



APEX

**Stratégies efficaces de
gestion des personnes pour
optimiser le milieu de travail
et réduire les perturbations**

Un guide pratique

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Comprendre les perturbations organisationnelles et le comportement perturbateur	06
Importance d'adresser les perturbations en milieu de travail	15
Prendre le pouls de manière intentionnelle (Obligation de s'informer)	20
Stratégies de gestion des personnes supplémentaires	25
Stratégies supplémentaires pour faire face à de l'inconduite qui persiste	40
Conclusion	45
Annexe A - Ressources	47



INTRODUCTION

Objectif du guide

Ce guide pratique a été créé en réponse aux expériences vécues par plus de 200 cadres supérieurs qui ont contacté notre équipe au service-conseil ces dernières années, à la recherche de stratégies efficaces pour gérer les changements constants et les perturbations en milieu de travail. Ces défis incluaient les exemples suivants :

- comment gérer efficacement les changements au niveau d'une direction générale et naviguer entre les différents styles de leadership, les valeurs et les dilemmes éthiques;
- comment gérer les changements de priorités opérationnelles et stratégiques qui entraînent des réalignements répétés et rendent difficile la mise en œuvre de décisions descendantes (comme l'articulation d'un « Pourquoi » qui résonne avec les employés);
- comment exprimer ce dont on a besoin pour réussir et se fixer des limites pour maintenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (stratégies, approches, conseils);
- comment aborder les cas de mauvaise conduite, de manipulation ou même de sabotage qui, s'ils ne sont pas gérés efficacement, peuvent dégénérer situations plus graves tels que le harcèlement, l'intimidation, l'épuisement professionnel ou la perte de sécurité psychologique, et ainsi avoir un impact sur la réputation et le bien-être.

Pourquoi ce guide est-il important

La pression de diriger en période de perturbations peut être écrasante. Ce guide vous rappelle que vous pouvez bénéficier d'un soutien à chaque étape du processus et briser ce sentiment d'isolement. Il propose une feuille de route fondée sur l'expérience concrète d'autres cadres supérieurs qui ont géré des perturbations similaires, ainsi que sur des informations provenant de sources fiables, notamment l'École de la fonction publique du Canada, le BDPRH et divers bureaux d'ombuds. Ce guide se veut une boîte à outils pour la résilience, afin de vous aider à relever ces défis de manière réfléchie et avec confiance, tout en favorisant un environnement sain et productif.

Comment utiliser ce guide

Ce guide est conçu pour être plus qu'une simple ressource, c'est un point de départ pour votre propre cheminement. Considérez-le comme un cahier de travail, qui encourage le dialogue avec des accompagnateurs, des mentors, des collègues, vos équipes et avec nous, à l'APEX. Chaque section propose des outils, des stratégies et des approches pratiques pour vous permettre d'aborder les perturbations dans une optique de prévention, avec une approche psychologiquement sûre et empathique. Utilisez le guide pour susciter des conversations, élaborer des solutions stratégiques et adapter les pratiques à votre style de leadership et à vos valeurs.

Le terme « perturbation » dans ce guide fait référence à tout défi inattendu ou permanent en milieu de travail qui interfère avec les opérations normales, affecte la dynamique de l'équipe ou crée des obstacles à la réalisation des objectifs de l'organisation. Les perturbations peuvent avoir plusieurs origines, notamment les changements organisationnels induits par des changements de politiques ou des décisions de gestion, et les défis internes tels que les conflits interpersonnels ou les réalignements stratégiques. En outre, les comportements perturbateurs ou répréhensibles, tels que les actions ou les attitudes qui nuisent à la cohésion de l'équipe, à la productivité ou au moral, contribuent également à perturber l'environnement de travail. Pour optimiser le lieu de travail, il est essentiel de reconnaître et de traiter à la fois les perturbations organisationnelles et les comportements perturbateurs.

Dans toute organisation, les perturbations accompagnent souvent le changement, qu'il s'agisse d'une modification des priorités, d'une nouvelle direction ou d'une évolution des besoins en milieu de travail. Une approche de leadership du changement est justifiée pour inspirer une approche proactive et résiliente qui s'aligne à la fois sur les valeurs de l'équipe et les objectifs de l'organisation. Les leaders du changement ne se contentent pas de réagir aux perturbations; ils les anticipent, les traversent avec confiance et en tirent parti pour créer un milieu de travail plus fort et plus agile.

Le changement organisationnel peut être particulièrement difficile parce qu'il implique souvent de modifier des habitudes, des pratiques, des rôles et des attentes profondément ancrés, ce qui suscite de l'anxiété et de la résistance chez les employés. Pour surmonter ces obstacles, il faut une direction efficace du changement, une communication claire et un soutien pour aider les individus à naviguer dans la transition. Nous allons vous montrer comment vous y prendre dans les prochains chapitres.

Les cadres de tous les niveaux sont invités à [contacter l'équipe du service-conseil de l'APEX](#) pour explorer plus en profondeur ces stratégies de gestion des personnes et se sentir habilités à prendre des mesures positives. Ensemble, nous pouvons favoriser un milieu de travail résilient, adaptable et positif.

« Recevoir des conseils avisés dès le départ nous a permis d'anticiper les défis et de rester sur la bonne voie, même en période d'incertitude. Cet accompagnement préventif a grandement contribué à renforcer la cohésion et la résilience de notre équipe. »

–Client du service-conseil



**COMPRENDRE LES PERTURBATIONS
ORGANISATIONNELLES ET LE
COMPORTEMENT PERTURBATEUR**

Une gestion efficace des personnes ne consiste pas à prévenir toutes les perturbations, mais à créer un milieu de travail résilient et adaptable où les défis sont anticipés, traités rapidement et utilisés comme des occasions de croissance. La première partie de ce guide présente les perturbations et les comportements perturbateurs en milieu de travail afin d'aider les cadres à les comprendre et à les aborder de manière proactive. En adoptant un état d'esprit de leadership du changement, les cadres considèrent les perturbations comme faisant partie intégrante de la croissance et du développement. Dans cette perspective, il ne s'agit plus de « réagir » aux perturbations, mais de « les gérer ou les anticiper », ce qui permet aux cadres de façonner activement le processus de transition. Les leaders du changement reconnaissent que les perturbations peuvent favoriser de nouvelles façons de penser, affiner les processus et renforcer la résilience de l'équipe. En considérant les perturbations comme des occasions de croissance, les leaders encouragent une culture où les défis sont relevés ouvertement, avec innovation, et dans un but commun.

Les cadres jouent un rôle clé dans la création d'un environnement favorable, et la compréhension des sources communes de perturbations peut améliorer leur capacité à diriger des équipes à travers le changement avec confiance et empathie. Qu'il s'agisse de s'adapter à des priorités organisationnelles changeantes ou de gérer des dynamiques interpersonnelles, la reconnaissance de ces facteurs aide les cadres à élaborer des réponses stratégiques qui renforcent l'organisation.

En identifiant les causes et les caractéristiques des perturbations, les cadres peuvent mettre en œuvre des stratégies de gestion des personnes qui non seulement s'attaquent à des problèmes spécifiques, mais favorisent également un environnement de travail positif et productif. Ainsi, comprendre les perturbations, ce n'est pas s'attendre à des difficultés, c'est doter les leaders des connaissances nécessaires pour relever les défis de manière constructive et aider leurs équipes à atteindre leur plein potentiel.

En période de changement, les cadres sont souvent confrontés à divers perturbateurs organisationnels et à des comportements perturbateurs qui peuvent remettre en cause la cohésion, la productivité et le moral de l'équipe. Il est essentiel de comprendre les causes profondes de ces perturbations pour y remédier efficacement, mais cela peut s'avérer difficile lorsque les réactions découlent d'un stress sous-jacent, d'une confusion ou d'une résistance au changement.

Pour gérer ces perturbations de manière proactive, les cadres peuvent appliquer **le modèle O-I-R-V - Observer, Interpréter, Répondre, Vérifier** - afin de mieux comprendre les causes profondes des comportements des employés et des perturbateurs plus généraux de l'organisation. Cette méthode aide les cadres à aborder les perturbations de manière structurée et empathique, ce qui leur permet d'identifier rapidement les problèmes et d'y répondre de manière constructive.



Observer

Les cadres devraient commencer par observer les comportements et les réactions des employés, en prêtant attention aux signes de désengagement, de stress ou de résistance. L'observation des signaux non verbaux et de la dynamique de l'équipe peut révéler des schémas de comportements qui suggèrent des problèmes sous-jacents.



Interpréter

sur la base de ces observations, les cadres peuvent interpréter les raisons potentielles de ces comportements, en tenant compte de facteurs tels que les pressions en milieu de travail, les attentes floues ou le stress lié au rôle de l'employé. Une interprétation précise est cruciale, car une mauvaise évaluation de la cause peut exacerber les tensions.



Répondre

une fois les causes mieux comprises, les cadres peuvent apporter un soutien ciblé. Il peut s'agir de répondre directement aux préoccupations, d'offrir des ressources ou d'ajuster la charge de travail pour réduire le stress, en fonction de la nature de la perturbation.



Vérifier

enfin, le suivi avec les employés permet de s'assurer que la réponse initiale a été efficace et donne l'occasion aux cadres de réévaluer et d'ajuster leur approche si nécessaire.

En utilisant **le modèle O-I-R-V**, les cadres créent un environnement qui favorise une communication ouverte et une intervention précoce, empêchant ainsi les comportements perturbateurs de s'aggraver. Cette approche structurée aide également à identifier et à traiter les causes profondes des perturbateurs organisationnels, ce qui permet de faciliter les transitions et de maintenir la productivité pendant les périodes de changement. Examinons maintenant plus en détail les perturbateurs organisationnels et les comportements perturbateurs les plus courants.

Perturbateurs organisationnels

Les perturbateurs organisationnels peuvent provenir de diverses sources au-delà du comportement individuel des employés. Ces perturbateurs découlent souvent de problèmes structurels, opérationnels ou stratégiques qui ont un impact négatif en milieu de travail :

Processus inadéquats : Des processus de travail obsolètes ou trop complexes peuvent ralentir les opérations et frustrer les employés, ce qui entraîne des inefficacités et une baisse de la productivité.

Prêtez attention aux processus, aux contrôles en place, aux niveaux d'approbation, au nombre de réunions, aux breffages requis, etc. Sont-ils appropriés? Mettez en œuvre des stratégies d'amélioration continue, telles que la gestion allégée ou les revues de processus, afin d'accroître l'efficacité et de réduire les perturbations.

Évitez la paralysie décisionnelle en définissant des cadres clairs pour la prise de décision au sein de votre équipe. Précisez qui est chargé de prendre des décisions spécifiques, comment les informations seront recueillies et l'échéancier à respecter pour parvenir à une conclusion.

Structure organisationnelle inadéquate : une structure organisationnelle mal conçue, avec des lignes hiérarchiques peu claires, des ressources mal alignées ou des rôles qui se chevauchent, peut être source d'inefficacité, de retards et de conflits entre les employés et les autres équipes.

Recueillez les commentaires des employés pour identifier les zones de confusion ou les goulets d'étranglement. Recherchez les signes de duplication des efforts, les retards dans la prise de décision ou les conflits de rôles fréquents.

Après avoir identifié les domaines problématiques, définissez clairement les responsabilités de chaque rôle et assurez-vous qu'il n'y a pas de chevauchement. Mettez à jour les descriptions de poste si nécessaire, en précisant les relations hiérarchiques et les principaux pouvoirs de décision.

Gestion du changement déficiente : les changements soudains ou mal exécutés, tels que les nouvelles technologies, les réorganisations ou les changements de politiques, sans une planification ou une communication adéquate, peuvent créer de la confusion et de la résistance parmi les employés, les pairs et les cadres supérieurs.

Soyez attentif à la capacité de vos employés à s'adapter au changement. Posez des questions ouvertes et dirigez des conversations pour aborder les craintes, les préoccupations et les déclencheurs. Adoptez une approche flexible et non une approche unique, car chacun réagit différemment au changement. Pour toute initiative de gestion du changement, concentrez-vous sur l'aspect humain du changement.

Les vides du leadership : Lorsque les cadres sont absents, indécis ou incohérents dans leur prise de décision, cela crée de l'incertitude et de la confusion. Ce manque de direction peut ralentir la prise de décision, accroître l'anxiété et entraîner des goulets d'étranglement opérationnels.

Profitez de l'occasion pour réfléchir à votre style de leadership et à votre approche de communication et examinez attentivement le climat que vous et votre bureau créez. Demandez de la rétroaction honnête à votre équipe sur votre style de leadership, votre processus de prise de décision et votre approche de communication. Tirez parti de diverses sources d'information comme les sondages éclairés anonymes, des rencontres individuelles ou des discussions de groupe. La rétroaction ascendante permet de mettre en lumière des zones d'amélioration et des aspects de votre leadership qui pourraient engendrer de la confusion ou des incertitudes.

Taux de roulement élevé : un taux élevé de rotation du personnel perturbe la cohésion de l'équipe et la continuité du travail. Les nouveaux employés peuvent mettre du temps à s'adapter, ce qui crée des écarts de productivité et a un impact sur les performances globales.

Saisissez l'occasion d'exploiter les données et les informations disponibles, telles que les résultats des sondages auprès des employés, les tableaux de bord des effectifs, les résultats des entretiens de départ, etc. Essayez d'identifier les causes profondes d'un taux de rotation élevé et de remédier à tout problème systémique perçu ou à toute lacune en matière de leadership ou de compétences.

Des priorités mal alignées : lorsque des directions ou des équipes poursuivent des objectifs contradictoires, cela peut provoquer des frictions et perturber l'orientation globale de l'organisation, menant à des problèmes de communication, des efforts redondants et une mauvaise répartition des ressources.

Organisez des réunions interfonctionnelles pour vérifier l'alignement des objectifs de l'équipe sur la stratégie générale de l'organisation. Utilisez ces sessions pour identifier les conflits potentiels et réaligner les objectifs de l'équipe si nécessaire.

Défaillances technologiques : une technologie inadaptée ou défectueuse peut perturber les opérations quotidiennes, retarder les processus opérationnels et frustrer les employés. Il peut également en résulter des pertes de données, des inefficacités et une baisse de la qualité des services.

Évaluez régulièrement si les systèmes, les logiciels et le matériel répondent aux exigences de performance.

Changements de réglementation ou de politique : des changements importants dans les lois, les règlements ou les politiques internes qui ne sont pas correctement communiqués, mis à jour ou gérés peuvent entraîner la non-conformité, la confusion et des perturbations opérationnelles.

L'identification précoce de ces perturbateurs et la prise de mesures pour y remédier - que ce soit par une meilleure communication, une meilleure gestion des ressources ou une formation - peuvent contribuer à maintenir la stabilité et la productivité de l'organisation.

Comportements perturbateurs

Les comportements perturbateurs en milieu de travail font référence à des actions qui interfèrent avec le fonctionnement de l'organisation ou la productivité des individus ou des équipes. Ce comportement peut prendre diverses formes, notamment :

Abus verbal ou communication agressive : inclut les cris, les menaces, les approches passives-agressives ou le langage dégradant à l'égard des collègues.

Harcèlement ou intimidation : actions persistantes et non désirées visant des individus ou des groupes et créant un environnement de travail hostile.

Refus de suivre les instructions : ignorer ou refuser intentionnellement de se conformer aux demandes raisonnables de la gestion.

Propager des rumeurs négatives : se livrer à des commérages ou diffuser de fausses informations pour nuire à ses collègues. Également connu sous le nom de plainte malveillante.

Retard ou absentéisme chronique : être fréquemment en retard ou absent sans raison valable, ce qui perturbe le déroulement du travail.

Saper le travail d'équipe : agir de manière à créer des divisions, à entraver la collaboration ou à semer la discorde entre les membres de l'équipe. Créer délibérément des obstacles ou dissimuler des informations.

Plainte malveillante chronique : il s'agit de l'acte de se plaindre dans l'intention de nuire, de saper ou de porter atteinte à la réputation d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation, plutôt que de répondre à des préoccupations sincères. Contrairement aux commentaires constructifs ou aux griefs légitimes, les plaintes malveillantes sont souvent fondées sur des exagérations, des déformations ou de fausses informations.

Les causes profondes des comportements perturbateurs en milieu de travail peuvent provenir de divers facteurs personnels, organisationnels et environnementaux :

Stress et épuisement professionnel : une charge de travail élevée, la lassitude du changement, des modifications régulières aux structures, aux processus et aux systèmes, des attentes irréalistes ou un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie privée peuvent entraîner de la frustration, de l'irritabilité et un comportement agressif.

Mauvaise communication : le manque de clarté dans les rôles, les responsabilités ou les attentes est souvent à l'origine de malentendus et de conflits. Il peut en résulter des actions perturbatrices, les employés s'efforçant de répondre à des demandes imprécises.

Problèmes de leadership : un leadership inefficace ou incohérent peut créer un environnement toxique, où les employés se sentent peu soutenus ou sous-estimés. Cela peut conduire à un désengagement, un comportement rebelle, ou encore à un sentiment d'injustice lorsqu'ils sont blâmés pour des erreurs commises.

Culture du lieu de travail : une culture qui tolère ou ne traite pas les conflits, le favoritisme ou les traitements injustes peut encourager des comportements négatifs tels que les commérages, la non-coopération ou la défiance ouverte.

Problèmes personnels : les problèmes extérieurs au milieu de travail, tels que les difficultés financières, les problèmes relationnels ou les problèmes de santé mentale, peuvent amener les individus à réagir négativement dans un cadre professionnel. Les sentiments d'insécurité peuvent amener les gens à se sentir inadéquats ou incompetents. Comme mécanisme de défense, certains peuvent avoir recours à des tactiques de manipulation ou de sabotage pour couvrir les faiblesses qu'ils perçoivent en faisant mal paraître les autres.

Inadéquation professionnelle ou interpersonnelle : lorsque les employés sont placés dans des rôles qui ne correspondent pas à leurs compétences, à leurs intérêts, à leurs styles de leadership préférés ou à leurs valeurs, la frustration, le manque de sécurité psychologique et les mauvaises performances peuvent se manifester sous la forme d'un comportement perturbateur.

Il est essentiel de s'attaquer aux causes profondes du comportement perturbateur des employés pour favoriser un milieu de travail productif et harmonieux. Se contenter de traiter les problèmes en surface, sans comprendre les facteurs sous-jacents - tels que le stress, l'épuisement professionnel, une mauvaise communication ou des défis personnels - peut conduire à des perturbations répétées et à des tensions permanentes. En appliquant le modèle O-I-R-V - Observer, Interpréter, Répondre, Vérifier - les cadres disposent d'une approche structurée pour identifier et traiter ces causes profondes.

Grâce à une observation et une interprétation minutieuse, les cadres peuvent découvrir les facteurs profonds à l'origine des comportements perturbateurs, ce qui permet d'apporter une réponse plus ciblée et plus positive. Les vérifications effectuées après la réponse initiale garantissent également que les interventions ont un impact durable. Cette approche proactive permet non seulement de résoudre le problème immédiat, mais aussi d'éviter qu'il ne se reproduise, ce qui favorise l'engagement à long terme des employés et la stabilité de l'organisation. En intégrant le modèle O-I-R-V, les dirigeants peuvent favoriser un environnement de travail plus sain et maintenir une dynamique positive et productive au fil du temps.

« Lorsque j'ai accepté un nouveau mandat il y a deux ans, j'ai immédiatement ressenti de l'hostilité de la part de certains membres de l'équipe. L'un de mes rapports directs m'en voulait ouvertement pour mon rôle et a fini par miner mes efforts, en montant les autres contre moi et en formulant des plaintes infondées qui ont porté atteinte à ma réputation. Pendant longtemps, je me suis sentie isolée, honteuse et ne savais pas vers qui me tourner. Un collègue m'a recommandé le service-conseil de l'APEX, ce qui été une véritable bouée de sauvetage. Bien qu'il ait été trop tard pour renverser la situation dans ce rôle, les conseils pratiques que j'ai reçus m'ont donné la confiance et les outils dont j'ai besoin pour mon prochain mandat. »

– Client du service-conseil



**IMPORTANCE D'ADRESSER LES
PERTURBATIONS EN MILIEU DE
TRAVAIL**

Les perturbations non résolues entraînent une baisse de la productivité, car elles détournent l'attention des tâches essentielles et provoquent des retards dans les processus de travail. Les perturbations peuvent également favoriser un environnement de travail toxique, en diminuant le moral et l'engagement des employés, ce qui peut entraîner une augmentation de l'absentéisme, de la rotation du personnel et de l'épuisement professionnel. En outre, si elles ne sont pas traitées, les perturbations en milieu de travail peuvent dégénérer en conflits plus importants, en plaintes pour harcèlement, en détériorant la confiance entre les employés et la direction, en affectant la réputation d'un cadre, en créant une détresse psychologique et en engendrant des problèmes opérationnels à long terme et en affectant la culture organisationnelle.

Une intervention rapide permet de maintenir un environnement de travail positif, d'éviter que les problèmes ne s'étendent et de permettre à l'organisation de rester agile et productive. En résolvant rapidement les perturbations, les cadres font preuve d'une gestion efficace, protègent la cohésion de l'équipe et renforcent une culture de responsabilité et de respect. À long terme, le traitement des perturbations préserve l'efficacité de l'organisation et favorise un milieu de travail sain et collaboratif.

Pour aider les employés à s'épanouir en période de perturbation ou de transformation, il faut un leadership proactif, du soutien et une communication claire. Voici des étapes et des stratégies pratiques pour s'assurer que les employés s'épanouissent pendant les périodes difficiles :

1 Communiquer de manière transparente et fréquente : tenez les employés informés des raisons du changement, des mesures prises et de la manière dont il les affectera. La transparence réduit l'anxiété et l'incertitude, ce qui favorise la confiance et l'engagement. Les cadres doivent fournir des mises à jour régulières et créer des forums ouverts permettant aux employés de poser des questions. Il est également important que les cadres clarifient ce qui est sous leur contrôle et ce qui ne l'est pas, en particulier lorsque certaines autorités ou décisions qui étaient autrefois de leur ressort ont été transférées ailleurs. Cette honnêteté peut aider les employés à comprendre le contexte général, renforçant ainsi la confiance, même si toutes les réponses ou solutions ne sont pas immédiatement disponibles.

2 Reconnaître et valider les expériences des employés : les cadres doivent reconnaître que les traumatismes, qu'ils soient personnels ou liés au travail, peuvent profondément affecter les employés. Il est essentiel d'offrir un espace où les employés se sentent entendus et compris, sans jugement. Reconnaître leurs expériences est une preuve d'empathie et de respect. Entamez des conversations privées et compatissantes en permettant ainsi aux employés de partager leurs préoccupations à leur propre rythme, tout en préservant la confidentialité.

- 3 Assurer la formation et le développement** : dotez les employés des compétences et des connaissances dont ils ont besoin pour mener à bien la transformation. Proposez des formations, des initiatives de réorientation, des ateliers ou des occasions de mentorat pour aider les employés à se sentir préparés et responsabilisés, ce qui renforcera leur confiance et leur capacité à s'adapter à de nouvelles fonctions ou à de nouveaux systèmes.
- 4 Impliquer les employés dans le processus** : engagez les employés dans le processus de changement en sollicitant leur contribution et leur rétroaction afin de vous assurer qu'ils se sentent valorisés et qu'ils font partie de la transformation. Cette implication renforce l'adhésion, favorise l'innovation et réduit la résistance au changement.
- 5 Favoriser une culture de la sécurité psychologique** : encouragez et favorisez un environnement dans lequel les employés se sentent en sécurité pour exprimer leurs préoccupations, partager leurs idées et commettre des erreurs sans craindre d'être jugés. La sécurité psychologique est essentielle pour aider les employés à se sentir soutenus en période d'incertitude, ce qui leur permet de relever les défis et de collaborer plus efficacement.
- 6 Offrir un soutien émotionnel et de santé mentale** : donnez accès à des ressources en matière de santé mentale, telles que des programmes d'aide aux employés (PAE), des conseils et des ateliers de gestion du stress. Reconnaître et prendre en compte les conséquences émotionnelles du changement montre aux employés que leur bien-être est une priorité.
- 7 Encourager la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée** : proposez des modalités de travail souples, comme le travail à distance ou des horaires flexibles, peut aider les employés à gérer leurs responsabilités personnelles et professionnelles pendant les périodes de perturbation. Le maintien de l'équilibre réduit le stress et aide les employés à rester productifs et engagés.
- 8 Reconnaître et célébrer les petites victoires** : reconnaissez les progrès, même s'ils sont minimes pour préserver le moral. La célébration des réalisations renforce la confiance et la motivation, en montrant que les employés contribuent au succès de l'organisation en période de changement.

- 9 **Définir clairement les rôles et les attentes** : veillez à ce que les employés connaissent clairement leurs rôles, leurs responsabilités et leurs objectifs au cours de la transformation. L'incertitude quant aux tâches à accomplir peut s'avérer une source de stress. C'est pourquoi le fait de fournir des conseils et de fixer des attentes réalistes aidera les employés à rester concentrés et productifs.
- 10 **Réunir des généralistes et des spécialistes** : les généralistes offrent de larges perspectives, une capacité d'adaptation et la possibilité de relier les idées entre les différentes fonctions, tandis que les spécialistes apportent des connaissances approfondies et spécialisées, essentielles pour relever des défis spécifiques. Une équipe équilibrée favorise la flexibilité et la résolution globale des problèmes, en garantissant la présence à la fois d'une vision d'ensemble et d'une expertise technique. Évaluez régulièrement la composition de votre équipe pour s'assurer qu'elle dispose de la combinaison de compétences nécessaires pour répondre à l'évolution des besoins de l'organisation et éviter les goulets d'étranglement ou les lacunes en matière de connaissances.

Il est essentiel d'aborder les perturbations à un stade précoce pour prendre des décisions en temps utile et en connaissance de cause :

- 1 **Minimiser l'escalade** : les décisions tardives peuvent aggraver les problèmes, les rendant ainsi plus difficiles à résoudre. En intervenant rapidement, on limite le risque que les problèmes échappent à tout contrôle et on atténue les dommages potentiels à long terme.
- 2 **Maintenir la productivité** : les perturbations peuvent interrompre ou ralentir les opérations, ce qui affecte la production de l'équipe. Des décisions rapides et éclairées permettent de rétablir l'ordre et de garantir que l'organisation continue à fonctionner efficacement, en minimisant les temps d'arrêt et les pertes de productivité.
- 3 **Stimuler le moral et la confiance** : les employés attendent des cadres qu'ils leur indiquent la voie à suivre pendant les périodes de perturbation. La prise rapide de décisions éclairées inspire confiance, ce qui réduit l'incertitude et l'anxiété au sein du personnel.
- 4 **Prévenir la désinformation** : les perturbations non traitées peuvent donner lieu à des rumeurs et à des informations erronées, ce qui déstabilise encore plus le milieu de travail. Des décisions claires et rapides permettent de contrôler le narratif et de s'assurer que des informations exactes sont communiquées aux employés.

- 5 **Améliorer l'agilité** : les organisations qui prennent des décisions rapides et bien informées sont mieux à même de s'adapter à des circonstances changeantes. Cette agilité est cruciale dans un environnement qui évolue rapidement, comme lors d'une crise ou d'un changement organisationnel.
- 6 **Limiter les dommages financiers et les atteintes à la réputation** : une prise de décision éclairée garantit que les risques sont évalués correctement et que des mesures sont prises en temps utile pour atténuer tout préjudice financier ou de réputation causé par la perturbation.
- 7 **Favoriser le bien-être des employés** : des décisions rapides concernant les ressources, la charge de travail ou les mesures de soutien peuvent atténuer le stress et l'anxiété des employés et les aider à rester concentrés et résilients pendant les périodes difficiles.

« Ma conversation avec une conseillère de l'APEX a changé la donne. Elle m'a aidée à me préparer à communiquer clairement mes besoins et à fixer des limites saines, ce avec quoi j'avais eu du mal dans le passé. Nous avons travaillé sur des stratégies spécifiques pour optimiser la structure de mon équipe, ce qui limitait notre efficacité. Grâce à ses conseils, je me suis sentie en confiance pour entamer une conversation avec ma gestion et j'ai pu plaider en faveur de changements qui ont eu un impact significatif sur la productivité de notre équipe et sur mon propre équilibre travail-vie personnelle. Pouvoir compter sur une conseillère de confiance pour réfléchir et élaborer une stratégie a fait toute la différence. »

– Cliente du service-conseil



**PRENDRE LE POULS DE MANIÈRE
INTENTIONNELLE
(OBLIGATION DE S'INFORMER)**

L'obligation de s'informer est une responsabilité essentielle pour prévenir ou gérer de manière proactive les perturbations en milieu de travail et pour l'optimisation du milieu de travail. Le devoir de s'informer, à la base, signifie prendre intentionnellement soin de l'équipe en prenant le pouls des employés de diverses façons, individuellement ou en équipe. En étant présents et en dialoguant régulièrement avec les employés, les cadres peuvent identifier et résoudre les problèmes potentiels en mode préventif.

S'appuyant sur l'approche du modèle O-I-R-V - où les cadres observent, interprètent, répondent et vérifient - cette tâche exige qu'ils aillent plus en profondeur, en cherchant activement à comprendre et à traiter les causes profondes des perturbations et des comportements perturbateurs les plus courants. En s'informant davantage, ils s'assurent qu'ils ne se contentent pas de répondre aux comportements immédiats, mais qu'ils identifient également les problèmes sous-jacents qui pourraient indiquer des difficultés plus importantes au sein de l'équipe ou de l'organisation.

Identifier les signes avant-coureurs

Les cadres doivent être attentifs aux changements de comportement des employés, à leurs performances ou à la dynamique de l'équipe qui pourraient signaler des problèmes sous-jacents. Il peut s'agir d'une augmentation de l'absentéisme, d'un désengagement, d'une baisse de la productivité ou d'un stress visible. En s'informant rapidement, ils peuvent découvrir les causes profondes - telles que des problèmes de charge de travail, des conflits interpersonnels ou des défis personnels - et prendre des mesures avant que ces problèmes ne dégénèrent en perturbations plus importantes.

Favoriser une communication ouverte et la sécurité psychologique

Le devoir de s'informer implique la création d'une culture dans laquelle les employés se sentent à l'aise pour parler de leurs préoccupations ou de perturbations potentielles. Pour ce faire, il convient de tenir des conversations régulières, d'encourager une rétroaction franche et de veiller à ce que les employés sachent que leur voix est entendue sans crainte de représailles. Prendre le pouls régulièrement favorise la confiance et permet aux employés de soulever des problèmes avant qu'ils ne deviennent des crises.

S'occuper du bien-être des employés

Les cadres doivent être proactifs dans l'identification des facteurs qui affectent le bien-être des employés, tels que l'épuisement professionnel, le stress ou les problèmes de santé mentale. L'obligation de s'informer implique de vérifier activement l'état émotionnel et mental des employés, en particulier pendant les périodes de forte pression ou lors de changements organisationnels. La mise à disposition de ressources telles qu'un soutien en matière de santé mentale et des outils de gestion du stress peut permettre d'éviter que les problèmes de bien-être n'entraînent des perturbations en milieu de travail.

Clarifier les rôles et les attentes

La confusion concernant les rôles, les responsabilités ou les attentes peut créer de la frustration et réduire l'efficacité de l'équipe. Les cadres doivent s'enquérir régulièrement de la manière dont les employés comprennent leurs tâches, s'ils disposent des ressources nécessaires pour réussir et s'ils se sentent en phase avec les objectifs de l'organisation. Cela permet d'éviter que des malentendus et des priorités mal alignées ne conduisent à des perturbations.

Anticiper le stress lié au changement

Pendant les périodes de transformation ou de perturbation, telles que les restructurations organisationnelles ou les changements de processus, les cadres ont le devoir de s'enquérir de la manière dont les employés font face à la situation. En évaluant de manière proactive l'état de préparation des employés au changement et en comprenant leurs préoccupations, les cadres peuvent apporter leur soutien, clarifier les attentes et adapter les stratégies afin de minimiser la résistance et l'anxiété.

Prévenir les problèmes juridiques et de conformité

Les cadres ont le devoir de veiller à ce que le milieu de travail soit exempt de harcèlement, de discrimination ou d'autres formes d'inconduite. Il est essentiel de donner suite aux allégations faisant état de comportements inappropriés ou d'enquêter sur les préoccupations liées au traitement des employés afin de maintenir un environnement de travail sûr et conforme. L'absence de mesures pour vérifier les faits peut non seulement exacerber les perturbations, mais aussi entraîner des répercussions juridiques.

« Prendre régulièrement le pouls de mon équipe de manière intentionnelle a transformé notre dynamique. En m'engageant activement avec les employés et en montrant une véritable curiosité pour leurs expériences et leurs défis, nous avons pu résoudre rapidement des problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. Cette approche centrée sur les personnes, axée sur la sécurité psychologique, a entraîné des répercussions positives sur tout le milieu de travail, réglant même certains problèmes systémiques de longue date. Aujourd'hui, des employés en difficulté s'épanouissent, se sentent en sécurité pour exprimer leurs préoccupations et osent demander ce dont ils ont besoin pour réussir. »

– Client du service-conseil

Suivre la dynamique d'équipe

Le devoir de s'informer doit s'étendre à la cohésion de l'équipe et à la dynamique interpersonnelle. En évaluant régulièrement la qualité de la collaboration, de la résolution des conflits et de la productivité des équipes, on s'assure que les perturbations potentielles dues à des problèmes interpersonnels sont traitées avant qu'elles n'affectent les objectifs plus larges de l'organisation.

Reconnaître les facteurs de stress organisationnels

Outre les problèmes individuels des employés, les cadres doivent s'interroger sur les facteurs de stress organisationnels plus généraux - tels que des ressources inadéquates, des délais irréalistes ou des inefficacités systémiques - qui peuvent contribuer aux perturbations en milieu de travail. Il convient d'adopter une approche holistique pour comprendre l'environnement organisationnel et mettre en œuvre les changements nécessaires.

N'oubliez pas : L'obligation de s'informer est une obligation légale et une étape clé de l'obligation d'adaptation et du processus de gestion de l'incapacité. Dans le cadre de ce guide, nous n'aborderons que brièvement ce sujet, mais n'hésitez pas à faire appel à notre service-conseil pour approfondir ces approches de gestion des personnes.

Gestion de l'incapacité et obligation de prendre des mesures d'adaptation

La gestion de l'incapacité implique une approche globale et holistique visant à optimiser les performances et le bien-être des employés. Des mesures adaptées permettent de relever les défis particuliers auxquels les personnes peuvent être confrontées dans leur rôle professionnel.

Les cadres doivent créer un environnement dans lequel les employés se sentent en sécurité et peuvent parler ouvertement de leurs besoins, de leurs capacités et de leurs limitations ou restrictions fonctionnelles. En partageant leurs expériences et leurs besoins, les employés peuvent accéder à des ressources et à des systèmes de soutien adaptés à leurs défis particuliers, ce qui améliore leur productivité et leur bien-être au travail.

L'engagement d'une organisation en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, ainsi que la réceptivité du gestionnaire aux mesures d'adaptation en milieu de travail peuvent avoir un impact significatif sur la prévention des perturbations et permettre aux employés de s'épanouir et de réussir.

Les mesures d'adaptation peuvent inclure des ajustements aux tâches, une aide pour mieux gérer le temps ou encore des changements dans l'environnement de travail. Par exemple, cela peut passer par des outils comme des casques antibruit ou des technologies d'assistance. D'autres mesures pourraient être de mieux répartir la charge de travail pour éviter une surcharge ou une sous-stimulation, de fixer des délais réalistes, ou de réduire la pression liée au temps lorsque c'est possible. On pourrait aussi envisager des horaires de travail flexibles pour tenir compte des différentes capacités de concentration et niveaux d'énergie. Enfin, créer un environnement propice à la concentration, par exemple en minimisant les distractions comme le bruit ou un mauvais éclairage, peut vraiment faire la différence.

Vous pouvez aborder la question sous l'angle de votre engagement en faveur du développement professionnel et de votre volonté de veiller à ce que tous les employés disposent du soutien nécessaire pour exceller dans leur rôle, en soulignant la manière dont les mesures d'adaptation peuvent faciliter leur réussite.

Rappelez-vous que les mesures d'adaptation sont mises en place pour atténuer les symptômes, ce qui permet d'améliorer la productivité, la santé et le bien-être.

Demandez régulièrement à votre personnel, et en particulier à vos rapports directs, comment ils travaillent le mieux, comment ils apprennent et se développent, et comment vous pouvez les soutenir. Vous pouvez créer un lieu de travail inclusif et accessible sans exiger des personnes qu'elles révèlent leur diagnostic.

Resources:

- [Obligation de prendre des mesures d'adaptation](#)
- [Mesures d'adaptation en milieu de travail- Un guide pour les employeurs sous réglementation fédérale](#)
- [Gestion de l'incapacité dans la fonction publique fédérale](#)



STRATÉGIES DE GESTION DES PERSONNES SUPPLÉMENTAIRES

La gestion efficace des personnes est la pierre angulaire du maintien d'un milieu de travail productif et harmonieux, en particulier en période de perturbations et de changements. Les cadres jouent un rôle crucial non seulement en guidant leurs équipes, mais aussi en s'attaquant à leurs propres traumatismes, déclencheurs et facteurs de stress afin de mieux gérer la dynamique de travail. En se concentrant sur la connaissance de soi, une communication claire et l'établissement de liens de confiance, les cadres peuvent créer un environnement favorable qui permet aux employés de rester engagés, résilients et collaboratifs. Cette section présente des stratégies pratiques pour gérer les équipes, promouvoir le bien-être et veiller à ce que les cadres autant que les employés s'épanouissent au milieu des défis organisationnels.

Comprendre d'abord nos déclencheurs, nos facteurs de stress et nos traumatismes

La connaissance de soi est essentielle pour gérer efficacement les perturbations, en particulier pour les cadres de tous les niveaux. En comprenant nos propres déclencheurs émotionnels, nos traumatismes et nos facteurs de stress, nous pouvons éviter que nos réactions personnelles n'aggravent les conflits ou les perturbations en milieu de travail. Lorsque les cadres sont conscients d'eux-mêmes, ils sont mieux équipés pour rester calmes, posés et objectifs, même dans des situations stressantes, ce qui constitue un exemple positif pour leurs équipes. Le fait de s'attaquer d'abord aux facteurs de stress personnels permet aux individus de gérer leurs réactions émotionnelles, ce qui réduit le risque de décisions impulsives ou de comportements réactifs susceptibles d'aggraver les perturbations.

Cependant, même les cadres les plus conscients d'eux-mêmes peuvent parfois se retrouver à « réagir » plutôt qu'à « répondre » lorsque le stress est élevé ou lorsque des pressions inattendues surviennent. Lorsque cela se produit, il est important de faire preuve d'indulgence, d'empathie et de compassion envers soi-même, en reconnaissant que nous sommes humains et qu'une réponse émotionnelle est inévitable. Reconnaître ces moments sans se juger et réfléchir à ce qui a conduit à la réaction peut offrir des informations précieuses, transformant une réaction involontaire en une occasion de croissance.

En outre, la connaissance de soi permet aux cadres de reconnaître les schémas de comportement qui peuvent contribuer aux difficultés rencontrées en milieu de travail. En s'attaquant à ces défis les cadres peuvent créer un environnement plus stable et plus favorable pour leurs employés. Cette réflexion interne favorise également l'empathie, ce qui permet de mieux comprendre les facteurs de stress qui affectent les membres de leur équipe et d'y répondre.

En fin de compte, les cadres qui sont conscients d'eux-mêmes sont plus efficaces pour résoudre les perturbations parce qu'ils abordent les défis avec clarté, intelligence émotionnelle et une perspective équilibrée. Ils réfléchissent à leur propre style de communication et à leurs préférences, ce qui leur permet de faire preuve de plus de perspicacité et de patience lorsqu'ils communiquent avec les autres.

Stratégies pratiques pour désamorcer les problèmes et faire baisser la température

La désescalade des comportements difficiles est essentielle pour maintenir un environnement positif et productif. Cependant, la désescalade commence par la gestion de ses propres réactions avant de s'attaquer à la situation. En prenant le temps de « baisser la température » sur le plan physiologique, émotionnel et cognitif, les cadres donnent un ton calme et constructif qui influence positivement la manière dont ils s'adressent à leurs équipes. Réfléchir aux besoins d'autorégulation, comme prendre quelques respirations profondes, pratiquer un exercice rapide de pleine conscience, sortir prendre l'air ou même faire appel à une personne de confiance, peut aider à se préparer à aborder les problèmes avec clarté et sang-froid.

Lorsque l'on est confronté à un comportement difficile, il est tentant de se concentrer sur ce qui n'a pas fonctionné ou sur les responsables. Cependant, le fait de passer du blâme à la recherche de solutions transforme une conversation potentiellement conflictuelle en une conversation productive. Voici comment appliquer ce principe :

1 Régulez-vous en premier



À éviter : se lancer dans une conversation sans avoir d'abord calmé son propre état physique et émotionnel, ce qui peut conduire à des réponses réactives plutôt que constructives.



À préconiser : prenez un moment pour réfléchir à ce dont vous avez besoin pour vous recentrer. Il peut s'agir de respirer profondément, de sortir un instant, de pratiquer la pleine conscience, d'effectuer un exercice léger ou de discuter brièvement avec une personne de confiance.






Comment l'appliquer : avant de vous engager avec votre équipe, prenez cinq respirations profondes et lentes pour signaler le calme à votre système nerveux, ou faites une pause pour vous concentrer sur la sensation de la respiration. Vous pouvez également faire une promenade rapide à l'extérieur ou quelques minutes de méditation, selon ce qui vous aide à aborder la situation avec clarté.






Pourquoi cette approche fonctionne : lorsque les cadres prennent le temps de s'autoréguler, ils créent un tampon mental et émotionnel qui leur permet de répondre de manière réfléchie, au lieu de réagir de manière impulsive. Cette autorégulation réduit le risque d'escalade, donne un exemple positif à l'équipe et crée un espace pour une approche de la discussion plus orientée vers la recherche de solutions.




2 Concentrez-vous sur l'avenir, et non le passé

-  **À éviter** : pointer du doigt les erreurs ou attribuer des responsabilités pour ce qui s'est déjà produit.
-  **À préconiser** : posez des questions tournées vers l'avenir, telles que « Comment pouvons-nous nous assurer que cette situation ne se reproduira pas? » ou « Quelles mesures pouvons-nous prendre pour aller de l'avant? ».
-  **Pourquoi cette approche fonctionne** : la conversation passe ainsi des frustrations passées aux solutions futures, ce qui permet à la personne de s'engager à améliorer la situation plutôt que de se sentir sur la défensive.




3 Collaborer à trouver des solutions

-  **À éviter** : proposer des solutions immédiatement, car cela peut sembler prescriptif.
-  **À préconiser** : impliquez la personne dans la recherche de solutions. Posez des questions telles que : « Qu'est-ce qui pourrait nous aider à résoudre ce problème? » ou « Comment pensez-vous que nous pourrions résoudre ce problème ensemble? ».
-  **Pourquoi cette approche fonctionne** : les gens s'engagent davantage dans les solutions qu'ils ont contribué à créer. Cette collaboration renforce la confiance et permet à chacun de s'appropriier ses actions.




4 Rester orienté vers les solutions sans porter de jugement

-  **À éviter** : utiliser un langage accusateur comme « Tu as toujours... » ou « Tu n'as jamais... », ce qui peut donner à l'autre personne l'impression d'être attaquée.
-  **À préconiser** : utilisez un langage neutre, basé sur les faits. Par exemple : « Nous avons récemment manqué quelques échéances. Voyons ce qu'il faut faire pour améliorer la situation à l'avenir ».
-  **Pourquoi cette approche fonctionne** : En restant objectif, vous éliminez les reproches personnels et vous vous concentrez sur la correction du problème, ce qui permet de maintenir une conversation constructive.


5 Aborder les défis comme des occasions d'apprentissage

-  **À éviter** : se concentrer uniquement sur le problème ou exprimer sa frustration.
-  **À préconiser** : utilisez les défis comme des occasions d'apprentissage. Par exemple, dites : « Cette situation a été difficile, mais elle nous donne l'occasion de repenser notre processus. Comment pouvons-nous l'ajuster pour que les choses fonctionnent mieux? ».
-  **Pourquoi cette approche fonctionne** : présenter les problèmes comme des occasions d'apprentissage favorise un état d'esprit de croissance, ce qui permet à la personne de se sentir soutenue plutôt qu'attaquée.

6 Reconnaître les contributions positives

-  **À éviter** : se concentrer uniquement sur ce qui n'a pas fonctionné.
-  **À préconiser** : reconnaissez les aspects positifs avant d'aborder le problème. Par exemple : « Vous avez fait un excellent travail sur X, et je pense que nous pouvons appliquer la même approche pour améliorer Y. ».
-  **Pourquoi cette approche fonctionne** : reconnaître les points forts de la personne permet de la motiver et de l'encourager à adopter une attitude plus ouverte à l'égard de la résolution de problèmes.

7 Favoriser un lieu de travail respectueux des traumatismes : les cadres peuvent créer un environnement respectueux des traumatismes en veillant à ce que les politiques et les pratiques tiennent compte des besoins des employés susceptibles d'avoir subi des traumatismes.

-  **Pourquoi cette approche fonctionne** : cette approche aidera les cadres à comprendre les éléments déclencheurs et à minimiser les situations susceptibles de provoquer un stress ou une anxiété excessive.

Imaginez une équipe qui fait l'objet d'une réorganisation importante sous la direction d'un nouveau sous-ministre adjoint (SMA) doté d'une vision stratégique distincte. Parallèlement à ce changement de direction, un nouveau gouvernement a été élu, ce qui a entraîné une modification des priorités opérationnelles et l'introduction d'une décision politique descendante en matière de présence obligatoire en milieu de travail. On attend des employés qu'ils s'alignent sur ces changements, mais nombre d'entre eux se sentent déstabilisés par la rapidité des ajustements et l'incertitude quant à la manière dont ces changements affecteront leur travail et la dynamique de leur équipe. La tâche du cadre consiste à communiquer la raison d'être de ces changements d'une manière qui trouve un écho auprès des employés et qui réponde à leurs préoccupations, tout en s'assurant qu'ils se sentent soutenus et compris.

Approche fondée sur les traumatismes et la sécurité psychologique

Dans ce scénario, une approche tenant compte des traumatismes se concentre sur la création d'un sentiment de sécurité, la responsabilisation des employés et la validation de leurs préoccupations. Voici comment un gestionnaire peut aborder cette situation :

1 Reconnaître le changement et faire preuve d'empathie



Message : commencez par reconnaître ouvertement l'ampleur des changements. Reconnaître que l'adaptation à un nouvel SMA doté d'une vision stratégique différente, à des priorités gouvernementales modifiées et à des changements de politique peut sembler insurmontable, en particulier si les employés ne sont pas sûrs de l'impact de ces changements sur leur rôle.



Comment l'appliquer: utilisez un langage empathique, tel que : « Je sais qu'avec le nouvel SMA, les changements de gouvernement et les récentes décisions au niveau des politiques, il y a eu beaucoup de changements à absorber en peu de temps. Il est normal de ressentir un mélange d'émotions face à ces ajustements ».



Pourquoi cette approche fonctionne : en nommant et en validant le stress ou l'anxiété potentiels, vous créez un espace sûr pour que les employés puissent exprimer leurs préoccupations, ce qui est essentiel pour une communication tenant compte des traumatismes.

2 Assurer la transparence et expliquer le « pourquoi »



Message : expliquez les raisons qui sous-tendent chaque élément de changement, en vous concentrant sur la vision globale tout en la reliant aux valeurs et aux contributions de l'équipe. Expliquez ce que vous savez de la vision du SMA, des priorités du gouvernement et de la manière dont les changements de politique sont censés s'aligner sur les objectifs plus larges de l'organisation.



Comment l'appliquer : formulez le « pourquoi » en termes d'objectif, par exemple : « La vision du nouvel SMA vise [objectif spécifique], ce qui reflète l'engagement de notre organisation à l'égard de [valeurs fondamentales ou objectifs]. Avec les changements de politique, on nous demande de nous aligner plus étroitement sur ces valeurs pour assurer la cohérence dans toutes les équipes ».



Pourquoi cette approche fonctionne : la transparence sur le « pourquoi » aide les employés à se sentir respectés et réduit les sentiments d'incertitude. Le fait de relier les changements aux valeurs de l'équipe donne aux employés un contexte significatif, ce qui favorise l'acceptation et l'engagement.

3 Mettre l'accent sur ce qui est sous votre contrôle et sur ce qui ne l'est pas



Message : soyez honnête sur ce que l'équipe peut contrôler et sur ce qui échappe à son contrôle, en particulier si l'autorité décisionnelle antérieure a changé. Expliquez que si certains aspects du changement sont imposés d'en haut, il existe des domaines dans lesquels l'équipe dispose d'une certaine flexibilité ou autonomie.





Comment l'appliquer : vous pourriez dire : « Bien que l'orientation générale soit définie par le SMA et la politique gouvernementale, nous avons toujours la possibilité de façonner la manière dont nous abordons ces changements en tant qu'équipe. Je nous encourage à nous concentrer sur ce qui est sous notre contrôle, comme [les processus ou les objectifs spécifiques de l'équipe]. »




Pourquoi cette approche fonctionne : cette approche aide les employés à distinguer les changements qu'ils peuvent influencer de ceux qu'ils ne peuvent pas influencer, ce qui peut réduire le sentiment d'impuissance et leur permettre de se concentrer sur les mesures à prendre.


4 Favoriser le dialogue ouvert et encourager les gens à poser des questions


 **Message :** proposez une politique porte ouverte ou une période désignée pour que les employés puissent exprimer leurs préoccupations, poser des questions et partager leurs idées sur les changements.


 **Comment l'appliquer :** prévoyez une séance de questions-réponses au cours de laquelle les employés pourront faire part de leurs préoccupations dans un espace sécurisé. Par exemple, « Réunissons l'équipe ce jeudi après-midi pour discuter de vos idées ou de vos préoccupations. Votre avis est important et je veux m'assurer que nous répondrons ensemble aux incertitudes. »

 **Pourquoi cette approche fonctionne :** les approches tenant compte des traumatismes valorisent la confiance et la sécurité, qui se construisent en invitant à une communication ouverte. Offrir un espace pour partager ses préoccupations favorise la confiance et aide les employés à gérer les changements sans craindre d'être jugés.


5 Offrir un appui individuel

 **Message :** faites savoir aux employés que s'ils ont du mal à accepter les changements, ils peuvent s'adresser à vous en privé pour obtenir un soutien ou des ressources supplémentaires.

 **Comment l'appliquer :** dites quelque chose comme : « Si vous trouvez cela particulièrement difficile, sachez que ma porte est toujours ouverte. Je suis là pour vous écouter et discuter de la manière dont nous pouvons vous aider à vous adapter. »

 **Pourquoi cette approche fonctionne :** une approche fondée sur les traumatismes respecte les différences individuelles dans la manière dont le changement est vécu. En offrant un soutien individuel, on reconnaît que certains peuvent avoir besoin d'une aide supplémentaire pour s'adapter, ce qui facilite la transition pour chaque individu.

6 Encourager une approche collaborative pour mieux s'adapter

 **Message :** voyez le processus d'adaptation comme un travail d'équipe, où chaque membre a un rôle à jouer dans l'élaboration de la mise en œuvre des nouvelles priorités et politiques.



Comment l'appliquer : invitez les employés à partager leurs idées sur la manière dont l'équipe peut s'adapter. Vous pourriez dire : « Que pensez-vous de la manière dont nous pourrions intégrer ces changements d'une manière qui nous convienne? J'apprécie votre point de vue sur la manière dont nous pouvons faciliter cette transition ensemble ».



Pourquoi cette approche fonctionne : cette approche favorise le sentiment d'appartenance et réduit les résistances en encourageant les employés à jouer un rôle actif dans le processus. En leur donnant les moyens d'apporter des idées, il renforce la résilience et la collaboration au sein de l'équipe.

Tirer parti du pouvoir des relations pour un leadership positif et la sécurité psychologique

L'exploitation du pouvoir des relations est au cœur d'un leadership positif et de la création d'un milieu de travail psychologiquement sûr, deux éléments essentiels pour minimiser les perturbations. Les relations positives entre les cadres et les employés favorisent la confiance, l'ouverture et le respect mutuel, ce qui permet aux individus de se sentir à l'aise pour exprimer leurs idées, leurs préoccupations ou leurs erreurs sans craindre d'être jugés ou de subir des représailles. Lorsque les employés se sentent valorisés et entendus, ils sont plus engagés, motivés et collaborent davantage, ce qui réduit la probabilité de conflit ou de désengagement qui conduit souvent à des perturbations en milieu de travail.

Dans le contexte d'un leadership positif et empathique, l'établissement de relations solides permet aux cadres de mieux comprendre les besoins, les forces et les défis de leurs équipes. Ils peuvent ainsi apporter un soutien sur mesure, responsabiliser les employés et créer une culture d'inclusion. Lorsque les employés se sentent soutenus et connectés, ils sont plus enclins à communiquer ouvertement, à résoudre les conflits de manière constructive et à s'adapter aux changements sans résistance inutile.

En outre, le fait de favoriser la sécurité psychologique grâce à des relations solides encourage l'innovation et la résolution de problèmes. Les employés sont plus enclins à prendre des risques, à proposer des solutions et à apprendre de leurs erreurs dans des environnements où ils font confiance à leurs dirigeants et à leurs collègues. Cette culture de la sécurité et du soutien minimise les perturbations, car les problèmes potentiels sont abordés rapidement grâce à un dialogue ouvert, ce qui évite qu'ils ne s'aggravent.

Voici quelques conseils pratiques pour assurer la sécurité psychologique :

- 1** Encourager une communication ouverte pour favoriser une culture dans laquelle les employés se sentent en sécurité et peuvent exprimer leurs préoccupations, leurs idées et leurs opinions sans craindre d'être critiqués : les cadres peuvent y parvenir en cherchant activement à obtenir des commentaires lors des réunions, en offrant diverses options pour obtenir une rétroaction ascendante et en répondant positivement aux suggestions. Créez une culture où les gens peuvent se plaindre de manière productive pour favoriser les percées et l'innovation! Permettez aux employés de se défouler et d'aborder les irritants en milieu de travail, mais demandez-leur rapidement de s'orienter et de pivoter vers des solutions possibles.
- 2 Donner l'exemple de la vulnérabilité et de l'humilité** : les cadres doivent montrer l'exemple en admettant leurs erreurs et en reconnaissant leurs propres défis ou limites. Cela permet de créer un environnement dans lequel les employés se sentent à l'aise pour reconnaître leurs propres besoins d'apprentissage et leurs erreurs sans craindre d'être jugés.
- 3 Fournir une rétroaction constructive** : mettez l'accent sur les solutions plutôt que sur les reproches. Lorsque vous donnez de la rétroaction, discutez des possibilités de croissance et d'apprentissage. Cela renforce un espace sûr pour l'amélioration continue plutôt que la peur de l'échec.
- 4 Reconnaître et apprécier les contributions** : reconnaissez régulièrement les contributions individuelles et collectives. La reconnaissance, qu'elle soit formelle ou informelle, renforce un environnement positif dans lequel les employés se sentent valorisés et motivés.
- 5 Aborder les conflits de manière préventive et équitable** : traitez les conflits rapidement et veillez à ce que toutes les parties soient entendues. En traitant les problèmes de manière impartiale et équitable, les cadres empêchent les conflits de s'aggraver et montrent que le milieu de travail est un espace respectueux et sûr pour tous.
- 6 Soutenir le bien-être des employés** : donnez accès aux ressources en matière de santé mentale et faites la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En se préoccupant du bien-être global des employés, les cadres créent un environnement bienveillant et favorable qui renforce la sécurité psychologique.
- 7 Fixer des attentes et des limites claires** : établissez des rôles, des responsabilités et des attentes claires, et assurez-vous qu'ils sont compris par tous. Cela réduit l'ambiguïté, l'anxiété et les malentendus potentiels en milieu de travail.

8 Favoriser l'inclusion et la diversité : créez des occasions pour que les différentes voix soient entendues et assurez-vous que tout le monde se sente inclus. Les cadres peuvent y parvenir en encourageant la formation d'équipes diversifiées et en encourageant la collaboration interfonctionnelle.

En mettant en œuvre ces stratégies, les cadres peuvent créer un environnement dans lequel les employés se sentent en sécurité pour contribuer, collaborer et innover, ce qui, en fin de compte, minimise les perturbations sur le lieu de travail et améliore la productivité.

Intégrer la neurodiversité et la sensibilité culturelle

Dans un monde du travail de plus en plus diversifié, un leadership efficace exige une compréhension approfondie de la neurodiversité - l'ensemble des différences neurologiques, telles que l'autisme, le TDAH, la dyslexie et autres - ainsi que de la diversité culturelle. Les deux jouent un rôle important dans la manière dont les individus perçoivent, traitent et s'engagent dans le monde qui les entoure. Pour les cadres, il est essentiel d'être sensible à ces différences, non seulement pour favoriser un environnement inclusif, mais aussi pour améliorer la productivité, réduire les perturbations et créer des équipes cohésives.

De nombreux cadres peuvent être eux-mêmes neurodivergents, apportant à leur rôle des perspectives, une créativité et des approches de résolution de problèmes uniques. Cette diversité des processus de pensée et des perspectives peut constituer un atout précieux, en renforçant la capacité des organisations à sortir des cadres traditionnels, à se rapprocher des membres de l'équipe qui ont des besoins variés et à introduire de nouvelles approches en matière de résolution de problèmes et de résilience.

Lorsque les cadres adoptent la neurodiversité et la sensibilité culturelle, ils libèrent les forces, les perspectives et la créativité uniques qu'apporte une main-d'œuvre diversifiée. Cette prise de conscience aide les cadres à mieux soutenir leurs équipes en prenant les mesures adéquates, en communiquant plus efficacement et en créant des environnements où tous les individus peuvent s'épanouir. Ignorer ou mal comprendre ces différences peut toutefois conduire à une mauvaise communication, à un désengagement et à des conflits inutiles qui perturbent les processus opérationnels.

En reconnaissant les diverses façons dont les employés pensent, travaillent et interagissent, ainsi que les forces uniques que les leaders neurodivergents peuvent apporter, les cadres peuvent favoriser de manière proactive une organisation résiliente, inclusive et performante. Cette section propose des stratégies pratiques pour intégrer la neurodiversité et la sensibilité culturelle dans votre approche de leadership :

Renseignez-vous sur la neurodiversité et les sensibilités culturelles et formez vos équipes :

Les cadres devraient consacrer du temps à la compréhension de la neurodiversité - comment les différences neurologiques telles que l'autisme, le TDAH, la dyslexie et d'autres se manifestent sur le lieu de travail. La formation et la sensibilisation des équipes favorisent l'empathie et la compréhension, ce qui contribue à réduire les idées fausses ou les préjugés susceptibles d'entraîner des perturbations.

Proposez des ateliers de sensibilisation à la neurodiversité et encouragez les discussions ouvertes afin de normaliser les différences et de promouvoir l'inclusion.

Adopter des styles de communication souples : les personnes neurodivergentes peuvent traiter les informations différemment. Les cadres doivent adopter des méthodes de communication souples, en donnant des instructions écrites claires en même temps que des instructions verbales et en donnant la possibilité de poser des questions complémentaires pour s'assurer de la clarté de l'information.

Utilisez plusieurs canaux de communication (courrier électronique, aides visuelles, discussions en personne) et vérifiez régulièrement que vous avez bien compris.

Créer des environnements de travail respectueux des sens : le bruit, l'éclairage et d'autres facteurs environnementaux peuvent avoir un impact différent sur les personnes neurodivergentes. Envisagez de créer des espaces calmes, d'autoriser l'utilisation de casques antibruit ou d'offrir des environnements de travail flexibles où les employés peuvent travailler à distance ou dans des zones plus calmes afin de répondre à différents besoins sensoriels.

Conseil : sondez votre équipe afin d'identifier les facteurs environnementaux déclencheurs et procédez aux ajustements nécessaires pour créer des espaces plus confortables pour tout le monde.

Personnaliser les processus de travail et les tâches : reconnaissez que les employés neurodivergents peuvent exceller dans certaines tâches et éprouver des difficultés dans d'autres. Dans la mesure du possible, adaptez les processus de travail pour tirer parti de leurs points forts tout en leur apportant un soutien dans les domaines où ils ont besoin d'aide. La flexibilité des horaires de travail ou la revue des échéanciers peut également contribuer à réduire l'anxiété et les perturbations.

Proposez des horaires de travail ou des structures de tâches flexibles pour tenir compte des différents styles de travail et des besoins cognitifs.

Offrir un soutien et des aménagements personnalisés : demandez de manière proactive aux personnel neurodivergent quels outils ou mesures les aideraient à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il peut s'agir de technologies d'assistance, de charges de travail adaptées ou de temps supplémentaire pour certaines tâches.

Travaillez en étroite collaboration avec les RH pour vous assurer que des mesures d'adaptation raisonnables sont disponibles et qu'il existe un processus ouvert et non stigmatisant pour les demander.

Promouvoir un leadership fondé sur les points forts : les employés neurodivergents apportent souvent des forces uniques telles que le souci du détail, la créativité ou la résolution de problèmes. En reconnaissant et en encourageant ces talents, les cadres peuvent créer un environnement d'équipe plus productif et plus innovant. Identifiez les points forts de chacun lors de rencontres individuelles régulières et veillez à ce que les rôles et les tâches de l'équipe correspondent à ces points forts.

Mettre en place des mécanismes pour obtenir de la rétroaction régulière : tenez des sessions régulières où le personnel neurodivergent peut discuter des défis rencontrés et proposer des solutions. Cette approche proactive permet d'identifier les problèmes potentiels avant qu'ils ne dégènèrent en perturbations. Planifiez des contrôles périodiques pour discuter des mesures d'adaptations en place et des ajustements, afin de garantir que l'environnement de travail reste inclusif.

En intégrant ces pratiques favorables à la neurodiversité, les cadres peuvent favoriser un milieu de travail plus inclusif et solidaire qui réduit les perturbations et améliore la cohésion de l'équipe et la productivité.

Conseils pratiques pour un leadership sensible à la culture

Formez-vous et formez votre équipe : comprendre les différents contextes, valeurs et pratiques est le premier pas vers la sensibilité culturelle. Les cadres devraient s'engager dans une formation continue sur les identités culturelles représentées dans leurs équipes afin de mieux gérer les différences.

Assistez à des séances de formation sur la diversité et la sensibilisation culturelle et encouragez votre équipe à faire de même. Cela permet de réduire les préjugés inconscients et de promouvoir l'inclusion.

Pratiquiez l'écoute active: montrez un intérêt sincère pour les expériences culturelles et les antécédents de vos employés en écoutant activement leurs points de vue. Le fait d'être ouvert à l'apprentissage des membres de votre équipe renforce la confiance et aide les cadres à éviter les malentendus culturels.

Au cours des réunions ou des conversations individuelles, posez des questions ouvertes sur la manière dont les origines culturelles des membres de l'équipe influencent leur approche du travail.

Adaptez votre style de communication: les normes de communication varient d'une culture à l'autre. Certains employés apprécient la franchise, tandis que d'autres préfèrent des approches plus indirectes ou plus polies. Les dirigeants doivent faire preuve de souplesse dans leur communication pour s'assurer que les messages sont reçus et compris.

Observez et demandez de la rétroaction sur votre style de communication, en l'adaptant pour que tous les employés se sentent à l'aise pour exprimer leurs pensées et leurs préoccupations.

Respecter les pratiques culturelles et les fêtes : reconnaissez et honorez les pratiques culturelles, les traditions et les fêtes des membres de votre équipe. C'est non seulement une preuve de respect, mais aussi un véritable engagement en faveur de l'inclusion.

Mettez un point d'honneur à reconnaître les diverses fêtes et événements sur le lieu de travail, en proposant des horaires flexibles pour s'adapter à ces célébrations.

Soyez attentif aux signaux non verbaux : la communication non verbale, comme les gestes, le contact visuel et l'espace personnel, peut varier considérablement d'une culture à l'autre. Soyez conscient de ces différences afin d'éviter toute gêne ou offense involontaire.

Lorsque vous vous engagez avec des membres d'équipes de cultures différentes, soyez attentif au langage corporel, au contact visuel et à la proximité physique, et adaptez votre approche si nécessaire.

Favoriser un processus décisionnel inclusif : l'implication d'employés issus de milieux culturels différents dans la prise de décision garantit la prise en compte d'un large éventail de points de vue, ce qui permet d'obtenir des résultats plus éclairés et plus inclusifs. Créez des opportunités pour que les membres de l'équipe contribuent aux discussions, en encourageant les personnes issues de milieux culturels sous-représentés à exprimer leurs opinions et leurs idées.

Reconnaître et traiter les préjugés : un cadre sensible à la culture reconnaît et traite les préjugés inconscients, tant en lui-même qu'au sein de l'organisation. Les préjugés peuvent involontairement affecter la prise de décision, les pratiques de recrutement et la dynamique de l'équipe.

Mettez en place une formation de sensibilisation aux préjugés et veillez à ce que les pratiques de recrutement et de promotion soient équitables, transparentes et culturellement inclusives.

En intégrant ces stratégies de leadership sensibles à la culture, vous pouvez favoriser une main-d'œuvre plus inclusive, plus respectueuse et plus engagée. Cette approche proactive permet de minimiser les perturbations sur en milieu de travail et de promouvoir une culture d'équipe harmonieuse et performante.

« En tant que leader neurodivergente, la gestion de mes propres déclencheurs et de mes expériences passées a été un élément essentiel de l'évolution de mon style de leadership. Au début, je me sentais souvent sur la défensive face à la résistance de mon équipe, ce qui ne faisait qu'ajouter de la tension. Travailler avec le service-conseil de l'APEX m'a apporté un soutien et une perspective inestimables, m'aidant à comprendre mes réactions et à développer des moyens plus sains de répondre. Grâce à une combinaison de réflexion personnelle, d'utilisation des ressources disponibles et de conseils pratiques de l'APEX, j'ai pu recadrer les défis et approcher mon équipe avec plus d'empathie et d'ouverture. Ce changement n'a pas seulement amélioré la dynamique de l'équipe ; il m'a permis de diriger avec confiance, sachant que je pouvais créer un environnement de soutien et d'adaptation pour toutes les personnes impliquées.

– Client du service-conseil



**STRATÉGIES SUPPLÉMENTAIRES
POUR FAIRE FACE À DE L'INCONDUITE
QUI PERSISTE**

Une mauvaise conduite, si elle n'est pas contrôlée, peut perturber la dynamique de l'équipe, miner le moral et compromettre l'intégrité de l'organisation. Les cadres jouent un rôle clé dans la gestion de ces situations en réagissant rapidement, équitablement et de manière cohérente. Cette section présente d'autres stratégies pratiques pour identifier, traiter et résoudre les cas de mauvaise conduite qui persiste, en veillant à ce que les mesures correctives soient à la fois efficaces et conformes aux politiques de l'organisation. En encourageant la transparence et la responsabilité, les cadres peuvent renforcer une culture positive tout en prévenant de futures perturbations.

Évaluer objectivement la situation

- Recueillez des informations : observez et documentez les comportements et les incidents spécifiques que vous avez directement observés ou qui vous ont été rapportés. Recherchez des schémas indiquant une éventuelle mauvaise conduite, une manipulation ou un sabotage.
- Réfléchissez au contexte : tenez compte des changements récents ou des facteurs de stress susceptibles d'influencer la dynamique de l'équipe. Comprendre le contexte peut vous aider à traiter les causes profondes.

Communiquer directement et calmement

- Abordez le problème en privé : parlez aux personnes concernées en tête-à-tête. Utilisez un langage clair et non conflictuel pour exprimer vos préoccupations.
- Posez des questions ouvertes : encouragez-les à partager leurs points de vue. Par exemple, « J'ai remarqué [un comportement spécifique]. Pouvez-vous m'aider à comprendre ce qui se passe ? »

Fixer des attentes claires

- Renforcer les rôles et les responsabilités : veiller à ce que chaque membre de l'équipe comprenne son rôle et l'impact de ses actions sur les objectifs de l'équipe et de l'organisation.
- Clarifier les normes de comportement : rappelez à votre équipe le comportement professionnel attendu. Précisez que les commérages, les communications violentes, la manipulation ou le sabotage ne seront pas tolérés.

Documenter et rendre compte

- Conservez des dossiers détaillés : documentez les interactions, les incidents et toutes les mesures prises pour remédier à la situation. Cela peut s'avérer utile si d'autres mesures s'avèrent nécessaires.
- Faites appel à l'échelon supérieur si nécessaire : si le comportement se poursuit ou s'aggrave, envisagez d'impliquer les ressources humaines ou votre gestion pour traiter le problème de manière formelle.

Renforcez votre présence en tant que leader

- Restez calme et posé : conservez votre professionnalisme, même si vous vous sentez mis en cause ou attaqué personnellement. C'est un exemple pour votre équipe et cela vous aide à gérer la situation de manière efficace.
- Cherchez du soutien : adressez-vous en toute confiance à votre bureau d'ombuds, à un coach ou à un mentor, ou à l'APEX pour discuter des stratégies et des options.

Se concentrer sur les solutions

- Identifier les objectifs communs : réorientez l'attention de l'équipe vers des objectifs communs. L'alignement de chacun sur les objectifs de l'organisation peut réduire les conflits et améliorer la coopération.
- Encourager la collaboration : créez des occasions pour les membres de l'équipe de travailler ensemble sur des projets, ce qui peut contribuer à rétablir la confiance et le respect mutuel.

En mettant en œuvre ces stratégies, vous pouvez commencer à résoudre les problèmes de manipulation et de sabotage, tout en favorisant un environnement d'équipe plus positif et plus productif.

Stratégies supplémentaires

Tirer parti de la rétroaction à 360 degrés ou des outils d'évaluation du climat de leadership

- **Rétroaction anonyme** : mettez en place un processus de rétroaction à 360 degrés dans le cadre duquel les membres de l'équipe peuvent fournir des commentaires anonymes les uns sur les autres et sur la dynamique générale de l'équipe. Cela peut vous aider à découvrir des problèmes qui ne seraient pas apparus lors de conversations directes et vous donner un aperçu de la façon dont les autres perçoivent la situation.

Utiliser les techniques de résolution des conflits

- **Négociation basée sur les intérêts** : lorsque vous abordez un conflit, concentrez-vous sur les intérêts sous-jacents plutôt que sur les positions. Cette approche permet de découvrir les véritables motivations qui sous-tendent certains comportements, ce qui peut conduire à des solutions plus durables.
- **Formation en résolution des conflits** : proposez à votre équipe une formation sur la résolution des conflits et la communication efficace. Cela permet à chacun de disposer des outils nécessaires pour gérer les désaccords de manière constructive.

Renforcer l'alignement de l'équipe

- **Activités de renforcement de l'esprit d'équipe** : organisez des activités qui nécessitent une collaboration et la résolution de problèmes. Cela permet de rétablir la confiance et d'encourager les interactions positives entre les membres de l'équipe.
- **Réexaminer les objectifs de l'équipe** : organisez une réunion pour réorienter l'équipe vers des buts et des objectifs communs. Encouragez chaque membre à expliquer comment son travail contribue à la réalisation de ces objectifs, afin de renforcer le sentiment d'un but commun.

Accompagnez et soutenez vos rapports directs dans la gestion des comportements perturbateurs

Si vos rapports directs reconnaissent avoir des relations tendues avec des personnes qu'ils dirigent, écoutez-les attentivement. S'ils ont besoin de développer leur leadership, soutenez-les en leur fournissant des conseils et des ressources. S'ils sont victimes d'intimidation ou de sabotage, aidez-les à gérer la situation. Évitez de juger leur leadership comme étant faible ou inefficace - chaque cadre a des besoins de développement et personne n'est équipé pour gérer toutes les personnalités difficiles. Enquêtez, faites appel aux RH le cas échéant, ou faites appel à votre ombuds, un praticien de la gestion des conflits ou à un médiateur impartial ou extérieur. Ne sapez pas le leadership ou la confiance envers vos rapports directs en leur retirant votre soutien.

L'attention et la correction exigent qu'un cadre soit prêt à prendre un moment pour voir le monde à travers les yeux d'un employé perturbateur afin de comprendre son expérience. Il n'y a jamais de moment où un comportement qui blesse les autres peut être accepté ou toléré. Cependant, la manière dont un cadre intervient donne le ton à l'apprentissage et à la résolution qui peuvent à la fois mettre fin à un comportement perturbateur et aider un employé à apprendre et à se développer.

Ressources:

[Mesures disciplinaires progressives](#)

[Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#)



CONCLUSION

Gérer efficacement les perturbations en milieu de travail afin de l'optimiser nécessite une approche globale qui associe le leadership de changement, la connaissance de soi et des stratégies structurées. Tout au long de ce guide, nous avons exploré des méthodes pratiques pour maintenir des performances élevées, telles que l'intégration des pratiques efficaces reliées au leadership du changement dans la gestion des perturbations, dans le but de transformer des événements potentiellement déstabilisants en expériences transformatrices. Cette approche permet non seulement de minimiser les perturbations, mais aussi de donner aux employés les moyens de devenir plus résilients, plus adaptables et plus engagé. Le leadership de changement crée une culture organisationnelle plus agile qui optimise la productivité et la cohésion de l'équipe, même face à l'incertitude.

En nous concentrant sur les stratégies de gestion des personnes, nous avons souligné l'importance d'une communication claire, de la transparence et de l'établissement de relations solides et de confiance. Les cadres qui gèrent de manière proactive leurs propres facteurs de stress et déclencheurs sont mieux équipés pour guider leurs équipes pendant les périodes de perturbations, garantissant ainsi la résilience et une productivité soutenue. Nous avons également abordé la question de la gestion des comportements répréhensibles, en soulignant la nécessité de prendre des mesures rapides, équitables et cohérentes pour maintenir un milieu de travail respectueux et conforme. Le fait de traiter les problèmes à un stade précoce permet non seulement d'éviter qu'ils ne s'aggravent, mais aussi de renforcer une culture de la responsabilité.

Enfin, le guide souligne le rôle du développement personnel des cadres en période de changement. Les dirigeants qui sont attentifs à leur propre bien-être et qui font preuve d'empathie à l'égard de leurs équipes créent des environnements dans lesquels les individus et les organisations peuvent s'épanouir.

En appliquant ces stratégies, les cadres peuvent affronter avec confiance les perturbations et les changements, soutenir efficacement leurs équipes et assurer leur réussite à long terme. Les outils et les idées présentés dans ce guide offrent une feuille de route pour favoriser un lieu de travail sain, dynamique et résilient, quels que soient les défis à relever.

Alors que vous naviguez dans les complexités du leadership et de la dynamique du milieu de travail, rappelez-vous que vous n'avez pas à le faire seul. [Le service-conseil de l'APEX](#) offre un soutien gratuit, confidentiel et immédiat, adapté spécifiquement aux besoins des cadres supérieurs. Que vous cherchiez des conseils sur la gestion des perturbations, le renforcement de la résilience ou l'élaboration de stratégies pour une réussite à long terme, notre approche hybride unique combine l'accompagnement des cadres, le mentorat et la prestation de conseils pour vous donner des idées pratiques et réalisables lorsque vous en avez le plus besoin. Contactez l'APEX et laissez-nous vous accompagner dans votre parcours de leadership.



ANNEXE A

Annexe A - Ressources

[Guide de mesures de soutien des cadres](#)

[Approches de leadership axées sur les personnes en période difficile](#)

[Stratégies de santé mentale en milieu de travail](#)

[Ombuds organisationnels](#)

Ressources de l’APEX – Événements passés et à venir

[Événements à venir](#)

[Événements passés](#)

Ressources de l’École de la fonction publique

[Faire preuve de résilience en période de changement \(TRN130, virtuel\)](#)

[La mobilisation et l'autonomisation commencent par nous \(TRN131, virtuel\)](#)

[Favoriser un milieu de travail axé sur les gens \(TRN132, virtuel\)](#)

[Se sentir important au travail : impact et pratique \(TRN150, à votre rythme\)](#)

Série événements

[Série Café virtuel de l'EFPC : Faire face aux crises mondiales urgentes, une conversation avec Blair Sheppard et Jessica Shannon](#)

Série balado

[Balado : Survivre comme cadre](#)

Outils de travail

[Diriger une équipe en période d'incertitude : Utiliser l'incertitude pour façonner l'avenir \(TRN4-J05\)](#)

[Série Sondages éclair auprès des équipes \(TRN4-J20 à TRN4-J30\)](#)

[Série Élan : Trousse d'outils pour les équipes \(TRN4-J38\)](#)