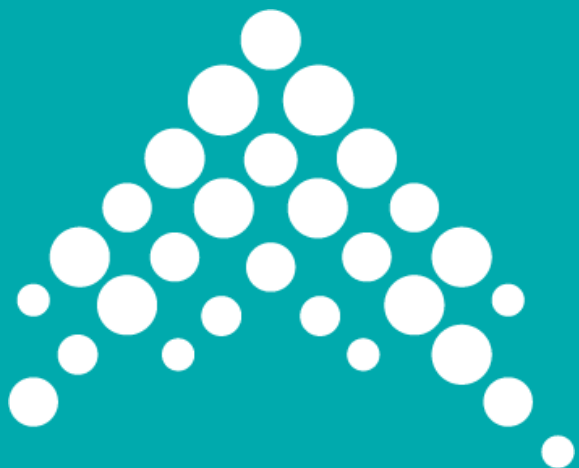




Connaître. Gérer. Bâtir.

Connaître notre communauté

Gérer nos besoins

Bâtir un avenir meilleur

**Guide pratique pour les nouveaux
cadres supérieurs**

TABLE DES MATIÈRES

Pourquoi un guide pratique?	3
Préface.....	3
Remerciements	4
Avant-propos du chef de la direction de l'APEX.....	5
Joindre les rangs de la communauté des cadres.....	6
Trouvez votre raison d'être	6
Options à considérer avant d'accepter un poste de direction	7
Tracez votre chemin vers la réussite	8
Considérations sur les milieux de travail hybrides et sur l'avenir du travail	9
Se connaître	11
Déterminez votre niveau de conscience et d'intelligence émotionnelle	11
Êtes-vous un exécutant ou un leader?	12
Vous êtes maintenant cadre... et puis après?	14
Appropriiez-vous votre espace de direction, votre carrière, vos performances et vos résultats	15
Stratégies, options et considérations lorsque vous créez votre équipe et embauchez du personnel.....	16
Considérations lorsque vous menez des discussions sur la diversité, l'inclusion, la prévention du harcèlement, le respect et le bilinguisme en milieu de travail	18
Tirez parti de discussions stratégiques sur la performance avec votre équipe	19
Se fixer des limites.....	21
Considérations pour une meilleure intégration travail et vie personnelle.....	21
Faites preuve de reconnaissance et célébrez les réalisations	22
Quand les choses ne se passent pas comme prévu	24
La vérité concernant l'état réel de votre équipe et votre contexte opérationnel.....	24
Quand on passe de collègue à patron	25
Comment adopter une attitude positive face aux conflits et aux différences dans les styles de leadership	26
Adoptez des approches de gestion de conflits axées sur les valeurs	28
Dernières réflexions.....	30

Pourquoi un guide pratique?

Préface



L'idée de ce guide me trottait dans la tête depuis un certain temps. Je suis devenue cadre dans la fonction publique en 2008 et, à l'époque, je n'avais aucune idée de mes aspirations professionnelles, de mon style de leadership ou même de la raison pour laquelle je voulais être cadre. Je n'ai pas pris le temps d'explorer certaines questions clés, comme la valeur que j'apportais et l'impact que je voulais avoir.

À mes débuts, j'ai surtout appris par essais et erreurs - en commettant parfois des erreurs coûteuses. Même si j'ai eu la chance d'être entourée de coaches et de mentors extraordinaires qui m'ont servi de modèles, j'aurais aimé que quelqu'un prenne le temps de m'éclairer sur ce que cela signifie « être cadre ». Il m'aurait été utile d'avoir un guide, comme celui-ci, pour m'expliquer ce que je devais savoir en tant que cadre nouvellement nommée - certaines de ces règles « non écrites », les nuances, les choses à faire et à ne pas faire en matière de leadership et les pièges courants à éviter!

Chaque année, nous accueillons en moyenne plus de 730 nouveaux cadres qui veulent faire une différence. Ils reconnaissent que, malgré les nombreux défis, il est toujours aussi gratifiant et enrichissant d'être un leader dans la fonction publique. Il s'agit d'une occasion unique d'influencer et de guider le changement, de remettre en question le statu quo et de contribuer à façonner la culture du milieu de travail, tout en obtenant des résultats concrets pour la population canadienne.

La publication de ce guide est une occasion en or pour moi. Cela me permet de redonner à la communauté dont je fais partie depuis plus de dix ans et de poursuivre ma quête en incitant plus de gestionnaires de personnes à faire le saut et à accéder aux rangs de la direction. Ce guide complète les activités d'accueil de votre organisation, le [Parcours d'apprentissage pour les cadres](#) offert par l'École de la fonction publique du Canada, ainsi que les programmes et services de perfectionnement du leadership de l'APEX destinés aux nouveaux cadres. Bon parcours et n'hésitez pas à communiquer avec moi pour discuter plus amplement des thèmes abordés dans ce guide!



Nathalie Clément

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

Remerciements

J'ai pris plaisir à élaborer ce guide pratique à partir de diverses sources accumulées au fil des ans, le tout teinté, bien sûr, de mes propres expériences et de mes questionnements lors de mon parcours de leader, et des dernières tendances et recherches liées à l'avenir du travail et du leadership. Je m'inspire quotidiennement du contenu préparé par des sources fiables. Mon compte LinkedIn regorge d'infographies provenant notamment d'associations et de firmes spécialisées en RH, d'éditeurs, d'institutions renommées telles que Harvard Business Review, Forbes, le Canadian HR Reporter, Les Affaires, de leaders d'opinion et d'influenceurs, de coachs accrédités et de cabinets de recherche tels que McKinsey & Company et Deloitte.



Mon inspiration a atteint de nouveaux sommets lorsque j'ai participé récemment à un événement spécial de l'APEX destiné aux nouveaux et aspirants cadres, organisé en partenariat avec la Communauté nationale des gestionnaires et l'École de la fonction publique du Canada. Cette table ronde a attiré plus de 1 200 personnes, et le niveau de mobilisation était extrêmement élevé. Le contenu de ce guide a également été inspiré par la sagesse des panélistes présents et les quelque 120 questions qui ont été soulevées.

De plus, j'ai tiré parti de diverses données disponibles à Environnement et Changement climatique Canada (ECCC), mon ministère d'attache, et à l'APEX, comme [les résultats du 5e Sondage auprès des nouveaux cadres](#), les commentaires et témoignages reçus lors d'événements sur le leadership, notamment la session [Bâtir la prochaine génération de leaders à la fonction publique](#), et les [rapports annuels du service-conseil aux cadres supérieurs](#). Je tiens par ailleurs à remercier Carl Trottier, chef de la direction de l'APEX, d'avoir cru en ce projet de et de m'avoir donné le feu vert pour aller de l'avant, ainsi que mes collègues à ECCC qui ont revu et validé le contenu de ce rapport et l'ont testé auprès de nouveaux cadres.

Enfin, merci à Bailey Murdoch, *Maître Coach Intégral™*, pour ses contributions et ses conseils tout au long de la rédaction de ce guide, ainsi qu'au Réseau fédéral des ombuds.

Avant-propos du chef de la direction de l'APEX



Je suis ravi que vous envisagiez une carrière de cadre à la fonction publique ou que vous ayez récemment rejoint les rangs des cadres de direction! Vous êtes notre prochaine génération de leaders, prêts à embrasser un avenir dynamique. Nous avons besoin que vous apportiez votre amour des gens pour tirer parti des talents et nous aider à redorer le blason de la fonction publique de demain. Nous avons besoin de leaders transformationnels pour nous aider à repenser notre façon de diriger, de recruter et de développer les talents. Nous avons besoin de leaders qui n'ont pas peur de remettre en question les systèmes et le statu quo. Nous avons besoin de connecteurs, de bâtisseurs de relations, d'innovateurs, de leaders attentionnés et charismatiques.

L'APEX est votre association professionnelle, dirigée par des cadres pour des cadres. Notre rôle principal est d'apporter une valeur ajoutée à la communauté des cadres au niveau national et international. Ce guide pratique a été élaboré en réponse aux questions fréquemment posées par les cadres nouvellement nommés ou en devenir. À l'APEX, nous investissons en vous. Nous vous soutenons en tant que personne, en tant que communauté et nous sommes votre voix. Nous renforçons notre capacité de recherche, nous tirons parti des partenariats, nous développons des centres d'excellence en matière de santé et de bien-être, de leadership et de rémunération globale. Nous travaillons activement à enrichir votre expérience en tant que cadre.

Pour rester pertinents et en phase avec les intérêts et les besoins émergents de la communauté des cadres, nous avons plus que jamais besoin de votre soutien et de vos contributions! Faites-nous part de vos commentaires sur nos programmes, services, outils et ressources; envisagez de devenir un ambassadeur de l'APEX dans votre organisation, participez à nos nombreuses initiatives et à nos événements de réseautage pour les nouveaux cadres.

Vous élargirez vos compétences en matière de leadership, vous vous construirez, au sein de la fonction publique, un solide réseau de collègues qui agiront comme partenaires et facilitateurs de vos réalisations et vous optimiserez votre marque personnelle en tant que cadre. Vous avez l'occasion unique de devenir une force motrice positive et de défendre les intérêts de votre communauté en soutenant des initiatives qui vous touchent en tant que dirigeant.

Saisissez et exploitez le pouvoir de l'opportunité pour atteindre le succès. Soyez le changement que vous voulez voir se produire dans votre milieu de travail. Bonne chance dans votre parcours de leader, et n'oubliez pas que vous êtes important et que vous n'êtes pas seul!



Carl Trottier

Chef de la direction de l'APEX

Joindre les rangs de la communauté des cadres

Réflexions

Trouvez votre raison d'être

Vous envisagez de faire le saut et d'accéder aux rangs de la direction, mais vous hésitez, vous doutez et vous avez des craintes, vous n'êtes pas sûr que ce soit pour vous? Vous vous demandez ce qu'il faut pour réussir en tant que cadre et si vous êtes prêt? Prenez connaissance des questions ci-dessous et prenez tout le temps dont vous avez besoin pour rédiger vos réponses afin de cristalliser et de formuler pleinement votre mission.

- Réfléchissez à votre carrière et à votre parcours jusqu'à présent afin d'évaluer votre état de préparation pour un poste de leadership - vous épanouissez-vous dans votre rôle actuel, avez-vous envie d'un poste plus influent, de responsabilités supplémentaires?
- Dans quel environnement vous épanouissez-vous le plus?
- Comment apprenez-vous le mieux?
- Quel type de supérieur préférez-vous?
- Dans quelle mesure êtes-vous équipé pour gérer les gens virtuellement?
- Comment gérez-vous le stress et la charge de travail?
- Trouvez votre passion, votre principale motivation pour devenir cadre, et exprimez-la clairement. Quels sont les principes et les valeurs qui vous guident? Qu'est-ce qui vous apporte de l'énergie et vous motive?
- Quel environnement créez-vous en tant que leader, et êtes-vous équipé pour créer des milieux de travail prospères et psychologiquement sûrs?
- Disposez-vous d'un bon réseau et d'un système de soutien? Avez-vous accès à des coaches, guides et mentors qui peuvent vous stimuler, vous donner de l'énergie et vous aider à aborder les domaines de développement et à évaluer votre état de préparation?



Parlez à plusieurs cadres de différents niveaux, qui occupent divers postes dans différents ministères pour confronter les hypothèses, les préjugés, les perceptions et les croyances. Déterminez votre

expertise et votre valeur ajoutée en tant que leader; cet exercice vous aidera à évaluer quel premier poste de cadre vous conviendrait.

Prenez une décision éclairée en consultant la [Politique de gestion des cadres supérieurs](#) et la [Directive sur les conditions d'emploi des cadres supérieurs du Secrétariat du Conseil du Trésor](#) (si vous ne faites pas partie de l'administration centrale de la fonction publique, consultez votre Direction des ressources humaines pour connaître les politiques, les lignes directrices et les conditions applicables).

Options à considérer avant d'accepter un poste de direction

Faites vos recherches

- Effectuez une recherche initiale sur le poste, et sur son contexte opérationnel et stratégique. S'agit-il d'une nomination intérimaire ou à durée indéterminée?
- Êtes-vous à l'aise par rapport à ce poste? Vous conviendrait-il ou représenterait-il un défi? S'il s'agit d'un défi, demandez-vous si c'est le bon moment pour le relever?
- On vous offre un poste sur un plateau d'argent? Soyez curieux, négociez judicieusement vos conditions de travail et méfiez-vous des pièges. Ce poste peut être difficile à pourvoir pour diverses raisons, que vous souhaitez connaître avant d'accepter.



Renseignez-vous sur l'équipe de direction, le travail, l'environnement et les attentes à votre égard

- Connaissez-vous l'organisation, l'unité, quelqu'un qui y travaille et à qui vous pouvez parler en toute confiance pour vous aider à évaluer les défis associés au poste, la culture du lieu de travail et les pratiques de leadership?
- Avant d'accepter un poste, posez des questions sur la flexibilité, les conditions de travail, les attentes en matière d'heures de travail, les préférences en matière de style de leadership, la santé psychologique et la sécurité de l'équipe, le taux de roulement du personnel, etc.
- Y a-t-il dans votre entourage un mentor avec qui vous pouvez parler du fait d'accepter un poste de cadre ou d'être nouveau dans ce poste?
- Vos supérieurs actuels, vos mentors, vos enseignants et vos confidents pensent-ils que vous êtes prêt ou apte à diriger? Posez-leur cette question difficile et soyez prêt à recevoir des réponses honnêtes.



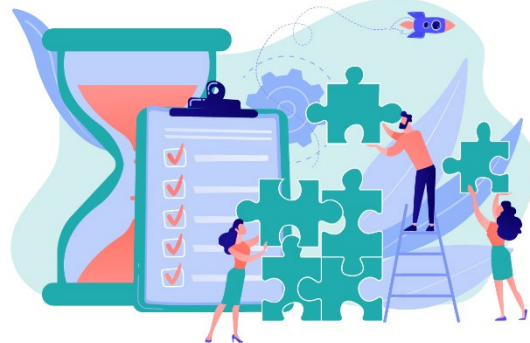
Menez une réflexion personnelle

- L'augmentation des responsabilités aura des répercussions sur votre famille et vos amis. Ayez des conversations à ce sujet avec eux et cherchez à ce qu'ils vous soutiennent.
- Avez-vous une compréhension approfondie des conditions d'emploi des cadres et des possibles implications financières et juridiques? Comprenez-vous la rémunération au rendement, et ce que cela signifie de ne pas avoir le soutien du syndicat?
- Prenez contact avec l'APEX dès votre entrée en poste pour vous familiariser avec la vaste gamme de services et de privilèges qu'elle offre à ses membres. Nous offrons des occasions de développement professionnel de haute qualité, un accès à des ressources et outils exclusifs, et un service-conseil confidentiel pour vous aider de manière proactive dans votre carrière. Nous défendons également vos intérêts auprès des organismes centraux et des administrateurs généraux afin de façonner les politiques qui déterminent vos conditions de travail.



Tracez votre chemin vers la réussite

- Quelles mesures avez-vous prises jusqu'à présent pour vous préparer à un poste de direction?
- Où en êtes-vous dans votre cheminement en matière de leadership, de formation obligatoire et d'autres possibilités clés de développement du leadership?
- Avez-vous envisagé de participer au Programme des nouveaux directeurs de l'EFPC ou à toute autre formation de développement du leadership? Il existe plusieurs options en fonction de vos objectifs d'apprentissage. Parfois, l'apprentissage par l'expérience est une bonne occasion d'apprendre à connaître un environnement opérationnel concret. Avez-vous essayé l'observation d'un cadre supérieur au travail?
- Répondez-vous au profil bilingue des postes de direction? Quelles mesures, formelles et informelles, prenez-vous pour assurer votre préparation? Le fait d'avoir une longueur d'avance dans la gestion de votre carrière peut grandement contribuer à une transition aisée et sans heurts vers un poste de direction.



- Votre caractère et votre développement personnel influenceront cette prochaine phase de votre carrière et de votre vie. Travaillez avec un coach spécialisé pour développer au besoin certains aspects de votre personnalité.

Considérations sur les milieux de travail hybrides et sur l'avenir du travail

Vous ne devriez pas voir les milieux de travail hybrides et la nature évolutive de l'avenir du travail



comme des problèmes auxquels vous devrez faire face. Si telle est votre mentalité, il est temps de la changer! La question des milieux de travail hybrides et les considérations relatives à l'avenir du travail représentent une occasion extraordinaire et passionnante de transformer la fonction publique et la façon dont nous travaillons. Essayez de les envisager sous cet angle vous aussi; vous donnerez ainsi un ton positif à votre façon de relever les défis et de diriger vos équipes en période de changement. Qu'avons-nous également appris de la pandémie en matière de leadership? La gestion du changement, la compassion, la gentillesse, l'empathie, la flexibilité, la confiance et les relations. Quels sont les risques si les organisations ne font pas évoluer leur approche, leurs compétences et leurs comportements de leadership pour diriger des équipes virtuelles ou hybrides?

Puisque la présence au bureau est davantage axée sur le travail collaboratif, l'apprentissage et les interactions sociales, la fonction publique doit repenser et recalibrer la répartition de l'espace et l'utilisation de la technologie en mettant l'accent sur l'accessibilité, les attentes des employés et leur expérience hybride. Dans un contexte de concurrence accrue pour attirer les talents, il est essentiel de créer une expérience hybride appropriée pour les employés. Offrir le « choix » du lieu de travail est un outil puissant pour y parvenir, car il permet de prendre en compte les différences individuelles.

Plutôt que d'adopter une approche unique, il faut adapter les efforts aux besoins des employés. Les compétences en matière de leadership seront plus importantes que jamais, et l'inclusion reste la clé du succès. Nous trouverons de nouvelles façons de doter les employés des compétences mentales, émotionnelles et interpersonnelles nécessaires, non seulement pour faire face aux différents défis, mais aussi pour s'épanouir.

Ressource : [FlexGC – Manuel sur l'avenir du travail](#) (en particulier la section pour les leaders)

Se connaître

Déterminez votre niveau de conscience et d'intelligence émotionnelle



Vos styles et approches de leadership ont un lien direct avec le climat que vous créez, non seulement au sein de votre équipe, mais aussi avec vos collègues et vos supérieurs. Ne sous-estimez jamais l'impact que vous avez sur les gens. Comme vous en avez peut-être fait l'expérience vous-même, lorsqu'on accueille un nouveau leader, le climat au sein d'une équipe peut changer en l'espace de quelques semaines.

En tant que leader, vous avez suffisamment d'influence pour ruiner complètement la fin de semaine d'une personne ou toute son expérience au sein d'une équipe. Vous avez également le pouvoir de transformer un lieu de travail en un environnement où les gens se sentent en confiance, reconnaissants et motivés.

Notre état d'esprit est déterminé par le type de questions que nous posons, par notre ouverture d'esprit, notre curiosité et notre créativité dans nos interactions avec les autres, et dans nos tentatives de résoudre des problèmes, de gérer des conflits ou de changer le statu quo. Dans vos interactions avec vos collègues, vos pairs, vos clients, encouragez-vous l'innovation, les possibilités, les percées, les solutions et les idées créatives ou vous concentrez-vous davantage sur les problèmes et les irritants? Les pensées et comportements négatifs peuvent entraîner des réactions défensives, une atmosphère générale négative, des conflits et de l'inertie.

Commencez votre réflexion en répondant, avec humilité, courage et authenticité, aux questions relatives à ces aspects. Ensuite, demandez à une personne que vous respectez de revoir vos réponses et de vous donner une rétroaction honnête.

Vos réactions instinctives face aux gens : Faites-vous confiance aux gens, et pensez-vous qu'ils vous font confiance? Dans quelle mesure collaborez-vous et travaillez-vous efficacement avec les autres, en particulier avec ceux qui ont des opinions, des perspectives et des styles de communication différents? Quels sont vos déclencheurs? Qu'est-ce qui vous fait vous sentir bien ou mal par rapport à quelqu'un ou à dans une situation?

Votre façon de traiter les autres : Quel ton et quel langage corporel utilisez-vous dans vos communications et interactions avec les autres? Traiteriez-vous un client ou un supérieur de la même manière qu'un subordonné ou un collègue? Dans quelle mesure êtes-vous conscient de l'impact que vous avez sur les gens? Écoutez-vous activement les autres ou les interrompez-vous constamment pour faire part de vos idées? Lorsque quelque chose ne va pas ou qu'un conflit survient, comment réagissez-vous?

Comment les gens se sentent-ils en votre présence? Vous êtes-vous déjà demandé comment vous êtes perçu par les autres? Vous demandez-vous parfois pourquoi vous recevez des critiques ou pourquoi les gens sont sur la défensive en votre présence? Essayez de déterminer vos points forts et vos points à développer lorsqu'il s'agit de travailler efficacement avec les autres et de faire preuve de comportements positifs et respectueux. N'ayez pas peur de demander de la rétroaction!



Connaissez vos dérailleurs, vos déclencheurs et vos facteurs de stress et cherchez les occasions de vous améliorer : Comment réagissez-vous au stress lorsque les conditions ne sont pas idéales selon vos préférences, vos valeurs, la façon dont vous aimez que le travail soit effectué? Comment réagissez-vous face à des personnalités fortes, à des gens qui ont de la volonté et de l'initiative? Comment réagissez-vous lorsque vous êtes confronté à la perception, au jugement et aux préjugés?

Faites une auto-évaluation des comportements efficaces et inefficaces pour chacune des compétences de leadership. Éliminez et changez les comportements inefficaces pour vous-même et pour votre équipe.

Outils pour mieux vous connaître : Êtes-vous à l'affût des ressources disponibles et des occasions d'apprentissage qui sont offertes au sein de votre organisation et qui vous amèneront à réfléchir, à développer votre conscience et à évaluer votre niveau d'empathie et d'intelligence émotionnelle?

Faites appel au coaching et au mentorat, créez des espaces sûrs pour des avoir discussions ouvertes et honnêtes, et demandez sincèrement de la rétroaction sur la façon dont vous pouvez développer et adapter vos styles de leadership à diverses personnes, situations, différents contextes opérationnels, etc. Demandez aux membres de votre équipe comment vous pouvez vous améliorer et aider chacun d'eux à répondre à ses besoins et aspirations professionnelles.



D'autres options peuvent être intégrées dans les discussions sur la performance stratégique et la gestion des talents avec votre supérieur, notamment une évaluation du leadership ou du climat, un exercice formel de rétroaction à 360°, des services-conseils professionnels proposés par le Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique ou par des firmes spécialisées en RH.

Êtes-vous un exécutant ou un leader?

En quoi le travail est-il différent au niveau de la direction? En quoi les journées sont-elles différentes? Quelles sont vos nouvelles responsabilités? Quels sont les détails dont vous ne devez plus vous préoccuper, et ceux sur lesquels vous devez VRAIMENT vous concentrer?



La principale différence entre un gestionnaire de niveau opérationnel et un dirigeant au niveau exécutif réside dans la nécessité pour celui-ci de faire preuve de compétences et de comportements de leadership clés efficaces à tous les niveaux de l'organisation. Lorsque vous devenez cadre de direction, vous devez avoir une vision, élaborer une stratégie, exploiter le pouvoir des relations, responsabiliser et faire grandir votre équipe, obtenir des résultats concrets conformément à votre mandat, exercer une influence avec respect et intégrité,

contribuer à façonner l'avenir du travail, remettre en question le statu quo, favoriser le changement et l'innovation, expérimenter et prendre des risques. Avez-vous ce qu'il faut pour être un leader centré sur les personnes?

L'un des plus grands défis que doivent relever les nouveaux dirigeants consiste à trouver l'équilibre entre les tâches quotidiennes et les pressions de la haute direction ou des principales parties prenantes, tout en étant présent pour leur équipe. Pour faire leurs preuves, ils acceptent d'aller au-delà de leurs capacités de gestion et partent du principe que s'ils travaillent plus fort et plus longtemps, ils seront plus productifs. C'est la recette parfaite pour s'épuiser! En tant que nouveau dirigeant, vous n'aurez plus besoin de vous occuper de tous les détails et de faire partie de toutes les réunions. Vous devrez gérer stratégiquement votre temps et votre charge de travail. Votre principal défi sera de responsabiliser et de guider votre équipe, de la faire grandir, de la coacher et de prendre soin d'elle.



Vous êtes maintenant cadre... et puis après?



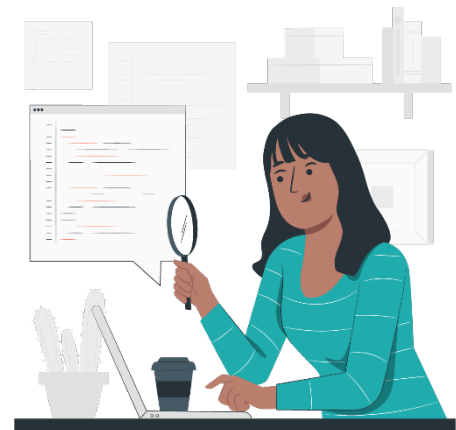
Dès que vous acceptez un poste intérimaire ou indéterminé en tant que cadre, soyez curieux et posez des questions d'apprentissage. N'émettez pas d'hypothèses et ne tenez rien pour acquis! Profitez de l'occasion pour clarifier votre mandat et vos engagements de haut niveau avec votre supérieur, rencontrez vos collègues immédiats et votre équipe de direction dès les premiers jours ou même avant votre arrivée officielle.

- Envisagez de créer une [charte d'équipe](#) et de tenir régulièrement des discussions fondées sur les valeurs. Cela pourrait empêcher l'apparition de comportements indésirables en milieu de travail et contribuer à créer un environnement sain, inclusif et psychologiquement sûr dès le départ.
- Écoutez attentivement et n'agissez pas trop vite! Tenez-vous-en aux faits et non à ce qu'on vous a dit, surtout si des jugements ont été portés sur des personnes et que des opinions tranchées sur le climat perçu ont été exprimées sans faits concrets. Remettez en question les hypothèses et les préjugés et formez votre propre opinion.
- Demandez à votre équipe de services aux cadres de la Direction générale des ressources humaines des astuces, des conseils et un encadrement pour l'intégration, y compris des possibilités de mentorat au niveau du ministère. Certains ministères ou organismes jumellent les nouveaux cadres avec un leader expérimenté qui connaît parfaitement l'organisation, idéalement au niveau EX-02 ou EX-03, qui possède un bagage différent et a vécu de nombreuses expériences. Faites une demande.
- Demandez la liste des formations obligatoires pour les nouveaux cadres.
- Demandez des conseils et des directives sur les conditions d'emploi et le rendement des cadres. Les ministères disposent généralement d'un document de haut niveau qui décrit le processus et le cycle de gestion du rendement, et vous recevrez des instructions pour créer votre profil et vos engagements dans le système de gestion des talents des cadres.
- Envisagez de vous adresser au [service-conseil pour les cadres supérieurs](#) de l'APEX pour obtenir des conseils sur votre nouveau mandat et à votre nouveau rôle, et en discuter davantage. Considérez ces conversations comme une mesure de prévention et une source d'inspiration sur les possibilités qui s'offrent à vous. Toutes les sections de ce guide peuvent faire l'objet de discussions supplémentaires.
- Décodez la culture - Apprenez à connaître l'organisation, les petites politiques en jeu, qui sait quoi, qui a de l'influence et des relations, qui peut le mieux vous conseiller sur les procédures et processus internes, les règles non écrites, qui a l'attention du patron, qui est le moulin à rumeurs (cela devient toutefois plus difficile à décoder dans un contexte virtuel).

- Soyez sensible à ce qui est arrivé dans le passé - Vous avez peut-être atterri dans une organisation où il existe des traumatismes. Un plan de redressement, une approche empathique et centrée sur les personnes peuvent être justifiés.

Appropriiez-vous votre espace de direction, votre carrière, vos performances et vos résultats

- Fixez-vous des buts réalistes et réalisables.
- Soyez responsable et documentez la manière dont vous et votre équipe respectez vos engagements et atteignez les résultats.
- Évitez les approches passives et agressives : Si vous n'obtenez pas d'engagements et de mandat clair de la part de votre supérieur, proposez-en de manière proactive, et cherchez à obtenir une rétroaction et un accord.
- Élaborez votre propre plan d'apprentissage initial en vous basant sur la liste des formations obligatoires que vous recevrez de votre équipe de services aux cadres, et sur tous les conseils et astuces trouvés dans ce guide.
- Saisissez toutes les occasions de demander de la rétroaction à votre supérieur, à vos collègues, à votre équipe, à vos clients. Soyez une éponge au cours de votre première année! Prenez la rétroaction à sa juste valeur, même si vous n'êtes pas d'accord - réfléchissez-y et essayez de renverser la situation et de voir le point de vue de la personne qui vous donne de la rétroaction. Et si elle avait raison? Développez des stratégies et des tactiques d'influence pour démontrer que vous avez raison. Il existe de nombreux outils qui peuvent vous aider à influencer les gens en fonction de leur style de leadership ou de leurs préférences en matière de communication. Demandez conseil avant d'agir!
- N'attendez pas l'ouverture du système de gestion du rendement pour avoir des discussions stratégiques et proposer des engagements à votre supérieur et à vos employés. Prenez les devants et n'oubliez pas que des engagements nouveaux ou révisés peuvent être ajoutés à tout moment pendant le cycle de rendement.
- Au début de chaque exercice, commencez à documenter vos résultats de façon hebdomadaire, en ajoutant des exemples qui décrivent la manière dont vous avez accompli le travail, les obstacles et les défis que vous avez rencontrés, et la manière dont vous avez obtenu des résultats en faisant preuve de [comportements efficaces pour chaque compétence clé en leadership](#).



- N'hésitez pas à demander à votre patron ou à votre équipe de services aux cadres comment le processus fonctionne dans votre organisation.
- Si votre rôle est plus opérationnel et interne au sein de votre direction générale, essayez de trouver des occasions d'être visible, de participer à des comités ou à des groupes de travail de l'organisation, ou demandez à votre directeur général ou à votre sous-ministre délégué de vous amener à des réunions avec la haute direction, à des séances d'information ministérielles ou à des comités de gouvernance. Intégrez ces occasions à votre plan d'apprentissage.
- Utilisez votre liste de réalisations pour être aux commandes de vos discussions sur la gestion de votre rendement et de votre carrière. Dans certains ministères, il est considéré comme une bonne pratique et une occasion d'apprentissage de proposer sa propre auto-évaluation et son propre récit narratif à son patron. Pour vous, c'est une occasion en or de garantir l'alignement stratégique, de renforcer votre conscience de vous-même et de voir s'il y a des divergences avec la façon dont vous êtes perçu par la direction.
- Au cours de votre première année, soyez humble, et gardez à l'esprit que vous êtes encore en train d'apprendre et que vous ne maîtrisez pas pleinement votre rôle. Par conséquent, il n'est pas rare que les nouveaux cadres reçoivent un classement "Atteint -" et "Se développe dans le rôle" sur la carte de placement de gestion des talents. Acceptez la situation avec humilité et évitez de douter de vous et de penser au syndrome de l'imposteur.

Stratégies, options et considérations lorsque vous créez votre équipe et embauchez du personnel

- Toute votre équipe vous observe!
- Faites preuve de transparence et d'ouverture quant à votre vision de l'équipe, votre mandat, vos objectifs. Demandez à votre équipe de direction si elle voit des lacunes en matière de compétences et des possibilités de croissance. Vérifiez ces éléments par rapport à vos organigrammes, votre budget, ce que vous entendez de votre supérieur ou des RH, etc.
- Soyez conscient des perceptions et abordez les problèmes de manière proactive en parlant de vos valeurs, de votre intégrité et de votre éthique professionnelle.
- Organisez régulièrement des discussions sur l'avenir du lieu de travail et sur les compétences requises pour qu'une équipe soit agile, équipée, inclusive et prospère.



- Faites participer votre équipe au plan de dotation de votre direction, donnez-lui les moyens de prendre les meilleures décisions en fonction des besoins et des compétences.
- Travaillez avec votre équipe de gestion sur une stratégie proactive d'accueil des employés. Reconnaissez et tirez parti de ce qui existe déjà et construisez sur cette base. La stratégie d'accueil de votre direction pourrait inclure ce qui suit.
 - Réserver du temps et de l'espace pour des discussions et des interactions quotidiennes avec les nouveaux employés.
 - Saisir toutes les occasions de présenter les nouveaux employés aux membres de l'équipe, aux pairs, aux collègues et à la haute direction.
 - Faire en sorte que l'employé se sente à l'aise pour poser toutes sortes de questions et créer un environnement où il se sent accepté et en sécurité pour soulever des questions sans crainte de représailles.
 - De concert avec les employés, élaborer leurs priorités en termes d'exigences de formation obligatoire et de formation en cours d'emploi.
 - Envisager de documenter les processus de travail et autres documents d'orientation.
 - Jumeler tout nouvel employé avec un « copain » qui lui montrera comment l'équipe fonctionne, où se trouvent les processus, où il peut trouver des informations sur l'ensemble de la direction générale et de l'organisation.
 - Faire régulièrement le point avec les employés pour voir comment ils vont, et s'ils ont des suggestions et des idées pour améliorer le lieu de travail, ce qu'ils attendent de leur équipe de direction.

Gardez à l'esprit...

- Les meilleurs dirigeants agissent comme des coaches et s'efforcent de tirer le meilleur parti de leur personnel.
- N'oubliez pas de trouver des moyens d'intégrer les employés qui reviennent de différents types de congés. Restez régulièrement en contact avec eux si cela est approprié. Ces employés ne sont pas souvent inclus dans les efforts d'intégration, mais leur transition peut être tout aussi difficile que celle des nouveaux employés.



Considérations lorsque vous menez des discussions sur la diversité, l'inclusion, la prévention du harcèlement, le respect et le bilinguisme en milieu de travail



- Réfléchissez à ce que vous devez faire pour intégrer ces sujets dans votre travail quotidien. Affrontez vos croyances et vos préjugés, élargissez vos perspectives et participez à des conversations supplémentaires avec divers réseaux et communautés afin que, à votre tour, vous puissiez être un véritable allié lorsqu'il s'agit de changer les mentalités, les comportements et l'évolution des pratiques de gestion centrées sur les personnes.
- Reconnaissez qu'il sera parfois inconfortable et difficile d'organiser des discussions courageuses et significatives et de prendre des mesures concrètes. Évaluez votre niveau de confort lorsqu'il s'agit de traiter des sujets sensibles et montrez une certaine vulnérabilité et un désir d'apprendre.
- Évitez de parler du bout des lèvres ou d'affirmer simplement que ces problèmes sont des priorités absolues.
- Développez votre agilité et votre résilience lorsqu'il s'agit d'éliminer les obstacles en milieu de travail, les micro-agressions ou le besoin d'aménagements en milieu de travail.
- Ne tolérez pas les micro-agressions, le manque de respect ou l'incivilité et soyez un modèle pour votre équipe.
- Surveillez les signes de toxicité ou de comportements abrasifs dans votre équipe et essayez d'en comprendre les causes profondes. La détresse émotionnelle peut être un signe précoce d'épuisement professionnel. Soyez curieux, débrouillard et attentionné. Soyez un leader solidaire, inclusif et attentionné.

Tirez parti de discussions stratégiques sur la performance avec votre équipe

Tirez parti de la puissance des relations pour avoir avec votre équipe de direction des discussions solides, stratégiques et authentiques sur le rendement. Au cœur d'une culture de bienveillance et de santé et sécurité psychologiques se trouve l'établissement de la confiance, la préparation du terrain pour des discussions ouvertes et honnêtes sur les obstacles au succès et les occasions d'apprentissage pour la croissance et le développement.



Toute personne aime qu'on lui dise qu'elle fait du bon travail. Les discussions sur le rendement offrent le cadre idéal pour documenter les résultats et les réussites. Elles ne servent pas seulement à fixer des objectifs ou à discuter des lacunes ou des opportunités d'apprentissage, elles sont également une occasion pour les dirigeants de reconnaître les personnes au sein de leur équipe. Des employés heureux sont des employés productifs, et des employés productifs veulent continuer à travailler pour des gestionnaires heureux et attentionnés.

L'élaboration d'une stratégie complète de gestion du rendement avec votre équipe de direction peut garantir que les activités et les résultats des employés sont conformes à nos objectifs, à notre vision, à nos principes et à nos valeurs. Cela est essentiel au succès collectif et individuel, ainsi qu'à la productivité et à la rétention des employés. Voici les avantages d'une stratégie de gestion du rendement efficace :

- **Réduction du stress et de l'anxiété** : des commentaires réguliers et un processus de gestion de rendement cohérent et bien établi peuvent améliorer les relations, améliorer la communication et réduire l'anxiété des employés. Les employés qui ont une meilleure compréhension des attentes et savent sur quels critères ils sont évalués, et qui savent comment leur rendement affecte l'organisation globale, vivent moins de stress et sont plus engagés dans leur travail quotidien.
- **Amélioration du moral, de la productivité et des performances** : Lorsque les responsables ont des conversations régulières avec leurs employés sur leurs tâches, leurs responsabilités et leur rendement, les employés ont plus d'occasions de présenter leur travail et de communiquer la valeur de leurs contributions.
- **Plus de responsabilisation des employés** : des discussions régulières sur le rendement donnent aux employés plus d'autonomie pour gérer leurs responsabilités, car elles procurent les outils appropriés, ainsi qu'un espace sûr pour partager leurs préoccupations, leurs peurs, leurs besoins, leurs espoirs et leurs aspirations. Ces conversations aident à identifier la meilleure adéquation pour divers postes, ou les besoins actuels d'apprentissage et de développement d'un employé et la nature des cheminements de carrière possibles, y compris les mutations latérales, les affectations, les promotions, l'accès plus facile aux programmes de développement et la formation linguistique, pour n'en nommer que quelques-uns.

- **Meilleure planification de la main-d'œuvre et occasions de développement :** les discussions sur la main-d'œuvre à diverses tables de gestion peuvent conduire à une meilleure coordination des stratégies de gestion des personnes, y compris la planification de la relève, la gestion des talents et l'évaluation de la préparation des employés pour les postes de direction.

Se fixer des limites

Considérations pour une meilleure intégration travail et vie personnelle



L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a toujours été important, mais lorsque la pandémie a frappé, tout a changé. De nombreux dirigeants ont été confrontés à des changements de paradigme, à des préjugés, à des croyances et se sont efforcés de trouver de nouvelles façons de diriger, de penser et de travailler dans un cadre de travail virtuel tout en jonglant avec des priorités et de nouveaux facteurs de stress au travail et à la maison. Certains ont prospéré, d'autres ont lutté, d'autres encore se sont malheureusement effondrés et ont fait une prise de conscience. Ils ont réalisé que le statu

quo n'était plus une option... Quelle est votre expérience?

Si vous et votre équipe avez du mal à trouver ou à retrouver un équilibre, il vous sera peut-être utile de recadrer la conversation. Au lieu de discuter de « l'équilibre entre le travail et la vie privée », essayez d'explorer l'idée d'une saine « intégration entre le travail et la vie privée », car nos vies professionnelles et personnelles n'ont probablement jamais été aussi entremêlées.

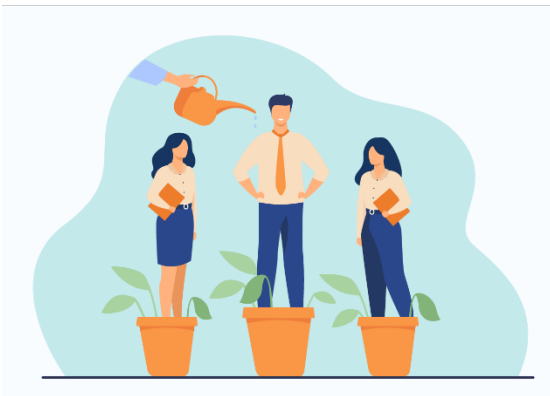
Tout d'abord, qu'est-ce que l'intégration travail-vie privée? Il s'agit de concilier nos obligations personnelles et professionnelles et de trouver des zones de compromis. L'équilibre entre les besoins personnels et opérationnels des employés peut soulever des défis importants, mais en communiquant les besoins, les limites et les préoccupations, on peut ouvrir un tout nouveau monde de possibilités pour réduire les niveaux de stress et trouver plus d'épanouissement.

La flexibilité qui sous-tend l'intégration du travail et de la vie privée peut permettre aux employés de coordonner leurs responsabilités et leurs horaires de manière plus fonctionnelle. Elle peut leur procurer un plus grand sentiment de satisfaction dans tous les aspects de leur vie, et donc accroître leur productivité, tant sur le plan personnel que professionnel. Toutefois, il est important d'établir des limites claires entre le travail et la vie personnelle. Discutez avec votre superviseur et votre équipe de gestion pour décider d'un horaire qui convient à tous. Il est également important de noter que l'intégration travail-vie privée peut avoir un impact négatif sur les employés si elle n'est pas mise en œuvre correctement. Cette intégration vise un certain équilibre, de sorte que si les employés ne fixent pas les limites appropriées, comme des horaires flexibles, des activités de soins personnels tout au long de la journée de travail, des heures de déjeuner et des pauses régulières, etc., ils se retrouveront avec plus de stress et connaîtront une baisse considérable de satisfaction et de productivité. Y a-t-il des moyens pour vous d'éprouver plus d'harmonie et de facilité dans cette nouvelle réalité?

Lors de vos réunions d'équipe, ayez de vraies discussions en soulevant les questions suivantes :

- Certaines de nos réunions ou rencontres bilatérales pourraient-elles prendre la forme de marches ou rencontres à l'extérieur?
- Comment un horaire flexible pourrait-il favoriser une intégration plus saine entre travail et vie privée?
- Pour les personnes qui travaillent à distance (entièrement ou partiellement), faites le point sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- Comment pouvez-vous combiner vos responsabilités et vous adapter pour créer une journée plus pratique pour vous et votre équipe?
- À quoi ressemble l'intégration travail-vie privée pour les personnes ayant une jeune famille ou celles qui n'ont pas d'enfants ou qui doivent s'occuper d'un proche? Comment trouver des solutions adaptées à nos différents besoins?

Faites preuve de reconnaissance et célébrez les réalisations



De plus en plus de personnes pratiquent la gratitude pour améliorer leur santé et leur bien-être général, et pour favoriser une attitude et un climat positifs au travail. La gratitude est une rétroaction authentique et non sollicitée qui devient souvent contagieuse et crée un effet d'entraînement positif!

La gratitude au travail contribue au bien-être, à la motivation et à l'esprit d'équipe, ainsi qu'à la confiance et à la loyauté dans l'établissement et le maintien de relations positives avec les clients.

Un simple « merci » peut envoyer un signal puissant et positif. Les dirigeants devraient s'efforcer de témoigner une reconnaissance authentique et de l'adapter aux besoins des personnes concernées. Il existe de nombreuses façons de reconnaître et de célébrer les réalisations, en utilisant une combinaison d'approches formelles et informelles. Voici quelques exemples informels :

- Faites régulièrement des commentaires positifs et constructifs - soyez reconnaissant de vos contributions et de celles de votre équipe Faites preuve de bienveillance.
- Faites des compliments.
- Offrez du temps en cadeau.
- Proposez des missions de travail stimulantes et exigeantes.
- Prêtez attention à ce qui compte pour chacun et personnalisez vos approches de communication afin d'instaurer la confiance et les relations, ainsi qu'un sentiment de sécurité et de sûreté.

- Aidez un collègue sans rien attendre en retour.
- Envoyez un gentil mot de félicitations, une carte virtuelle ou un signe d'appréciation.

Au sein de votre unité, individuellement et en groupe, réfléchissez à la manière dont vous pouvez cultiver une culture de soutien, d'empathie et de reconnaissance. Élaborez des stratégies pour surmonter les sentiments de colère, de frustration et de déception. Faites des séances de remue-méninges pour trouver des manières de susciter la gratitude autour de vous par de petits gestes quotidiens et inattendus de gentillesse, de compassion et de pardon. Considérez les points suivants :

- Donnez activement l'exemple de pratiques qui favorisent la santé mentale et le bien-être, notamment l'intégration travail-vie privée et les pratiques d'autosoins.
- Tenez compte de l'impact de vos actions, directives et délégations sur la santé mentale de vos employés.
- Défendez les besoins de vos employés et prenez des mesures visibles pour atténuer les risques psychosociaux identifiés au travail, au niveau de l'organisation ou des systèmes.
- Informez-vous de manière proactive de l'état de santé mentale et du niveau d'énergie de vos employés, en vous assurant qu'ils utilisent des stratégies pour la préserver.
- Prenez l'initiative de répondre aux employés présentant des signes de mauvaise santé mentale et orientez-les vers un soutien approprié.
- Créez des environnements d'équipe qui incarnent la sécurité psychologique par la vulnérabilité, l'empathie, la responsabilité et le respect.
- Engagez de manière proactive des discussions sur la santé mentale avec votre équipe tout en préservant la vie privée de chacun.
- Efforcez-vous de comprendre et de gérer les risques pour la santé psychologique (par exemple, la priorisation de la charge de travail) en utilisant une approche collaborative.
- Donnez l'exemple en prenant régulièrement des pauses et des vacances pour refaire le plein d'énergie.

Ressources supplémentaires à considérer

[Aiguiser sa conscience émotionnelle pour améliorer sa santé mentale](#)

[Comment définir des limites personnelles saines](#)

[L'intelligence émotionnelle des leaders](#)

Quand les choses ne se passent pas comme prévu

Même si vous faites tous les efforts nécessaires pour prendre une longueur d'avance, planifier vos premiers mois comme un pro et établir des relations et des fondations que vous croyez solides dès le départ, soyez prêt à faire face à des défis, des conflits et des dilemmes éthiques inattendus. C'est inévitable. Apprendre à gérer stratégiquement les conflits, les styles abrasifs et les irritants au travail - et transformer ces situations difficiles en opportunités d'apprentissage - peut changer la donne pour vous et vous conduire à prospérer plutôt qu'à simplement survivre.



La vérité concernant l'état réel de votre équipe et votre contexte opérationnel



Parfois, il y a des divergences entre notre compréhension de notre nouveau rôle et mandat et ce qu'il en est réellement au quotidien.

Vous avez peut-être, par exemple, atterri dans une équipe qui a subi un traumatisme, qui n'est pas performante ou qui manque de capacités ou de compétences. Ou peut-être êtes-vous confronté à des tensions importantes, à des niveaux d'absentéisme et à des problèmes de rétention. Si vous devez gérer et diriger dans ce type de situation, vous devriez prendre le temps, dès le début, de consulter votre supérieur, vos collègues des RH ou toute autre ressource interne ou externe disponible pour discuter des stratégies préliminaires, des options disponibles pour ensuite élaborer un plan d'action et une marche à suivre.

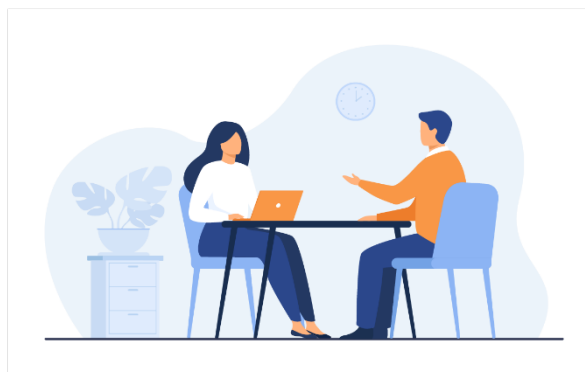
Agissez rapidement, avant que les problèmes ne s'aggravent et n'affectent votre crédibilité et votre capacité, en tant que leader, à obtenir des résultats et à créer les conditions nécessaires pour que votre équipe s'épanouisse et se sente en sécurité. N'essayez pas de résoudre le problème tout seul. Accédez à toutes les ressources disponibles pour rechercher des solutions supplémentaires et priorisez les enjeux les plus pressants.

Réexaminez vos engagements et vos résultats avec votre supérieur en tenant compte du nouveau contexte et soyez réaliste quant à ce que vous pouvez accomplir. Et bien sûr, vous comptez vous aussi, alors cherchez des stratégies pour prendre soin de vous.

Quand on passe de collègue à patron

Bien que l'accession à un poste de direction soit passionnante et gratifiante, vous pouvez vous sentir un peu mal équipé ou nerveux si vous vous retrouvez à diriger des personnes qui étaient auparavant vos pairs. Vous pourriez percevoir la situation comme encore pire si un ou plusieurs de ces pairs étaient en concurrence avec vous pour le poste. Il y aura probablement toute une série de réactions émotives au sein de votre équipe, et vous pourriez être confronté à des dilemmes éthiques.

- Donnez à vos relations une nouvelle perspective - Elles devront changer. Vous devrez peut-être vous défaire de certaines vieilles habitudes et en créer de plus inclusives et adaptées à votre nouveau rôle de leader. Par exemple, vous ne voudrez peut-être plus être le confident de votre pair ou aller dîner uniquement avec votre meilleur ami. Faites attention au climat que vous allez créer, et à la façon dont vos employés le percevront. Sachez que vous pourriez devenir la personne dont les autres parlent.
- Trouvez une approche positive, non menaçante et fondée sur des valeurs avec vos pairs et l'ensemble de l'équipe.
- Prévoyez des rencontres individuelles avec les employés pour répondre à leurs préoccupations, parler de votre vision et établir un contact personnel. Lors de chaque réunion, l'objectif est d'écouter davantage et de parler moins afin d'apprendre et d'instaurer la confiance. Répondez aux questions de façon transparent et authentique.
- Respectez ce qui est déjà en place. Vous avez probablement des tonnes d'idées sur la façon de diriger l'équipe, mais ne vous lancez pas tout de suite. Une stratégie peut consister à se concentrer sur quelques petites retouches ou améliorations demandées par les employés pour gagner leur confiance et aller de l'avant.
- Ne vous précipitez pas tout de suite sur des changements structurels susceptibles d'avoir un impact sur la vie des gens, sauf si cela est nécessaire et fait partie de votre mandat. Si c'est le cas,



soyez transparent et faites participer les employés dès le début du processus. Il en va de même pour la gestion du rendement des employés ou la volonté de se débarrasser des personnes avant même d'avoir eu la chance de les voir en action. Voyez plutôt à les accompagner et voyez leur travail d'un point de vue complètement différent en tant que patron. Soyez aimable et compatissant, cherchez à comprendre la situation dans son ensemble et tenez-vous-en aux faits, et non à la perception, au jugement ou aux préjugés découlant de votre rôle précédent ou de ce que vous avez appris par le biais de rumeurs, de votre prédécesseur, de vos pairs ou de votre patron.

- Parlez à votre équipe RH, demandez un brefing complet sur la santé de votre organisation, comprenez votre organigramme, examinez les résultats de sondages récents auprès des employés, exploitez toutes les données disponibles - analysez avant de prendre des mesures prématurées que vous pourriez regretter.

Comment adopter une attitude positive face aux conflits et aux différences dans les styles de leadership



Bien qu'il n'y ait pas de réponse facile à cette question et que de nombreux facteurs soient à prendre en compte, il est plus facile de nous concentrer sur ce que nous pouvons contrôler, changer et influencer que d'essayer de changer les autres.

Alors que vous vous lancez dans votre parcours en tant que cadre, que diriez-vous d'essayer de changer votre mentalité et vos façons de penser, et de répondre aux conflits ou aux situations difficiles d'une manière complètement nouvelle ? Utilisez un recadrage positif, de nouvelles stratégies et approches qui peuvent conduire à une compréhension mutuelle plutôt qu'à la confrontation et au conflit. Une piste à envisager est d'exercer un leadership conscient et de maîtriser l'art des discussions fondées sur des valeurs.

Le leadership conscient consiste à être conscient des autres, de notre façon de penser, de notre curiosité et de notre vision du monde. Il s'agit d'une pratique consistant à être attentif à nos expériences, à observer nos schémas de réponse par défaut et à être capable de choisir une voie différente pour produire un changement durable et créer de nouvelles habitudes. Plus facile à dire qu'à faire, mais un coach professionnel peut vous aider dans ce domaine.

Le leadership conscient repose sur ces cinq pratiques de haut niveau et essentielles :

- Développer en permanence sa conscience de soi.
- Connaître et identifier ses modes de fonctionnement automatiques pour les faire évoluer.
- Développer sa vision et créer l'avenir à partir du présent.
- Encourager l'apprentissage et la coopération entre les membres de l'équipe, les collègues et le patron pour développer l'agilité, les pratiques collaboratives et favoriser l'intelligence collective.



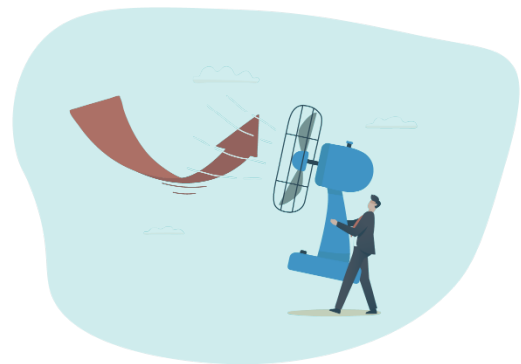
- Développer sa capacité à penser en termes de systèmes.

En développant votre intelligence émotionnelle, vous aurez plus de facilité à motiver et à influencer positivement les personnes qui vous entourent, et à établir des liens et des relations solides. Vous serez plus vulnérable et enclin à rechercher le point de vue des autres et à demander de la rétroaction pour vous améliorer. Exprimer votre vulnérabilité dans certaines circonstances vous permettra d'inspirer confiance en révélant votre côté humain.

Donnez-vous le temps de réfléchir avant d'agir ou de sauter sur la première occasion, conclusion ou solution. Avant d'agir, prenez le temps d'évaluer toutes vos options pour vous assurer que votre stratégie s'alignera sur vos motivations et vos valeurs. Il n'y a rien de pire pour éroder la confiance qu'une personne qui ne joint pas le geste à la parole. Vous serez appelé à agir selon vos valeurs, et à être cohérent par rapport à vos actions et à vos décisions, même face à l'adversité ou à des situations intolérables et injustes.

Considérez ce qui suit lorsque vous êtes confronté à des personnes abrasives qui vous prennent à rebrousse-poil, vous poussent à bout, essaient de miner votre crédibilité en tant que leader et provoquent en vous une énorme réaction physique ou émotionnelle et défensive :

- Ne laissez pas leurs paroles, leurs actions, leur jugement sur vous miner votre confiance en vous et votre estime de soi.
- Construisez-vous une armure, et ne laissez personne attaquer vos valeurs fondamentales, vos croyances et votre intégrité.
- En cas de provocation ou de micro-agression, restez professionnel et calme, et ne contre-attaquez pas ou ne répondez pas sous le coup de l'émotion. Vous pourriez perdre le contrôle de vos émotions, réagir en totale contradiction avec vos valeurs fondamentales et vos préférences en matière de leadership, commettre des erreurs coûteuses et brûler des ponts qui pourraient nuire à votre réputation. Documentez les incidents, les faits.



- Lorsque vous reprenez le contrôle de vos émotions, réfléchissez à des stratégies et demandez conseil sur les meilleurs moyens de faire face à la situation.
- Alignez vos actions et vos réponses aux événements traumatisants et stressants sur vos valeurs personnelles et organisationnelles fondamentales. Confrontez vos croyances, vos préjugés et vos pires craintes.

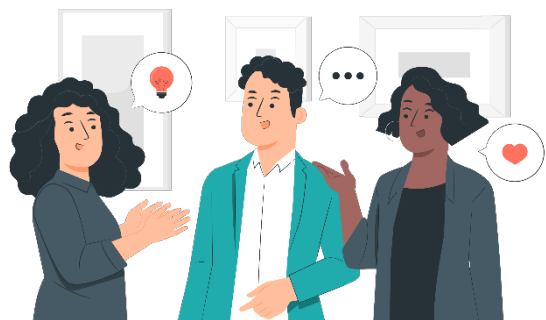
La résilience ne s'acquiert pas par la facilité. La résilience naît souvent de situations personnelles ou professionnelles très difficiles où les gens se sont retrouvés sans espoir, déçus ou désillusionnés. Il est donc possible de retrouver le bon chemin vers le succès ! Acceptez la situation avec courage et humilité pour ce qu'elle est et ajustez votre pensée pour vous concentrer sur la recherche de solutions.

Ressource supplémentaire : [Comment reconnaître et gérer ses émotions](#)

Adoptez des approches de gestion de conflits axées sur les valeurs

Les approches de gestion de conflits axées sur les valeurs vous offrent une réelle occasion de jeter un regard neuf sur la manière dont vous pouvez gérer stratégiquement les conflits et les désaccords. Vous pouvez les utiliser pour votre croissance et votre développement, ainsi que pour affiner vos valeurs personnelles et celles de votre équipe. Vous trouverez ci-dessous des exemples de stratégies efficaces pour gérer les conflits au travail. La véritable clé réside dans un dialogue respectueux entrepris de bonne foi.

- Considérez les intérêts et les valeurs séparément - Soyez dur sur les questions, doux avec les personnes. Séparez la personne du problème ou de la question en jeu.
- Menez la discussion à partir de la curiosité plutôt que de la peur, de l'anxiété et d'une attitude défensive afin de ne pas utiliser le blâme et la honte pour faire passer votre message.
- Reconnaissez les sentiments et les émotions auxquels les gens sont confrontés - Résistez à l'envie de minimiser les sentiments de blessure, de trahison ou d'humiliation. Aidez plutôt à trouver une solution qui permette à toutes les parties de sauver la face et de s'en sortir avec un sentiment de dignité qui permettra à chacun d'interagir d'une manière nouvelle et meilleure.
- Engagez un dialogue pour construire des relations - Construisez des relations en établissant un rapport et une cause commune.



- Faites appel à des valeurs primordiales - Faire appel à des valeurs communes ou partagées peut aider à combler le fossé et à rapprocher les collègues de la résolution de leur conflit.
- Affrontez directement les différences de valeurs - Les domaines où vous et votre interlocuteur ne voyez pas les choses du même œil sont des domaines de croissance et des opportunités de création de valeur. Une fois que vous avez tous deux compris vos différences, vous pouvez mieux les concilier pour réussir.
- Concentrez-vous sur les sphères de contrôle et d'influence par des conversations respectueuses et authentiques.
- Posez des questions ouvertes et non menaçantes telles que :
 - Comment pouvons-nous travailler différemment?
 - Qu'est-ce qui serait utile?
 - Comment puis-je vous aider à y parvenir?
 - Que voudriez-vous faire à ce sujet?
 - Comment pouvons-nous avancer d'une manière qui soit saine pour notre relation à l'avenir?
 - Que pouvons-nous changer pour que cela fonctionne mieux pour nous?
 - Quelle est la solution qui, selon vous, améliorerait la situation pour tout le monde?
 - Je veux vous aider à évoluer vers une situation professionnelle plus positive. Que faudrait-il faire?

Le [processus de résolution de conflits pour les cadres](#) peut vous aider, vous et votre équipe, à vous engager sur une voie plus saine. Toutefois, si vous vous laissez emporter par vos émotions et que la confiance commence à s'effriter, vous pourriez envisager de faire appel à un conseiller de confiance, comme votre coach ou votre mentor, votre bureau de l'ombudsman ou votre équipe de gestion des conflits, les Services consultatifs de l'APEX ou le Centre de psychologie du personnel de la fonction publique.

Dernières réflexions

Nous voici déjà à la fin du guide ! Espérons que vous avez trouvé son contenu utile et inspirant, et qu'il vous aidera à faire passer vos compétences en leadership au niveau supérieur!

Bien que vos expériences contribuent à façonner le leader que vous êtes et que vous voulez être, ne craignez pas d'aller chercher de l'aide. Engagez-vous sur le chemin de l'apprentissage continu et de la connaissance de vous-même, et concentrez-vous sur le maintien d'un état d'esprit de croissance et d'un dialogue intérieur positif. Entourez-vous de gens qui seront des modèles pour vous. Vous connaîtrez des moments de doute et de découragement, notamment lorsque les choses ne se dérouleront pas comme prévu ou lorsque vous serez confronté à des défis qui mettront votre résilience à l'épreuve. Il y aura des moments où vous aurez l'impression d'être seul et ne saurez pas vers qui ou vers quoi vous tourner.

Il existe de nombreuses ressources pour vous soutenir et vous aider à vous remettre sur la bonne voie! Utilisez ce guide comme une référence de base et n'hésitez pas à contacter l'APEX pour toute réflexion, tout conseil et toute stratégie que vous souhaitez approfondir. L'APEX s'efforce d'aider les nouveaux cadres à cheminer avec succès et à exceller tout au long de leur parcours professionnel. Nous nous appuyons sur les renseignements fournis par notre service-conseil, les sondages sur le leadership et d'autres données pertinentes afin de mettre l'accent sur le bien-être des nouveaux cadres. Nous faisons également appel à des partenariats avec des parties prenantes externes pour mettre en œuvre nos programmes qui offrent de la formation, du soutien et un réseau de mentorat qui aident les nouveaux cadres. Visitez notre [page d'événements](#) pour voir ce que nous avons en réserve pour vous et inscrivez-vous à notre bulletin de nouvelles et à nos médias sociaux.

Vous trouverez force et courage dans l'adversité, et lorsque vous serez équipé pour faire face à un large éventail de situations difficiles au travail, vous ne pourrez que grandir et vous épanouir en tant que cadre.



« Le leadership se révèle dans notre réaction aux circonstances auxquelles nous sommes confrontés »

- Janice Charrette, Greffière du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

Bonne chance dans votre parcours de dirigeant et félicitations pour avoir rejoint les rangs de la direction. C'est un privilège d'être au service des autres et d'influencer l'avenir de la fonction publique.



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

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

75 Albert Street – Suite: 400, Ottawa, ON, K1P 5E7
Telephone: 613-995-6252 | Fax: 613-943-8919 | E-mail: info@apex.gc.ca