

Guide pratique : Repenser l'intégration des cadres supérieurs

TABLE DES MATIÈRES

Pourquoi un guide pratique sur l'intégration des cadres supérieurs?.....	3
Comment utiliser ce guide.....	5
Préface.....	6
Mot de bienvenue du Chef de la direction de l'APEX.....	7
Planification stratégique des effectifs- Considérations préalables à l'intégration.....	8
Stratégies opérationnelles d'intégration.....	13
Considérations pour les ressources humaines.....	13
Considérations pour les cadres supérieurs responsables du recrutement.....	16
Considérations pour les cadres supérieurs en intégration.....	20
Rôle de l'APEX au niveau de l'encadrement stratégique des cadres supérieurs.....	24

Pourquoi un guide pratique d'intégration des cadres supérieurs?

Le présent guide est en réponse directe aux faits saillants tirés des résultats de la 6^e Étude de l'APEX sur le travail et la santé des cadres supérieurs et aux discussions avec les cadres qui ont accédé au Service-conseil pour les cadres supérieurs (SCCS) au cours des dernières années, où des appels directs ont été lancés en faveur de changements systémiques dans des domaines clés tels que l'intégration stratégique, l'inclusion et la sécurité psychologique.

L'inclusion, telle que définie dans l'étude de l'APEX, fait référence au sentiment d'appartenance, au fait d'avoir son mot à dire aux tables de gestion, au rôle dans la prise de décision, ainsi que **l'accès à des occasions et des ressources pour le développement**.

L'inclusion est l'agent de protection le plus puissant qui peut influencer sur le bien-être, elle augmente les probabilités :

- de la satisfaction au travail de 319 %
- de l'engagement de 266 %
- de la mobilisation de 168 %
- de la résilience de 65 %
- du bien-être mental de 34 %

Pourquoi ne pas repenser et réimaginer la façon dont nous intégrons stratégiquement les nouveaux cadres dans les organisations et les équipes, accélérant ainsi l'inclusion? Ce guide d'intégration peut également être utilisé pour faciliter la réintégration en milieu de travail des cadres supérieurs qui ont bénéficié d'un congé prolongé.

Ce guide est le résultat d'une revue des meilleures pratiques d'intégration dans de nombreux ministères et organismes gouvernementaux, ainsi que dans des institutions universitaires, suivi d'une analyse documentaire complète des meilleures pratiques de l'industrie provenant de sources et d'organisations fiables telles que Deloitte, Korn Ferry, PWC, Gartner, Forbes et *Harvard Business Review*.

Nous remercions tout particulièrement Environnement et changement climatique Canada, l'Agence du revenu du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, la Défense nationale, Santé Canada, Bibliothèque et Archives Canada, Affaires mondiales Canada, FedNor, Femmes et égalité des genres Canada, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, ainsi que des collègues de l'Université de Montréal qui ont consacré leur temps et partagé leurs bonnes pratiques avec l'APEX.

LE SAVIEZ-VOUS?

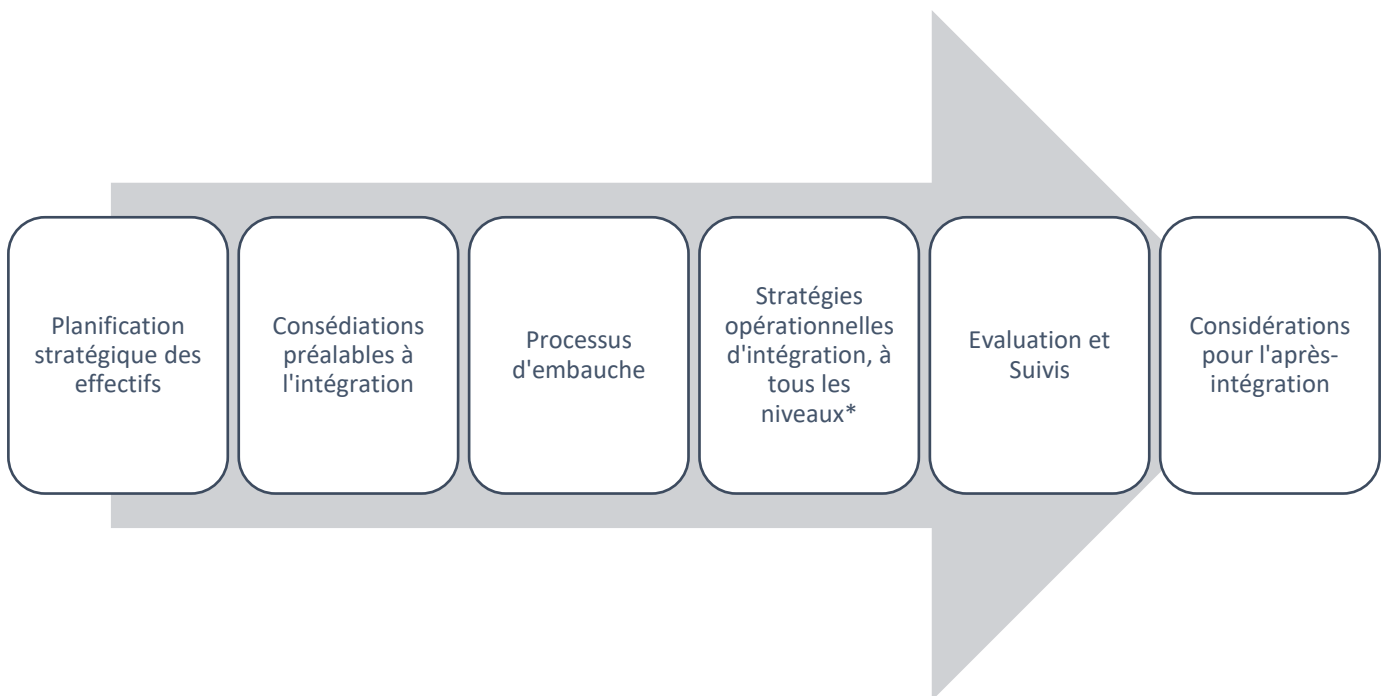
En moyenne, 35% de notre clientèle au service-conseil est composée de cadres supérieurs nouvellement nommés et plusieurs d'entre eux ont indiqué avoir eu un départ difficile ou une intégration déficiente dans leur premier poste de cadre supérieur.

Comment utiliser ce guide

Nous espérons que les ministères et organismes ainsi que les cadres supérieurs responsables du recrutement seront inspirés par les idées, les conseils pratiques et les orientations présentés dans ce guide, et que les cadres eux-mêmes utiliseront certaines des idées et considérations pour prendre les mesures dont ils ont besoin pour réussir, accélérer leur intégration, établir des liens significatifs et tirer parti de toutes les ressources disponibles.

Ce guide s'inscrit dans une approche intégrée stratégique et propose plusieurs considérations qui vont bien au-delà de l'intégration traditionnelle. Utilisez ce guide comme un menu à la carte.

Continuum d'une intégration stratégique réussie pour accélérer le développement et l'inclusion



* Intégration menée à trois divers niveaux, dans un modèle distribué et partagé :

- 1 - Niveau organisationnel, intégration dirigée par le personnel des ressources humaines
- 2 - Niveau secteur et direction générale, intégration dirigée par le cadre supérieur responsable de l'embauche
- 3 - Niveau individuel, intégration dirigée par le cadre lui-même

Préface



Une intégration efficace et une immersion dans la culture d'une organisation sont essentielles pour attirer et retenir les meilleurs talents. Elles garantissent également l'intégration réussie d'un cadre sur le lieu de travail et accélèrent le sentiment d'appartenance.

Lorsqu'elle est planifiée et bien exécutée, l'intégration peut inspirer confiance, permettre aux cadres d'être productifs dès le départ, les aider à s'intégrer dans la culture de l'organisation et à comprendre leur rôle dans la prise de décision et la gouvernance. La transition et l'intégration en douceur des cadres supérieurs nouvellement nommés dans leurs fonctions peuvent être un facteur déterminant dans la décision d'une personne de vouloir continuer de progresser à l'intérieur du cadre de direction et de réussir au cours de ses premières années.

Comme chacun apprend différemment et possède un ensemble unique de compétences et d'expériences vécues, il est essentiel de personnaliser et d'adapter le programme d'intégration des cadres supérieurs de manière appropriée afin de garantir un environnement inclusif et psychologiquement sûr, avec des considérations particulières pour l'intégration des cadres supérieurs qui proviennent de l'extérieur de la fonction publique, qui travaillent à distance ou qui acceptent des rôles de cadres à des échelons plus élevés, car ils donnent le ton et influencent le climat et la culture organisationnelle.

Selon les résultats de l'étude, une culture organisationnelle saine est, dans la plupart des cas, caractérisée par une compréhension mutuelle, la sécurité psychologique et un leadership empathique. Rares sont les organisations qui réussissent à bâtir des cultures favorisant l'épanouissement sans qu'il y ait collaboration et entraide entre leurs équipes. Il faut voir la culture comme un ensemble de cercles concentriques. La culture organisationnelle correspond au cercle extérieur; les différents secteurs et fonctions correspondent aux cercles intermédiaires; l'équipe correspond au plus petit cercle. Non seulement les hauts dirigeants façonnent-ils la culture globale, mais ils enseignent aux leaders de tous les niveaux à être attentifs à la façon dont leurs actions s'alignent ou non sur cette culture.

J'espère que ce guide apportera au responsable du recrutement d'un cadre et au nouvel employé des conseils et un soutien pour une intégration réussie.

Nathalie Clément

Nathalie Clément

Conseillère principale aux cadres supérieurs, Service-conseil de l'APEX

Mot de bienvenue du Chef de la direction de l'APEX



J'ai le plaisir de partager avec vous ce guide pratique de l'APEX : *Repenser l'intégration des cadres supérieurs*. L'intégration est tout aussi importante, sinon plus, que le processus d'embauche lui-même. Avez-vous déjà commencé un nouveau poste et vous être senti perdu, débordé ou complètement livré à vous-même? Imaginez plutôt un processus d'intégration souple et évolutif, adapté aux besoins du cadre supérieur, un modèle partagé où les ressources humaines, les cadres supérieurs responsables du recrutement et le cadre lui-même créent ensemble l'expérience d'intégration ultime pour accélérer

l'intégration et créer un sentiment d'appartenance. L'objectif de ce guide est de partager les meilleures pratiques et les considérations relatives à l'intégration des cadres supérieurs, afin que tous les cadres se sentent inclus dès le départ, bénéficient d'une expérience enrichissante et accélèrent leur capacité à diriger et à soutenir leurs équipes avec succès.

L'APEX est déterminée à accélérer le développement professionnel des cadres supérieurs et à enrichir leur expérience d'intégration lorsqu'ils accèdent aux rangs de la direction. Vous trouverez dans ce guide des exemples concrets d'occasions de partenariat entre les ministères et l'APEX. Nous encourageons les nouveaux cadres à profiter du large éventail d'activités qui leur sont destinées, y compris notre [Service-conseil pour les cadres supérieurs](#) (SCCS), nos cercles de mentorat, les possibilités d'apprentissage et de développement de l'APEX, et notre [Cérémonie de reconnaissance des nouveaux cadres de direction](#) où nous avons accueilli, l'an dernier, plus de 800 cadres nouvellement nommés.

Un programme d'intégration, lorsqu'il est mis en œuvre avec succès, permet aux cadres supérieurs de devenir rapidement productifs, de se sentir soutenus et appréciés dès le premier jour, et de contribuer à développer des relations solides et à faciliter leur intégration, leur sentiment d'appartenance et leur sécurité psychologique. Les employés qui ont un sentiment d'appartenance jouissent d'un certain niveau de bien-être, qui se reflète dans leur motivation, leur engagement et leur loyauté à long terme.

Bonne lecture!

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carl Trottier'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Carl Trottier

Chef de la direction de l'APEX

Planification stratégique des effectifs

Considérations préalables à l'intégration

L'intégration des cadres ne se résume pas à un simple courriel de bienvenue, à la distribution d'un manuel de transition ou d'un aperçu du mandat et de la structure d'une organisation. Elle va bien au-delà des aspects administratifs le plus souvent associés à l'intégration dans la fonction publique fédérale, tels que la sécurité, l'accès aux ordinateurs et aux bâtiments.

L'intégration des cadres doit être conçue comme un processus réfléchi, visant à garantir que chaque cadre s'intègre efficacement dans son nouveau rôle et comprenne la culture et les attentes de l'organisation. Chaque processus doit être adapté et flexible, en tenant compte des points forts de chaque cadre, de ses domaines de développement, des défis spécifiques inhérents à son rôle, ainsi que de son exposition antérieure et de son expérience relative à un rôle de cadre. L'intégration de cadres à distance, par exemple, ou l'intégration d'un cadre sans expérience préalable dans la fonction publique nécessitera une approche différente et des stratégies d'intégration personnalisées.

Les considérations relatives à l'intégration doivent préalablement avoir été intégrées de manière stratégique dans les discussions relatives à la planification des effectifs et à la gestion des talents, ainsi que dans les stratégies de planification de la relève et de recrutement :

- l'analyse des compétences et des talents actuels, en accordant une attention particulière à la représentation des Autochtones, des Noirs, des personnes racisées et des personnes en situation de handicap dans le cadre de l'équité en matière d'emploi;
- l'analyse des plans futurs et des influences potentielles, y compris [l'appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale](#)
- l'analyse des lacunes en matière de compétences (actuelles et futures, y compris les lacunes en matière de compétences culturelles);
- l'identification des postes clés et des postes difficiles à pourvoir;
- les stratégies de transfert des connaissances;
- la disponibilité des compétences;
- la diversité et la composition de l'équipe;
- le sentiment d'inclusion et la sécurité psychologique;
- les stratégies d'atténuation des risques.

Une analyse de ces considérations sera essentielle pour élaborer un plan d'intégration sur mesure et personnalisé pour chaque cadre supérieur, quel que soit son niveau. Dans le cadre

de votre stratégie d'intégration, envisagez des [stratégies d'orientation favorisant la sécurité psychologique](#).

En outre, la littérature sur l'intégration souligne l'importance pour les cadres nouvellement nommés de recevoir un soutien à l'intégration dans cinq domaines critiques : leadership opérationnel, prise en charge de l'équipe, alignement avec les parties prenantes et la culture organisationnelle, intention stratégique. Veillez à offrir à vos cadres nouvellement nommés des possibilités de développement essentielles dans ces domaines. Par exemple, un nouveau cadre renforcera sa crédibilité en étant conscient des questions opérationnelles importantes, en réglant rapidement des enjeux prioritaires et en identifiant et en obtenant des succès rapides. Aidez-les à élaborer leur plan de 90 jours dans leur nouveau rôle.

Assurer le succès de la relève

Dans le cadre des stratégies et des discussions sur la gestion des talents, veillez à ce que les aspirants dirigeants de vos organisations (niveaux EX moins 1 et 2) aient accès à une variété de ressources et d'initiatives internes et externes et puissent gérer de manière proactive leur parcours en développement des compétences en leadership.

- Aidez-les à accéder aux ressources, au parrainage et aux programmes de développement du leadership et exposez-les à l'apprentissage par l'expérience. Certains ministères, comme Environnement et Changement climatique Canada, proposent un curriculum de développement du leadership pour planifier leur parcours de leadership de manière efficace et proactive au fil du temps, ce qui facilite une transition en douceur vers le cadre de direction. Si votre organisation ne dispose pas de tels programmes, envisagez le [Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque](#) et le [Programme à l'intention des futurs directeurs](#).
- Considérez une offre de mentorat, de coaching, de micro-missions, de partages de tâches ou d'alliances en jumelant des aspirants dirigeants avec des cadres supérieurs chevronnés pour les exposer aux divers rôles de cadres et à la haute gestion. Invitez votre personnel à cultiver un état d'esprit de croissance et privilégiez une culture qui considère le développement des compétences comme un processus continu.
- Aidez les employés de différents groupes démographiques à accéder aux réseaux, aux communautés et aux cadres supérieurs ayant une identité similaire à la leur (peuples autochtones, employés noirs et racisés, minorités religieuses, personnes handicapées, communautés 2SLGBTQIA+). Il est important que les aspirants dirigeants puissent « se voir » dans des postes de direction et qu'ils aient la possibilité d'échanger, car les parcours professionnels et les expériences vécues ne sont pas tous similaires.



- Aidez-les à atteindre, maintenir ou à dépasser leur profil linguistique bilingue en faisant la promotion et en utilisant des outils interactifs gratuits tels que [Mauril](#). Quelles mesures, formelles et informelles, pouvez-vous prendre avec les futurs dirigeants pour vous assurer qu'ils sont prêts à ce niveau?
- Invitez-les à se joindre à des réseaux et communautés de pratique, autant au sein de votre organisation que dans d'autres ministères. Aidez-les à bâtir des relations et à accroître leur visibilité auprès de la haute gestion en organisant des sessions d'orientation ou des rencontres informelles avec les sous-ministres ou les sous-ministres adjoints.

LE SAVIEZ-VOUS?

L'APEX, en collaboration avec le Réseau national des gestionnaires, a conçu un [Guide pratique pour les aspirants cadres](#).

Plusieurs ministères et organismes en font la promotion dans leurs programmes de développement du leadership.

Embaucher des leaders axés sur les personnes

Au cours du processus de recrutement, et conformément à la politique de gestion des cadres supérieurs, les hauts responsables doivent recruter un effectif de cadres supérieurs comprenant des dirigeants qui privilégient les personnes, qui sont responsables de l'obtention de résultats pour les Canadiens et qui incarnent les compétences clés en matière de leadership et le code de valeurs et d'éthique pour le secteur public dans leurs actions et leurs décisions.

L'accent doit être mis sur la compréhension des styles de leadership des candidats, de leur caractère et de leur expérience en matière de création et de promotion d'environnements sains et psychologiquement sûrs. Une personne pressentie pour occuper un poste de direction doit pouvoir démontrer qu'elle a fait ses preuves dans ce domaine et qu'elle possède de solides compétences en matière de gestion des personnes et en communication, une intelligence émotionnelle et des aptitudes à la résolution des conflits.

L'intégration s'amorce dès l'étape de l'entrevue

Au cours de l'entrevue, les cadres supérieurs responsables du recrutement doivent être en mesure d'exposer clairement les défis associés au poste, la culture actuelle, les attentes liées au poste et en matière de gestion, ce qui comprend les considérations reliées à l'équité en matière d'emploi, la diversité, l'inclusion, l'accessibilité et la lutte contre le racisme, et la manière dont les résultats seront mesurés. Il faut aussi être prêts à répondre à des questions concernant la flexibilité des horaires, la définition de limites et d'attentes claires concernant les heures de travail, les préférences en matière de style de leadership, les questions relatives à la santé psychologique et à la sécurité de l'équipe (créer un environnement sain et accueillant), et à déterminer les moyens d'obtenir régulièrement de la rétroaction sur le climat créé par l'arrivée de nouveaux cadres au sein de l'organisation.

Les meilleures pratiques dans ce domaine sont les suivantes : poser des questions comportementales lors de l'entrevue et de la vérification des références, demander des copies d'évaluations récentes du leadership ou d'exercices de rétroaction à 360 degrés, demander systématiquement aux candidats de décrire leurs styles de leadership et de communication, et inclure des questions sur le rôle du leadership dans le bien-être et dans la création d'une culture de bienveillance et de sécurité psychologique.

Les gestionnaires d'embauche doivent également être conscients de leurs propres styles de leadership et de leurs possibles préjugés. Recruter un candidat qui est « le mieux adapté » peut parfois conduire au phénomène de la pensée de groupe et, bien qu'à court terme, cela puisse simplifier la prise de décision, valoriser des perspectives, des expériences et des valeurs différentes pourrait donner lieu à des conversations et à des analyses plus solides, qui se traduisent souvent par des produits de meilleure qualité en milieu de travail et de meilleurs résultats pour la population canadienne.

Lorsque nous recrutons pour des postes de direction, il est essentiel de rechercher des traits de caractère tels que :

- le jugement;
- l'humilité;
- l'écoute active;
- une forte éthique de travail
- un sens moral et des valeurs bien ancrées;
- l'honnêteté;
- l'intelligence émotionnelle : empathie, compassion, vulnérabilité
- les styles de communication positifs et non abrasifs et les compétences en matière de résolution des conflits;
- l'habileté à diriger des conversations courageuses
- l'agréabilité;
- se montrer digne de confiance;
- la gentillesse;
- l'ouverture à la diversité des styles, des approches et des opinions, ainsi qu'aux autres cultures.



Intégrer les cadres supérieurs à distance

Pour enrichir l'expérience d'intégration des cadres régionaux qui travaillent à distance ou des cadres qui intègrent un poste à l'étranger, il convient de mettre l'accent sur la mise en relation de ces cadres avec des collègues ayant vécu des expériences similaires, afin qu'ils bénéficient d'un soutien par les pairs, d'un accompagnement, d'un mentorat et d'une mise en réseau. Aidez-les à entrer en contact avec des dirigeants régionaux, mettez-les en relation avec un cadre régional expérimenté, aidez-les à entrer en contact avec des cadres régionaux dans d'autres ministères, à l'administration centrale ou avec d'autres cadres à l'étranger. Veillez à ce que toutes les procédures d'adaptation et de sécurité soient en place dès le premier jour.



Facilitez les liens et les connexions avec l'administration centrale, partagez les informations sur la gouvernance, donnez-leur une voix régulière dans le cadre de la gouvernance formelle ou par le biais de vos réunions de gestion. Veillez à ce qu'ils aient le sentiment d'être présents à la table, même s'ils se trouvent à l'autre bout du pays.

Respectez les fuseaux horaires lorsque vous organisez des réunions d'équipe et des discussions bilatérales; et selon le rôle et la nature des tâches à accomplir, veillez à ce que les cadres régionaux disposent du soutien nécessaire après ce qui est considéré comme les heures de bureau dans la région de la capitale nationale.

Envisagez la possibilité de demander au cadre supérieur de se rendre au bureau national ou à un autre bureau régional au cours des premiers mois afin d'établir des liens et d'intégrer les informations.

N'oubliez pas : de nombreux cadres occupant des fonctions régionales ont des responsabilités locales supplémentaires dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail (SST), comme le fait d'être le responsable de niveau le plus élevé, avec des responsabilités et des pouvoirs distincts reliés aux locaux et à l'édifice. Le niveau de soutien envers des projets corporatifs au niveau local peut également varier. Informez-vous et soyez conscient de ces engagements supplémentaires.

LE SAVIEZ-VOUS?

Le Guide de réflexions et de meilleures pratiques de l'APEX contient des conseils pratiques supplémentaires pour ce qui est de l'organisation de rencontres efficaces en mode hybride, facilitant ainsi une approche plus inclusive.

Stratégies opérationnelles d'intégration

Considérations pour les ressources humaines

Cette section contient plusieurs idées et bonnes pratiques qui peuvent être adaptées selon la capacité de chaque organisation!

Une intégration réussie des cadres nécessite une collaboration étroite entre toutes les disciplines des ressources humaines et les responsables du recrutement. Ces équipes doivent travailler ensemble pour assurer des transitions harmonieuses et offrir une expérience intégrée aux nouveaux cadres. Les RH doivent être présentées comme une équipe cohérente, soutenant activement les cadres tout au long du processus d'intégration en utilisant une approche progressive sur une période d'environ six mois, en fournissant un point de contact unique dans les RH

(souvent les services aux cadres dans les grandes organisations), en associant les nouveaux cadres à un cadre supérieur qui peut agir comme un mentor et un allié qui aidera à accélérer l'expérience d'intégration du cadre.



Pour éviter de submerger et surcharger les nouveaux cadres, il est essentiel de définir les informations critiques par rapport au matériel de référence et aux ressources qui peuvent être consultés en cas de besoin. Ces ressources peuvent prendre la forme de guides concis, de listes de contrôle ou de modules en ligne auxquels les nouveaux cadres peuvent accéder lorsqu'ils ont besoin d'informations ou de conseils spécifiques, ce qui leur permet d'apprendre et d'appliquer les connaissances à leur propre rythme, améliorant ainsi leur expérience globale d'intégration.

Il est également essentiel de comprendre le calendrier et les nuances du cycle de gestion des performances et des talents des cadres. De petites sessions ciblées organisées par les RH peuvent rappeler aux cadres comment le processus et les outils disponibles fonctionnent au sein de leur organisation.

Exemple d'un programme d'intégration complet au niveau d'une organisation

Avant l'arrivée en poste ou Jour 1

- Courriel de bienvenue
- Partage d'un guide d'intégration
- Identification d'un allié dans l'organisation idéalement de niveau supérieur qui connaît bien l'organisation et la culture en place, et qui travaille dans une autre direction générale
- Équipement, accès aux systèmes et instruments de délégation en place, mesures d'adaptation en vigueur si nécessaire

Premières semaines

- Rencontre personnalisée entre les RH et le cadre supérieur
- Partage du parcours d'apprentissage du cadre
- Survol des services et ressources disponibles
- Fournir des informations sur le cycle de gestion de la performance et des talents et encourager les superviseurs de cadres à documenter des engagements écrits clairs et mesurables dès le départ.
- Intégration personnalisée pour les cadres supérieurs qui proviennent de l'extérieur de la fonction publique
- Préciser les attentes au niveau des comportements attendus, de la culture, des valeurs et de l'éthique, ainsi que l'IDEAA¹ et l'appel à l'action²
- Offrir des sessions sur les attentes lorsque l'on devient cadre, et inviter la haute gestion à partager leurs histoires personnelles

¹ Inclusion, diversité, équité en emploi, accessibilité et anti-racisme (IDEAA)

² [Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale - Bureau du Conseil privé - Canada.ca](#)

Trois premiers mois

- Sessions d'orientation pour les nouveaux cadres supérieurs
- Rencontres informelles avec la haute gestion
- Prendre le pouls, faire état des progrès
- Présentation des services et ressources offertes par l'APEX ou son ambassadeur dans l'organisation, le cas échéant
- Confirmer que la formation obligatoire est amorcée par le cadre
- Efforts proactifs afin d'accélérer le transfert du dossier du cadre, si nouvellement arrivé dans l'organisation
- Attention particulière portée aux besoins spéciaux et mesures d'adaptation requises

Six premiers mois

- Rencontres personnalisées entre les RH et le cadre concernant la santé de son organisation
- Conversations pour les percées et les possibilités – comment se porte le cadre? Est-ce que le coaching ou le mentorat serait bénéfique?
- Activités de réseautage

Première année

- Partager régulièrement et proactivement avec l'APEX les noms des cadres supérieurs nouvellement nommés afin de les inviter à la cérémonie annuelle d'entrée dans les rangs de la direction
- Session d'orientation avec les cadres sur le cycle de fin d'année de la gestion du rendement et comment fonctionne la gestion des talents au sein de votre organisation
- Obtenir de la rétroaction sur votre programme d'intégration
- Rappeler aux cadres leurs responsabilités au niveau du climat organisationnel qu'ils créent en tant que leaders
- Si pertinent, et en consultation avec les gestionnaires d'embauche, proposer une évaluation du style de leadership et du climat organisationnel

Considérations pour les cadres supérieurs responsables du recrutement

Comme indiqué précédemment dans ce guide, l'expérience d'intégration des cadres commence avec le processus de recrutement. Vous avez sélectionné le meilleur candidat pour votre organisation, il est maintenant temps de tenir la promesse faite lors du processus d'embauche et de mettre en action vos pratiques de leadership axées sur les personnes et de paver la voie aux comportements attendus!

Considérations à prendre en compte avant l'arrivée du cadre supérieur

- Préparez soigneusement votre stratégie de communication – comment cette nomination sera perçue? Anticipez les réactions et gérez le tout avant l'arrivée en poste du cadre supérieur.
- Discutez de votre stratégie d'intégration avec votre équipe de direction – créez un milieu de travail accueillant – exprimez des attentes claires au niveau des comportements efficaces en leadership à démontrer afin de soutenir et faire preuve de bienveillance à l'égard de la nouvelle recrue. Mettez l'accent sur les actions concrètes à privilégier pour favoriser un environnement inclusif et un sentiment d'appartenance dès la première journée d'entrée en fonction. Accordez une attention particulière aux nouvelles personnes autochtones, noires ou racisées et aux personnes en situation de handicap, et veillez à ce que vos équipes de gestion valorisent et mettent en œuvre des pratiques antiracistes et inclusives, conformément à l'appel à l'action. Faites la promotion des [possibilités de formation et d'apprentissage](#) dans ce domaine.
- Prévoyez un mentor ou un parrain dans votre direction générale qui agira comme personne-ressource et sera en mesure d'expliquer comment vous fonctionnez, ou sont localisés vos processus, ou peuvent-ils trouver des renseignements à valeur opérationnelle et stratégique, comme de l'information sur votre secteur, les résultats de sondages auprès des employés, sondages sur la diversité, l'inclusion ou la lutte contre le racisme, la gouvernance de votre organisation, comment se prennent les décisions, etc.
- Examinez vos pratiques actuelles d'intégration des nouveaux cadres supérieurs et les renseignements dont vous disposez. Y voyez-vous des lacunes? Disposez-vous de documents de gestion importants comme un cadre pour la gestion des personnes, de documents de rôles et responsabilités ou chartes d'équipes? Des plans d'affaires opérationnels, des documents budgétaires ou une vue d'ensemble de votre organisation, d'un point de vue RH et finances (organigrammes, postes vacants, caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre, griefs ou autres questions liées aux relations de travail, initiatives d'inclusion et de lutte contre le racisme,) pourraient aussi être utiles. Y aurait-il des listes de vérification ou des présentations sur votre direction générale ou secteurs que vous pourriez recueillir dans un guide d'intégration? Attention toutefois de ne pas surcharger le nouveau cadre avec de l'information qui n'est pas critique à savoir dès son arrivée.

- Avez-vous fait preuve d'ouverture et de transparence lors du processus d'embauche au sujet de votre vision pour l'équipe, du mandat, des priorités immédiates et des objectifs clés? Si non, préparez-vous à avoir la conversation plus tôt que tard afin pour discuter des objectifs de rendements à atteindre. Pensez à ce que vous voudriez mentionner au sujet du rendement et de la santé de l'équipe. Existe-t-il des difficultés pour attirer et retenir le personnel des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Dès l'arrivée en poste

- Préparez-vous à discuter des valeurs et de l'éthique, y compris de la santé, du bien-être, de l'inclusion et de la lutte contre le racisme, ainsi que des comportements attendus dans ce domaine. Faites en sorte que vos cadres se sentent à l'aise pour poser toutes sortes de questions et créez un environnement dans lequel ils sont acceptés et se sentent en sécurité pour poser des questions sans crainte de jugement ou de représailles.
- Au cours des premiers mois, prévoyez du temps et de l'espace pour des discussions et des interactions régulières/fréquentes. Donnez la priorité à l'établissement de relations, intéressez-vous réellement à leur expérience d'intégration et écoutez ce dont ils disent avoir besoin pour réussir au cours de leur première année. Adaptez votre approche à leurs besoins spécifiques.
- Saisissez toutes les occasions de présenter les nouveaux cadres aux membres de l'équipe, aux pairs, aux collègues et à la haute gestion. Organisez des conversations sur les approches psychologiquement sûres, la gestion de la charge de travail, la santé mentale, le bien-être, l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité en milieu de travail. [Mettez la culture organisationnelle au programme.](#)
- Définissez ensemble leurs priorités en termes de formation obligatoire et de formation en cours d'emploi.

Gardez en tête...

- Envisagez de mettre en place une [stratégie de retour au travail](#) qui facilitera la réintégration des cadres revenant de différents types de congés. Restez en contact régulier, le cas échéant. Ces employés ne sont pas souvent inclus dans les efforts d'intégration des cadres, mais leur transition peut être tout aussi difficile que celle des nouveaux employés.
- Offrez un soutien à l'intégration aux employés qui assument un rôle de cadre pendant quelques mois, et exprimez clairement vos attentes tout en apportant votre soutien. Assurez la transparence en matière de gestion des talents et de planification de la relève. Soyez clair et honnête si vous n'avez pas l'intention de les nommer au-delà de la période d'intérim et expliquez-leur les raisons qui ont motivé votre décision.

Exemple d'un programme complet d'intégration au niveau d'un secteur ou d'une direction générale – Dirigé par les cadres supérieurs responsables du recrutement*

Avant l'arrivée en poste ou Jour 1

- Courriel de bienvenue et stratégie de communication pour annoncer l'arrivée - en collaboration avec la nouvelle recrue
- Activités de pré-intégration en fonction des besoins spécifiques de chaque nouvelle recrue, comme recevoir des documents à lire à l'avance, rencontrer les collègues et quelques employés informellement
- Partage de guides sectoriels, documents de breffage, cadre de gestion des personnes, etc.
- Assignation d'une personne-ressource du secteur pouvant servir d'allié ou mentor

Premières semaines

- Rencontre d'accueil personnalisée entre le superviseur et la nouvelle recrue
- Discussions préliminaires au niveau du mandat et des résultats attendus, avec des engagements écrits clairs qui seront liés à la discussion sur la gestion du rendement et des talents à la fin de l'année, ainsi qu'à l'IDEAA³ et l'appel à l'action⁴
- Priorisation de la charge de travail et des priorités en matière de gestion du personnel
- Vue d'ensemble des ressources disponibles au sein du secteur : réseautage coaching, mentorat, observations aux postes de travail, mentorat inversé, etc.

Trois premiers mois

- Rencontres d'accueil avec la haute direction du secteur ou de la direction générale
- Survol de la gouvernance – comment les décisions sont prises dans votre secteur?
- Prise de contact régulière – Comment se passe l'intégration?
- Présentation du mandat et des services offerts par l'APEX et du rôle de l'ambassadeur

³ Inclusion, diversité, équité en emploi, accessibilité et anti-racisme (IDEAA)

⁴ [Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale - Bureau du Conseil privé - Canada.ca](#)

- Formation obligatoire en voie d'être complétée – au besoin, discuter d'une approche de gestion de risque

Six premiers mois

- Conversations pour les percées et les possibilités – comment se porte le cadre? Est-ce que le coaching ou le mentorat pourrait être bénéfique?
- Des lacunes au niveau de l'intégration?

Première année

- Fournir aux RH la liste des nouveaux cadres de votre organisation à partager régulièrement avec l'APEX afin de les inviter à la cérémonie annuelle d'entrée dans les rangs de la direction
- Fournir de la rétroaction constructive et honnête aux nouveaux cadres et demandez de la rétroaction ascendante
- Évaluer les meilleures pratiques et les lacunes au niveau de l'expérience d'intégration

*L'intégration à ce niveau doit être personnalisée pour répondre aux besoins spécifiques des cadres dans leurs nouvelles fonctions, c'est pourquoi elle doit être menée par le superviseur direct, avec le soutien des ressources du secteur et des RH, lorsque pertinent.

Considérations pour les cadres supérieurs en intégration

Prenez le contrôle de votre expérience de pré-intégration et d'intégration et apprenez à verbaliser ce dont vous avez besoin pour réussir, que ce soit dans le cadre d'une fonction intérimaire à long terme, d'un nouveau poste indéterminé ou si vous venez tout juste de joindre les rangs de la fonction publique.

S'il n'existe pas de programme formel ou complet d'intégration dans votre organisation ou votre secteur, inspirez-vous de ce guide pour créer vos propres occasions et suggérer des activités qui enrichiront votre expérience.

Commencez à créer votre propre réseau au niveau des cadres pour avoir une meilleure idée de la culture actuelle et de ce qui est attendu au niveau de l'organisation, et élaborer des stratégies de parcours d'apprentissage qui vous conviennent. Trouvez des communautés de pratique et des collègues qui offrent un espace sûr pour partager les défis et les réussites.

Au cours de vos premiers jours en tant que cadre, tirez parti de toutes les ressources et initiatives offertes dans votre organisation et au sein de l'APEX, et envisagez de demander un accompagnement pour vous aider à mettre en œuvre votre plan des 90 premiers jours en tant que cadre, à accélérer votre développement et à [établir des limites saines dès le départ](#).

Grâce à l'autoréflexion au cours de votre première année, déterminez ce dont vous avez besoin pour améliorer votre efficacité dans un rôle de cadre. Confrontez vos croyances et vos préjugés, élargissez vos perspectives et participez à des conversations supplémentaires avec divers réseaux et communautés de pratique. Demandez de la rétroaction honnête et faites preuve d'humilité. Dans votre plan d'apprentissage, considérez demander pour des évaluations du leadership et du climat que vous créez en tant que leader ou pour des ateliers visant à renforcer l'esprit d'équipe. Il peut s'agir d'activités formelles ou informelles.

Exploitez le pouvoir des relations avec votre gestionnaire, vos collègues et vos employés pour permettre des discussions solides, stratégiques et authentiques qui vous propulseront vers de nouveaux sommets grâce à des pratiques de leadership collaboratif. L'instauration d'une culture de bienveillance axée sur la sécurité psychologique passe par l'établissement d'un climat de confiance, la mise en place de discussions ouvertes et honnêtes qui permettent d'identifier les obstacles à la réussite et les possibilités d'apprentissage en vue de la croissance et du développement. Ne l'oubliez pas et [encouragez cette culture](#) au sein de votre équipe.



Exemple d'une stratégie proactive d'intégration – Dirigée par les cadres supérieurs en intégration

Avant l'arrivée en poste ou Jour 1

- Contacter de manière proactive votre gestionnaire pour lui poser les questions qui vous viennent à l'esprit avant votre arrivée
- Poser des questions sur la stratégie de communication - Proposer de cocréer le courriel de bienvenue
- Veiller à informer votre gestionnaire d'embauche de tout aménagement ou exigence nécessaire à la réussite de votre intégration
- Exprimer clairement ce dont vous avez besoin pour assurer votre réussite!
- Profiter de l'occasion pour rencontrer les principaux employés ou collègues avant votre arrivée
- Demander pour une trousse d'accueil ou liste de contrôle, tout cadre de gestion des personnes, charte de l'équipe, plan opérationnel, rapports pour l'année en cours, informations budgétaires, données démographiques, résultats du SAFF, organigrammes, enjeux de relations de travail, etc.
- Demander si un collègue de la direction générale peut vous être assigné au cours des prochaines semaines

Premières semaines

- Saisir toutes les occasions de rencontrer votre superviseur, vos collègues et vos subordonnés directs
- Entamer des discussions préliminaires avec votre superviseur sur les objectifs, le mandat et les attentes en matière de gestion du rendement
- Travailler avec les RH pour comprendre comment le processus de gestion des talents fonctionne pour les cadres
- Sur la base des informations fournies par les RH, établir un ordre de priorité pour les activités d'apprentissage au cours de l'année à venir
- Évaluer les priorités en matière de gestion des personnes (besoins critiques en personnel, problèmes à gérer, décisions à prendre en matière de ressources humaines, de diversité et d'inclusion, etc.)

- Établir un ordre de priorité pour les activités d'intégration et trouver le bon équilibre avec tout ce que vous devez faire et apprendre au cours des premiers mois
- Élaborer un plan des 90 premiers jours et chercher des occasions de le cocréer avec votre superviseur
- Demander s'il est possible de bénéficier de mentorat ou de coaching

Trois premiers mois

- Se concentrer sur l'établissement de relations et de stratégies de gestion du personnel avec vos subordonnés directs
- Demander aux RH de vous informer sur la santé de votre organisation. Aborder de manière proactive les perceptions, rechercher des occasions de gains rapides pour répondre aux préoccupations
- Chercher des occasions de nouer des contacts et d'interagir avec les hauts responsables de votre direction, de votre secteur ou de votre organisation, en fonction de votre rôle et de la nécessité d'établir des liens clés avec les parties prenantes et les partenaires
- Vous familiariser avec la gouvernance de votre secteur ou direction générale et avec le rôle que vous y jouez
- Si aucun allié ou mentor organisationnel ne vous a été attribué, demander aux RH s'il est possible de vous en attribuer un. Vous pouvez aussi en chercher un vous-même de manière proactive
- Pratiquer l'autoréflexion et la prise en charge – Comment est-ce que je me débrouille? Que dois-je continuer, arrêter ou faire différemment?
- Ne pas hésiter à tirer parti des possibilités d'apprentissage et des services offerts par l'APEX, votre association professionnelle

Six premiers mois

- Conversations pour des percées et des possibilités – Comment je me sens? Du coaching ou du mentorat serait-il bénéfique?
- Demander régulièrement de la rétroaction à votre personnel, vos pairs et votre gestionnaire
- Des lacunes dans votre expérience d'intégration - Comment vous sentez-vous?

- Veiller à ce que les formations obligatoires clés soient en bonne voie d'être complétées. Établir des priorités et adopter une approche basée sur le risque, en consultation avec votre gestionnaire

Première année

- Travailler avec votre responsable et les RH pour que votre nom figure sur la liste des nouveaux cadres qui est communiquée chaque année à l'APEX pour l'événement annuel de reconnaissance de l'entrée dans les rangs des cadres
- Demander et se préparer à recevoir de la rétroaction sur votre première année en tant que cadre. Poser des questions sur la manière dont les évaluations de la gestion du rendement et les discussions sur la gestion des talents fonctionnent dans votre organisation
- Intégrer le retour d'information dans votre plan d'apprentissage et de développement pour l'année suivante

Rôle de l'APEX en appui à l'intégration des cadres supérieurs

L'APEX met tout en œuvre pour aider les cadres supérieurs à exceller tout au long de leur parcours professionnel. Vous pouvez faire appel à notre [service-conseil](#) pour obtenir des conseils gratuits, des [outils et des ressources pratiques](#), ainsi que des informations provenant de nos sondages, de notre étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs et d'autres données pertinentes, afin de mettre l'accent sur le bien-être et le développement du leadership à tous les échelons. Nous nous appuyons également sur des partenariats externes pour mettre en œuvre nos programmes de formation, de soutien et de mentorat à l'intention des nouveaux cadres. Nous nous associons à diverses équipes de RH et à divers ministères pour organiser des sessions d'intégration ou fournir des informations aux nouveaux cadres et nous nous appuyons sur notre [réseau d'ambassadeurs de l'APEX](#) en les utilisant comme alliés dans ce domaine. Nous sommes également fiers de notre partenariat avec les conseils régionaux, qui vise à encourager la création de réseaux et de liens significatifs entre les cadres régionaux, à mieux les soutenir et à adapter nos événements et nos services à leurs besoins.



Informez-vous sur nos [programmes destinés aux nouveaux cadres supérieurs](#) et nos [événements](#) pour voir ce que nous avons prévu pour les cadres nouvellement nommés!

Notre [page web sur l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité](#) fournit des ressources précieuses pour entrer en contact avec des réseaux de diversité ainsi que des ressources pour soutenir l'accessibilité - le tout en un seul endroit.

Chaque année, en novembre, l'APEX organise la [cérémonie de reconnaissance des nouveaux cadres](#) – un événement en personne très attendu qui offre une occasion d'apprentissage et de réseautage incroyable. En outre, les nouveaux cadres bénéficieront d'une adhésion gratuite au cours de leur première année.

Enfin, nous sommes heureux de nous associer à l'École de la fonction publique du Canada et à la Communauté nationale des gestionnaires (CNG) pour des activités spécifiques destinées aux aspirants cadres. L'APEX organise régulièrement des tables rondes avec des dirigeants chevronnés sur la façon de faire le saut dans les rangs de la direction. Les panélistes partagent leurs observations et leurs opinions sur le rôle des cadres, ainsi que sur les défis et les occasions sur la transition. Ces discussions animées offrent également aux aspirants cadres et aux nouveaux cadres des idées franches et des sources d'inspiration pour se préparer au changement de rôle, d'état d'esprit et de responsabilités. Pour compléter les séances, un [guide pratique pour les aspirants cadres](#) a été élaboré conjointement par l'APEX et le CNG.

Mot de la fin

Nous espérons que ce guide vous sera utile et vous inspirera! L'intégration réussie des cadres est une expérience et une responsabilité partagées. Utilisez-le comme référence pour tirer parti des meilleures pratiques et vous appuyer sur vos activités d'intégration existantes afin de propulser les cadres à leur meilleur niveau de performance dans un délai réduit.

N'hésitez pas à contacter le service-conseil pour plus d'informations sur les meilleures pratiques proposées dans ce guide, à partager d'autres pratiques et à rechercher des occasions pour enrichir vos diverses initiatives d'intégration ou vos expériences personnelles en tant que cadre.

« Il n'y a pas plus importante étape que celle de l'intégration lorsque l'on recrute un cadre supérieur. Un cadre nouvellement nommé se sentira soit isolé ou inclus selon son expérience d'intégration dès les premiers jours. Cette expérience sera déterminante pour la santé et la trajectoire de leur parcours professionnel. »

- Chef de la direction de l'APEX

