- Évaluez la façon dont les employés effectuent certaines transitions au sein de votre organisation : réintégration après un congé de maladie, transition vers la retraite, intégration de nouveaux. Veillez-vous à créer un environnement accueillant? Vous informez-vous auprès de ces groupes et des groupes EMEDI? Que vous suggèrent-ils d'améliorer?
- Soutenez vos employés et vos collègues qui souffrent de problèmes de santé et de santé mentale. Demandez aux cadres qui réintègrent le milieu de travail de vous dire ce dont ils ont besoin afin de trouver le meilleur moyen de les soutenir.
- Orientez vos nouveaux cadres de façon exhaustive, offrez-leur des occasions d'apprendre de vous, et encouragez-les à avoir des mentors, des coachs et des réseaux élargis. Informez-les de leurs conditions d'emploi ainsi que des politiques et directives qui les touchent.
- Engagez-vous personnellement et incitez les membres de votre équipe à s'engager envers l'inclusion en changeant vos comportements et en agissant. C'est la meilleure façon de faire avancer les choses, et c'est ainsi que l'an prochain, nous pourrions constater une réelle

différence dans ce dossier. Plus concrètement, soulevez la question de l'inclusion avec votre équipe de direction : vos réunions sont-elles bilingues, accordez-vous la même importance aux opinions de tous les participants, sentent-ils qu'ils peuvent contribuer et être eux-mêmes? Quels sont vos préjugés et quels préjugés font partie intégrante de la culture de votre équipe?

- Veillez à instaurer un environnement basé sur le respect et la confiance, tout en permettant aux gens de poser des questions, d'innover, d'être créatifs.
- Veillez à ce que vos conversations avec les cadres soient bidirectionnelles et qu'ils aient l'occasion de vous poser des questions, de parler librement, de vous faire part de leurs préoccupations et de solliciter votre expertise.
- Cherchez à connaître les difficultés auxquelles les membres de votre équipe font face et demandez-leur de vous dire comment vous pouvez les aider ou les soutenir.
- Récompensez ceux qui adoptent les nouveaux comportements que vous tentez d'inculquer.
- Respectez les limites de vos cadres. Prenez le temps de voir lesquels risquent d'avoir des difficultés et déterminez comment vous pouvez les aider (il faut déployer beaucoup plus d'efforts pour revenir au travail après une période d'épuisement professionnel que pour aider un employé en difficulté en amont).

Reconnaissance

- Demandez à vos cadres de vous indiquer quel type de reconnaissance ils aimeraient recevoir et à quelle fréquence, et personnalisez vos témoignages en conséquence.

NIVEAU INDIVIDUEL

L'OBJECTIF

Prendre le plus possible votre carrière et votre vie professionnelle en main. Sentir que vous maîtrisez la situation, que les distractions sont réduites au minimum et que votre stress est gérable. Vous sentir fier, énergique et optimiste par rapport à votre vie professionnelle et à votre rôle de leader. Sentir que vous avez établi de saines limites et que, la plupart du temps, vous êtes productif sans être débordé.



De nombreux cadres trouvent que chacune de leurs journées est une suite sans fin de vidéos et de réunions, qu'ils passent un nombre incalculable d'heures devant un écran, et qu'ils ne consacrent pas assez de temps à leur famille, à eux-mêmes et au vrai travail, tout en sentant qu'ils n'en font pas assez. Les cadres passent une grande partie de leur temps précieux et limité à communiquer consciencieusement avec leurs équipes, leurs collègues et leurs patrons. Or, tout cela a un coût.

Le culte de l'immédiateté, la constance des urgences, la surcharge de travail, et la connectivité nuit et jour se combinent pour former ce qui semble être la nouvelle réalité et rendre le milieu de travail moins compatissant, humain et bon. Il ne fait aucun doute que les événements des dernières années et l'avenir incertain du travail constituent des défis uniques qui mettent les cadres à l'épreuve et leur succès en péril.

Nous croyons que le respect est le fondement de toute interaction humaine et que sans lui, rien n'est possible. Nous croyons également qu'il faut d'abord et avant tout se respecter soi-même. Étant au centre de la vie de nombreuses personnes, vous devez pouvoir compter sur votre propre bien-être pour diriger vos équipes, être un bon parent, conjoint, membre de votre famille, membre de votre collectivité, citoyen, Canadien et individu. Permettez-vous de vous accorder la priorité.

Comment pouvons-nous améliorer votre bien-être? Nous les cadres sommes nombreux à croire qu'il est égoïste et complaisant de s'accorder la priorité – c'est surtout le cas des femmes qui apprennent tôt dans la vie à faire passer les besoins des autres avant les leurs. Nous sommes également nombreux à croire que nous devons être plus critiques envers nous-mêmes pour inciter les autres à faire mieux. En réalité, les études sur la question arrivent à la conclusion contraire. Dans ses travaux, Kristin Neff Ph.D. démontre que les gens qui sont capables de compassion envers eux-mêmes sont beaucoup plus résilients et solides mentalement.

Vous êtes important. Beaucoup de gens comptent sur vous. Il vous incombe de prendre soin de vous-même même si vous pensez que votre supérieur et votre organisation ne semblent pas le faire.

Certaines des raisons pour lesquelles nous n'établissons pas de limites, tolérons des situations pénibles beaucoup trop longtemps et ne nous respectons pas résident dans les mensonges que nous nous racontons.

- Je vais bien
- J'aime mon travail
- J'aime avoir des responsabilités
- Je dois prouver xx à xx
- Si je peux me rendre jusque-là (étape, point, date), tout ira bien
- Je suis simplement fatigué
- Vous ne comprenez pas, personne d'autre ne peut le faire
- Les gens dépendent de moi
- Je dois me retrouver en pleine possession de mes moyens
- Je vais prendre des vacances et ensuite tout ira bien
- Si seulement on me laissait faire mon travail, j'irais bien

La plupart des gens croient ces déclarations et, dans une certaine mesure, ils ont raison. En réalité, ils se « mentent » à eux-mêmes lorsqu'ils refusent d'admettre que leur situation met leur santé et leur bien-être en péril, et qu'il faut que les choses changent. Avec le temps, ce déni peut les mener à l'épuisement professionnel.

QUESTIONS POUR APPROFONDIR VOTRE RÉFLEXION

Généralités

- Comment est-ce que je me sens réellement?
- Depuis combien de temps est-ce que je me sens ainsi?
- Est-ce que je suis au meilleur de ma forme en ce moment? Est-ce que je prends soin de moi quotidiennement? Ai-je établi de saines limites au travail et est-ce que j'empêche ma vie professionnelle d'empiéter sur ma vie personnelle?
- Quels mensonges suis-je en train de me raconter sur la gravité de ce que je tolère ou la nécessité d'en tolérer encore plus?
- Les membres de ma famille et mes amis remarquent-ils que je suis différent? Distant?
- Est-ce que je dors et mange bien?
- Sur une échelle de 1 à 10 – 1 est le degré le plus faible – dans quelle mesure est-ce que je me sens efficace et compétent?

Travail hybride

- Quels avantages la pandémie m'a-t-elle apportés (habitudes, souplesse) que je ne veux pas perdre?
- Comment la gestion virtuelle fonctionne-t-elle pour moi? Quels sont les aspects positifs de ce mode de gestion? Quels en sont les défis?
- Suis-je prêt à laisser les autres avoir autant d'options qu'ils veulent dans le nouveau monde?
- Que pensent mes patrons de l'avenir du travail? Est-ce que je partage leur opinion?

Gestion de la charge de travail

- Est-ce que je me sens débordé ou en contrôle? Sur une échelle de 1 à 10 – où 1 correspond à « pleinement en contrôle » et 10 à « complètement débordé » – où est-ce que je me situe?
- Suis-je inquiet pour ma santé et ma santé mentale?
- Ai-je cherché de l'aide de spécialistes (PAE, Service-conseil de l'APEX, médecin, coach, mentor)?
- Mon équipe est-elle débordée? Où se situe-t-elle sur l'échelle de 1 à 10?
- Les tâches s'accumulent-elles sans qu'aucune d'elle puisse être éliminée?
- Ai-je parlé de ma situation et de ce que j'en pense avec mon patron?
- Quelle serait sa réaction si je le faisais?
- Si je le faisais, est-ce que je craindrais de nuire à ma réputation? Est-ce que j'aurais peur des représailles?
- Quels mensonges suis-je en train de me raconter pour tolérer cette situation?
- Est-ce que je profite au maximum de la délégation, à la fois pour mieux gérer ma charge de travail et pour permettre aux personnes qui relèvent directement de moi d'avoir plus d'expériences de leadership?

Talent\Carrière\Rendement

- Est-ce que j'ai ma carrière en main?
- Ai-je besoin d'un changement?
- Mon rendement a-t-il diminué?

Leadership inclusif

- Êtes-vous conscient de vos propres préjugés? De ceux qui circulent dans votre organisation?

Reconnaissance

Suivez les étapes ci-dessous pour mettre en place un plan d'action visant à améliorer votre vie professionnelle.

Plan en 8 étapes

1. Examinez votre vie professionnelle. Qu'est-ce qui vous stresse le plus, vous fait le plus souffrir, vous rend inefficace, vous empêche de dormir la nuit?
2. Inscrivez un ou deux domaines d'intervention qui amélioreraient le plus votre vie professionnelle (ou vos pires irritants).
3. Pour chacun, complétez par écrit la déclaration suivante : « Si j'arrive à intervenir dans ce domaine ou à m'attaquer à cet irritant avec succès, ma vie professionnelle s'améliorera parce que... » Cela vous aidera à vous concentrer et à visualiser le succès.
4. Faites une séance de remue-méninges pour trouver des solutions pratiques (une ou deux par domaine d'intervention). Évitez de changer trop de choses à la fois. Allez-y graduellement en optant pour des mesures réalistes que vous pourrez améliorer avec le temps.
5. Mettez des solutions en place. Expérimentez. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
6. Faites le suivi de vos succès et évaluez-les. Si une solution ne fonctionne pas comme prévu, modifiez-la ou passez à une autre idée. Vous pourrez continuer de peaufiner ainsi tout au long de votre carrière, à mesure que votre situation évoluera.
7. Célébrez vos victoires.
8. Recommencez le processus pour un autre domaine d'intervention ou, au besoin, apportez des correctifs à ce que vous avez déjà fait.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

Consultez également les pratiques exemplaires des leaders qui dirigent des cadres

Généralités

- Le conflit est à l'origine de nombreux problèmes pour les cadres, et dans ce domaine, les organisations peuvent s'améliorer et les personnes peuvent acquérir des compétences. Il y a en effet abondance d'expertise en la matière. Faites donc de la gestion de conflits une priorité dans les plans d'apprentissage individuels de tous les cadres et aspirants cadres. Vous éviterez une multitude de problèmes.
- Résistez à l'incivilité, à l'intimidation, au dénigrement et à l'humiliation au sein de votre équipe et chaque fois que vous en êtes témoin dans votre organisation.
- En tant que leader, vous donnez l'exemple et créez la culture de votre organisation. Examinez cette culture de façon objective. Est-ce un milieu où vous aimeriez travailler?
- N'acceptez pas le statu quo! Nous ne pourrions pas évoluer si nous ne changeons rien.

- Utilisez les superpouvoirs du leadership que sont la conscience de soi, l'humilité et le courage. Les deux premiers vous permettent de garder les deux pieds sur terre, et d'être connecté et ouvert, tandis que le courage vous propulse dans l'action.
- Concentrez-vous sur les résultats, et donnez à vos équipes les moyens de gérer le quoi et le comment.
- Concentrez-vous quotidiennement sur vos réalisations.
- Évitez de vous critiquer inutilement.
- Créez un espace serein et paisible chez vous.
- Gardez votre environnement organisé et en ordre.
- Tenez un journal de gratitude, cela vous aidera à vous recentrer sur les choses positives de votre vie.
- Sur la porte de votre frigo – ou à tout autre endroit où vous ne pourrez pas la rater –, affichez la liste de ce qui a de la valeur, de ce que vous aimez ou de ce que vous trouvez précieux dans votre vie.
- Nourrissez votre esprit en réfléchissant, en méditant ou en priant.
- Soyez bon avec vous-même et les autres! Si vous ne prenez pas soin de vous-même, vous ne serez pas en mesure de vous occuper des différentes facettes de votre vie.
- Faites-vous preuve de compassion envers vous-même? Pour le découvrir, faites le test (<https://self-compassion.org/self-compassion-test/>)



Travail hybride

- Durant la pandémie, avez-vous acquis de bonnes habitudes que vous souhaiteriez conserver? Assurez-vous d'en faire une priorité à partir de maintenant. Discutez-en avec vos pairs, vos équipes et votre patron pour trouver moyen de le faire.
- Quelles priorités et occasions ont émergé après la pandémie et pour l'avenir du travail? Que signifient ces changements pour votre travail, votre poste, votre équipe? Devez-vous revoir vos priorités?
- Bonifiez vos séances de remue-méninges en utilisant des outils de collaboration numérique comme un tableau blanc numérique. Viser à faire participer divers types de personnes (par exemple, les introvertis) en permettant aux gens de commencer par soumettre leurs idées avant de les examiner, et en instaurant un climat de sécurité psychologique pour les équipes diversifiées.



Talent\Carrière\Rendement

- Si votre supérieur vous dit que vous avez des problèmes de rendement, il se pourrait que vous souffriez ou soyez sur le point de souffrir d'épuisement professionnel. Discutez-en avec votre médecin.
- Investissez dans vos réseaux. C'est le meilleur moyen pour dénicher un nouveau poste ou un nouveau défi, car la plupart des postes ne sont pas pourvus par voie d'affichage officiel. Soyez actif sur LinkedIn, retrouvez ceux avec qui vous avez perdu contact et communiquez de toutes les façons avec eux.
- Gérez votre carrière! Prenez-la en main, car personne d'autre ne le fera à votre place.
- Continuez de bâtir votre réseau et restez en contact avec ceux qui en font partie (équipes, collègues, mentors, gens en dehors de votre communauté de fonctions).
- Discutez de votre carrière avec votre supérieur pour déterminer si vous êtes prêt pour une promotion ou de l'avancement (catégories du SGTCS).
- Communiquez avec vos mentors et anciens patrons pour vous informer des possibilités dans leurs secteurs.
- Communiquez avec le Service-conseil de l'APEX pour discuter de votre situation et de vos options pour l'avenir.
- Choisissez des patrons qui se préoccupent des gens et en qui vous avez confiance. Et suivez-les.
- Informez-vous au sujet de votre éventuel superviseur avant d'accepter une offre. Demandez-lui si vous pouvez parler de façon informelle avec des gens qui relèvent directement de lui.
- Arrangez-vous pour que le dernier sujet à l'ordre du jour de chacune de vos rencontres individuelles avec votre superviseur soit : rendement, carrière, rétroaction sur le talent.



Gestion de la charge de travail

- Mettez en place des protocoles de connectivité qui ont du sens, par exemple : pas de courriels ou de réunions après ou avant certaines heures durant la journée; pas de réponses obligatoires à des courriels avant ou après certaines heures de la journée; pas de connexion au bureau durant certaines périodes de la fin de semaine; communication à propos des urgences uniquement par message texte ou téléphone après certaines heures durant la semaine et la fin de semaine; rotation des personnes-ressources pour les urgences de soirée et de fin de semaine; « interdiction » de tenir des réunions durant certaines périodes de la journée; temps de récupération après des étapes ou des périodes de travail intenses pour permettre aux cadres de recharger leurs batteries.

- Dans le bloc signature de vos courriels, vous pouvez ajouter un message qui pourrait ressembler à celui-ci : Il est possible que nos heures de travail respectives soient différentes. Ne vous sentez pas obligé de répondre en dehors de vos heures de travail normales.
- Trouvez des moyens de réduire ce qui vous distrait de votre travail. Nous sommes inondés de messages textes et de courriels, qui sont rarement urgents. Et souvent nous y répondons au lieu de nous concentrer sur le travail stratégique à faire. Éteindre les alarmes et les sonneries est une façon de rester concentré.
- Prévoyez des blocs de temps exclusivement consacrés au traitement des courriels ou à la lecture et à la recherche, sans réunions internes; prévoyez des réunions sans appareils; respectez l'avis de non-disponibilité des cadres dans les applications et les systèmes, et faites respecter cet avis quand vous-même l'utilisez.
- Établissez une frontière entre votre vie personnelle et votre vie professionnelle.
 - Prenez résolument votre calendrier en main.
 - Évaluez la raison d'être et la valeur des réunions. Sont-elles toutes nécessaires? Pourriez-vous remplacer celles qui sont de simples comptes rendus par des mises à jour par courriel? Pouvez-vous abrégier les réunions? Personne n'a jamais décrété que leur durée devait être un multiple de 30 minutes. Si vous décidez que les réunions d'une heure dureront désormais 45 minutes, vous disposerez chaque fois de 15 minutes pour faire autre chose. Soyez réaliste : tous les gens à qui vous pensez sont-ils vraiment tenus d'assister à une réunion donnée? Limitez le nombre de participants le plus possible.
 - Déléguez le plus de tâches possibles à ceux qui relèvent directement de vous : vous disposerez de plus de temps et vous leur permettrez de se préparer à occuper un jour un poste de votre niveau.
 - Êtes-vous plus enclin à planifier le travail et à en discuter qu'à donner à vos équipes les moyens de l'accomplir.
 - Chaque semaine, déterminez des blocs de temps sans réunions internes, qui s'afficheront comme « occupés » dans Outlook.
 - Réduisez les distractions le plus possible. Les études démontrent que les êtres humains ne sont pas doués pour le multitâche, lequel nuit à l'efficacité et à la concentration. Il vaut mieux éliminer les bruits ambiants (alarmes et sonneries indiquant l'arrivée de courriels, etc.) et faire une chose à la fois. Les courriels sont extrêmement dérangeants, car nous sommes programmés pour les consulter avant toute autre chose. Demandez-vous si cette façon de faire est la meilleure utilisation de votre temps. Est-ce que cela vous empêche de travailler sur ce que vous aviez prévu, sur ce qui compte le plus? Si c'est le cas, entraînez-vous à consacrer des blocs de temps au traitement de vos courriels, et à ne pas vous en occuper le reste du temps.
 - Demandez-vous régulièrement ce qui vous permettra de réussir professionnellement tout en ayant encore de l'énergie en dehors du travail.

- Quel engagement prendrez-vous pour bien gérer votre charge de travail et conserver votre bien-être?
 - Consacrez des blocs de temps au traitement des courriels et de documents complexes.
 - Utilisez le statut « non disponible » sur Teams et faites-le respecter.
 - De concert avec votre gestionnaire et vos équipes, établissez des protocoles de connectivité et de communication urgente vous concernant.
 - Portez un regard neuf sur vos heures de travail, vos ententes de travail flexible, la façon d'intégrer votre vie professionnelle et votre vie personnelle.
 - Si vous n'avez pas besoin de documents, envisagez de tenir des réunions en marchant, surtout des réunions individuelles avec vos employés.
 - Prévoyez des pauses de 15 minutes à votre calendrier pour aller dehors, vous étirer, prendre une collation santé.
- Tâchez de déterminer combien de temps vous prenez en moyenne chaque jour et chaque semaine pour guider, inspirer et motiver vos équipes. Essayez de consacrer un peu plus de temps chaque jour à l'élaboration de stratégies de gestion des personnes. Faites des choix stratégiques et remettez vos hypothèses, vos croyances et vos méthodes de travail en question. Tentez quelque chose de nouveau chaque jour et ne croyez plus que le statu quo est une option.
 - Portez un regard neuf sur la façon dont vous concevez les heures de travail, les ententes de travail flexible, la façon d'intégrer vie professionnelle et vie personnelle afin d'attirer, de retenir et de motiver les employés. Donnez-leur des choix.
 - Quel est votre protocole en cas d'urgence? Avez-vous vraiment besoin d'envoyer un courriel ou de passer un appel un samedi après-midi? Avez-vous vraiment besoin de ces notes de breffage durant la fin de semaine?

Leadership inclusif

- Réfléchissez à votre style de gestion, ainsi qu'à vos forces et à ce que vous pourriez améliorer.
- Réfléchissez à vos préjugés et à l'influence qu'ils peuvent exercer sur vos décisions et votre équipe.
- Prenez le temps de lire! (Par exemple, *Four Thousand Weeks: Time Management for Mortals* ou *The Workplace You Need Now: Shaping Spaces for the Future of Work*)
- Établissez des blocs d'heures communs, soit des périodes d'environ trois à cinq heures pendant lesquelles vos équipes seront en ligne simultanément pour collaborer. En dehors de ces heures, faites preuve de souplesse en permettant aux gens de gérer eux-mêmes leurs horaires de travail. Donnez la possibilité aux parents, aux aidants et aux gens rendus à différentes étapes de leur vie d'équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Par exemple, mettez en place des blocs de collaboration de quatre heures en tenant compte des fuseaux horaires plutôt que des emplacements.

Reconnaissance

- Réfléchissez à vos préférences en matière de rétroaction et de reconnaissance et faites-en part à votre patron et aux gens qui relèvent directement de vous.
- Faites de même pour ces derniers. Nous sommes tous différents, et les faux pas en ce domaine peuvent créer beaucoup de dommages, malgré les bonnes intentions.

CONCLUSION

Nous sommes heureux d'avoir pu vous fournir ce guide et nous espérons que vous l'avez trouvé utile. Puisse-t-il vous aider à apporter des changements positifs tant sur le plan personnel qu'organisationnel. Comme il s'agit d'un document évolutif, n'hésitez pas à nous faire des suggestions ou à communiquer avec nous pour nous dire quels résultats positifs il a engendrés.

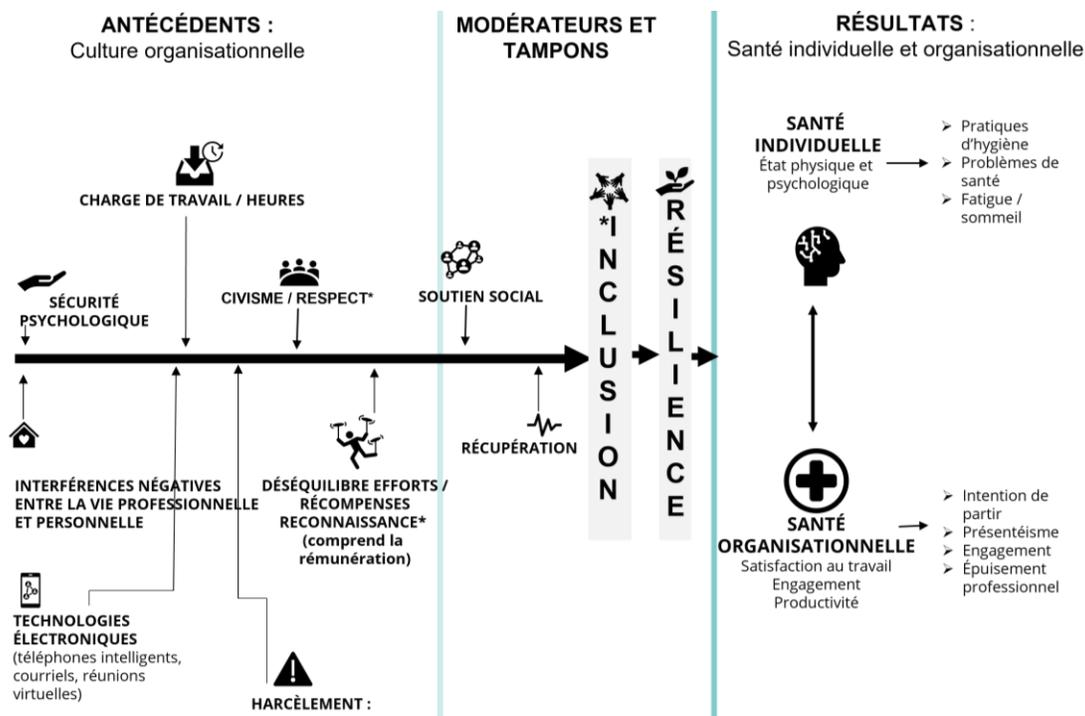


ANNEXE 1

Modèle du Sondage sur le travail et la santé des cadres supérieurs

Le modèle d'étude sur la santé repère les facteurs qui influent sur notre santé.

Ce type de modélisation montre que l'environnement de travail a un impact plus important sur la santé que les facteurs individuels liés au mode de vie. Il faut s'attaquer aux causes profondes.



- Contrairement au SAFF ou à d'autres enquêtes, l'Étude sur la santé utilise une analyse régressive qui permet de repérer les paramètres les plus puissants et l'interaction des facteurs.
- Elle a été élaborée en 1997 pour l'APEX par un groupe d'épidémiologistes. Elle a été conçue en tenant compte du modèle du travail et de la santé des cadres supérieurs, mais elle constitue la base de notre approche générale.
- En un mot, elle nous permet de constater et de ressentir les impacts de la santé des cadres supérieurs et du milieu de travail. Mais notre analyse est basée sur les facteurs sous-jacents qui façonnent la santé.
- Bien que les relations entre les divers aspects ne soient pas linéaires, elles permettent de voir les interactions entre les facteurs, ce qui aide aussi à repérer les domaines d'intervention.
- Le modèle indique clairement que la santé de l'organisation a un impact important sur la santé des cadres supérieurs.

- Le tout commence par la culture organisationnelle (à gauche) – les facteurs organisationnels ont des effets puissants sur la santé des personnes et du milieu de travail. Les mots en orange indiquent ce qui est nouveau en 2021. Un des facteurs les plus remarquables pour le SCCS est l'impact de la civilité et du respect. Le déséquilibre entre la reconnaissance et les efforts déployés est également souligné.
- Les éléments modérateurs ou tampons (au milieu) nous indiquent l'importance de la résilience et de la récupération pour la santé. Les facteurs sont dynamiques et interactifs.
- À droite se trouvent les mesures que nous utilisons pour faire le suivi des résultats de santé.
- Le levier le plus important est l'inclusion et l'élément le plus toxique est le harcèlement. Même des manifestations mineures de harcèlement font des ravages dans une organisation.

Selon le plus récent sondage (2021) :

Facteurs qui améliorent la santé organisationnelle

- Satisfaction au travail – élevé (75 %)
- Mobilisation (47 %)
- Engagement – élevé (57 %)

Facteurs qui nuisent à la santé organisationnelle

- Interférence vie personnelle/vie professionnelle – (35 %)
- Harcèlement (12 %)
- Manque de reconnaissance – grave (69 %)

Facteurs qui améliorent la santé individuelle

- Résilience – élevé (61 %)
- Soutien social – élevé (75 %)
- Récupération – modéré (47 %)

Facteurs qui nuisent à la santé individuelle

- Interférence vie personnelle/vie professionnelle – (35 %)
- Harcèlement (12 %)
- Manque de reconnaissance – grave (69 %)

ANNEX 2

The 13 psychosocial factors assessed by Guarding Minds at Work include:

Civilité et respect

Milieu de travail où les employés sont respectueux et attentionnés les uns envers les autres ainsi qu'envers les clients et le public.

Clarté du leadership et des attentes

Milieu de travail où il existe un leadership et une structure de soutien efficaces qui aident les employés à savoir ce qu'ils doivent faire, à avoir confiance en leurs leaders et à comprendre les changements imminents.

Compétences et exigences psychologiques

Milieu de travail où il existe un bon niveau de correspondance entre les compétences interpersonnelles et émotionnelles de l'employé et les exigences inhérentes au poste qu'il occupe.

Croissance et perfectionnement

Milieu de travail où les employés sont encouragés et appuyés dans leurs efforts pour développer leurs compétences interpersonnelles, émotionnelles et professionnelles.

Culture organisationnelle

Milieu de travail caractérisé par les valeurs communes de confiance, d'honnêteté et d'équité.

Engagement

Milieu de travail où les employés ont un sentiment d'appartenance à l'égard de leur travail, de leurs collègues et de leur organisation, et sont motivés à bien accomplir leurs tâches.

Équilibre

Milieu de travail où l'on reconnaît la nécessité d'assurer un équilibre entre les exigences liées au travail, à la famille et à la vie personnelle.

Gestion de la charge de travail

Milieu de travail où les employés ont la possibilité de s'acquitter efficacement de leurs tâches et de leurs responsabilités dans les délais dont ils disposent.

Participation et influence

Milieu de travail où les employés prennent part aux discussions à propos de la façon dont leur travail est accompli et ont leur mot à dire sur les décisions qui ont une influence sur leur emploi.

Protection de la sécurité physique

Milieu de travail où la direction prend des mesures appropriées pour faire face aux risques physiques afin de protéger la santé et la sécurité psychologiques des travailleurs.

Protection de la sécurité psychologique

Milieu de travail où l'on s'assure que les employés se sentent en sécurité sur le plan psychologique.

Reconnaissance et récompenses

Milieu de travail où les efforts des employés sont reconnus et récompensés à leur juste mesure et en temps opportun.

Soutien psychologique et social

Milieu de travail où les préoccupations liées à la santé psychologique et mentale des employés sont prises au sérieux par l'organisation et font l'objet d'une réponse appropriée, le cas échéant.



**ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES
OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA**

**ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA**

75, rue Albert – Bureau 400, Ottawa, ON, K1P 5E7
Téléphone : 613-995-6252 | Télécopieur : 613-943-8919 | Courriel : info@apex.gc.ca