

La santé et le bien être des cadres...

On en jase?



Cercle
des jeunes leaders
Fédéral - Provincial



Public Lab
3 octobre 2024

L'Équipe



Marie-Claude
Auger-Bouchard



Philippe
Bériault



Maxime
Bélanger



Claudine
Tremblay



Vincent
Millette

Mais quel est le problème?



L'absence d'initiatives spécifiques pour les cadres intermédiaires!

Malgré qu'ils relèvent de nombreux défis, les cadres intermédiaires font face à des enjeux de santé mentale. Néanmoins, on dénombre peu d'initiatives visant spécifiquement à améliorer leur situation.

L'objectif de ce projet est de d'assembler une boîte à outils pour les organisations afin de contribuer à mettre en œuvre des mesures spécifiques pour appuyer la santé mentale des cadres intermédiaires.

Diagnostic de la situation

Pression des objectifs

La haute direction impose souvent des objectifs ambitieux que les cadres intermédiaires doivent atteindre avec des ressources limitées. Ils doivent donc motiver leurs équipes pour atteindre ces objectifs tout en gérant le stress et la frustration qui peuvent en découler.

Médiation des conflits

Les cadres intermédiaires jouent souvent le rôle de médiateurs entre la haute direction et les employés. Ils doivent gérer les conflits, apaiser les tensions et trouver des solutions qui satisfont les deux parties, ce qui peut être émotionnellement épuisant.

Exercices contradictoires

Les cadres intermédiaires doivent satisfaire les objectifs stratégiques définis par la haute direction tout en répondant aux besoins opérationnels et au bien-être de leurs équipes.

Manque de clarté

Les cadres intermédiaires reçoivent parfois des directives imprécises ou changeantes de la part de la haute direction, ce qui complique la planification et la mise en œuvre des projets. Cette ambiguïté peut entraîner une confusion au sein des équipes et augmenter la pression sur les cadres.

Responsabilité accrue

Les cadres intermédiaires portent la responsabilité de la performance de leur équipe et des résultats des projets. Cette double responsabilité, envers la haute direction et envers leurs employés, peut créer un sentiment d'isolement et de surcharge.

Méthodologie

Questionnaire

Distribué à 30 cadres des fonctions publiques provinciale et fédérale afin de recueillir des données quantitatives sur leur santé mentale et leur bien être.



Entretiens

Réalisés avec des hauts cadres des fonctions publiques provinciale et fédérale pour obtenir des perspectives qualitatives.



Recherche documentaire

Revue de la littérature sur la santé mentale au travail et les meilleures pratiques organisationnelles a été effectuée.



Méthode de la baguette magique

Approche d'enquête appréciative basée sur les expériences et les souhaits des cadres pour un environnement de travail idéal.



Sondage : principaux irritants

- Stress lié au travail



- Fausses urgences générées par le système



- Manque de considération de la part des supérieurs

- Manque de vision de la haute gestion et de l'organisation



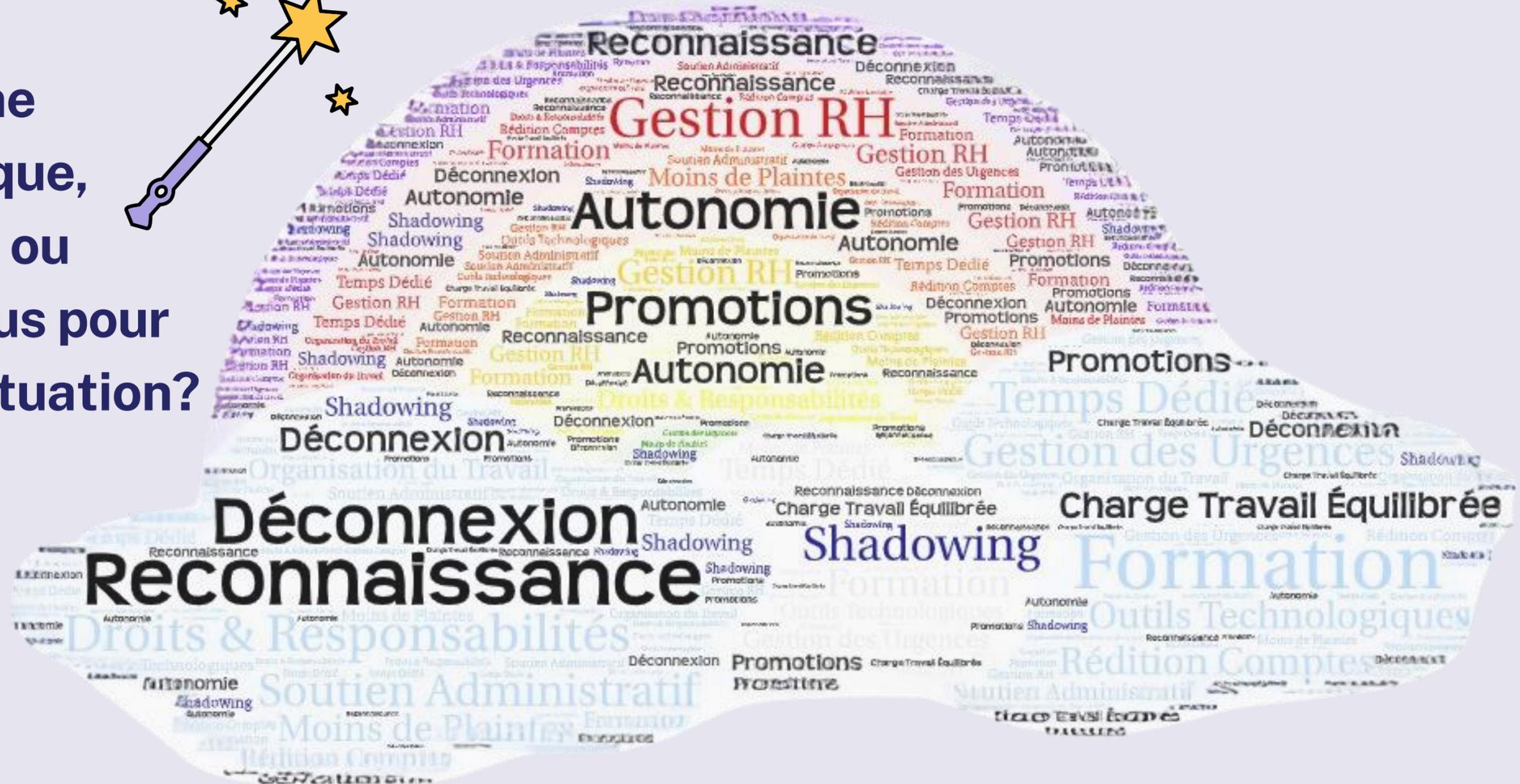
Sondage : bienveillance de l'organisation

- **Plusieurs organisations possèdent une politique de bien-être au travail**
- **Peu de ces politiques comportent un volet destiné spécifiquement à la situation des gestionnaires ou encore ce volet est méconnu**



Sondage : baguette magique

Si vous aviez une baguette magique, que feriez-vous ou proposeriez-vous pour remédier à la situation?



La solution

Une panoplie d'outils à notre disposition



Les outils

Politique de déconnexion

- Mise en place de règles dans l'organisation afin de préserver l'équilibre entre la vie professionnelle et privée pour tous les employés incluant les cadres
- Réserver les communications en dehors des heures de travail régulières aux véritables urgences



Congé de santé mentale

- Instauration des congés spécifiques pour la santé mentale / permettre l'utilisation des congés de maladie à cette fin
- Stigmatisation/déculpabilisation : ne pas se sentir gêné de prendre congé, de fermer l'ordinateur et de ne pas l'ouvrir pour la journée
- Valorisation du droit des gestionnaires à l'utilisation des congés pour se ressourcer
- Cohésion dans l'application à l'échelle de l'organisation – culture de bienveillance



Les outils

Permettre le télétravail

Proposer des modalités de télétravail pour réduire le stress lié aux déplacements et offrir plus de flexibilité dans l'organisation du travail.



Temps pour faire des activités personnelles

Encourager les cadres à prendre du temps pour faire de l'exercice, en réservant du temps pendant la pause du lunch pour des activités sportives.



Les outils

Charte de collaboration

- Mise en place d'actions visant à promouvoir les valeurs de respect, d'écoute, de confiance et de reconnaissance au sein de l'équipe
- Engagement mutuel des cadres et des équipes à respecter cette charte afin de favoriser un environnement de travail sain et positif
- Des exemples visant à contrer la surcharge cognitive :
 - convenir des modalités de réponses aux demandes dans un souci d'efficacité
 - Mettre en place des pratiques efficaces dans l'envoi et la gestion des courriels
 - Baliser l'utilisation des nouveaux outils de collaboration (Teams, Sharepoint...)
 - Réserver des plages de travail profond à l'échelle de la direction ou de l'organisation
 - Adopter de meilleures pratiques afin de diminuer les interruptions dans le travail
 - Améliorer l'efficacité des rencontres et les programmer sur des durées de 25-50 afin d'éviter l'enchaînement effréné des rencontres.



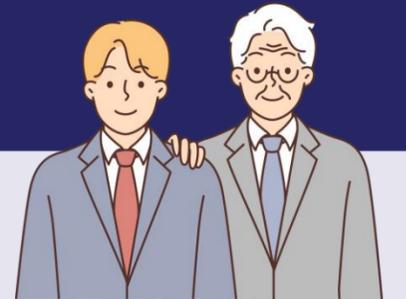
Les outils

Formations pour reconnaître les signes de problèmes de santé mentale

- Sessions de formation : visant à aider les cadres à identifier les signes de stress, d'anxiété et de burnout chez eux-mêmes et leurs équipes.
- Ateliers pratiques : visant à enseigner des techniques de gestion du stress, comme la pleine conscience et les exercices de respiration.



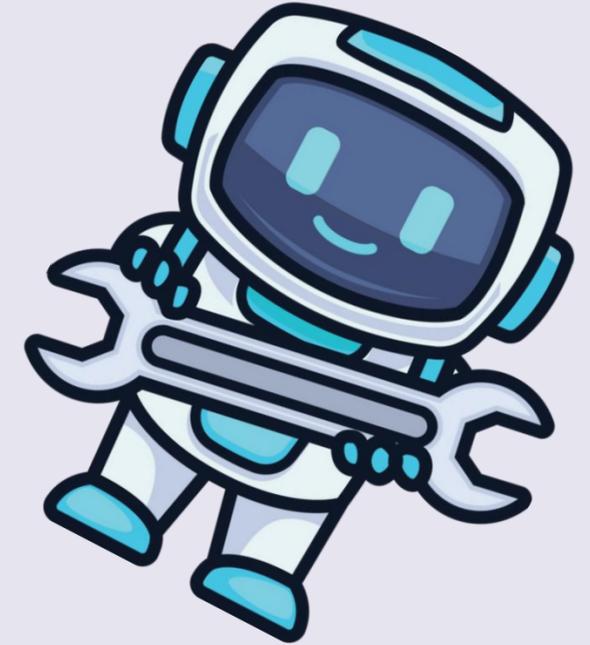
Mentorat et coaching



- Programmes de mentorat : visant à offrir un soutien continu et personnalisé.
- Coaching professionnel : visant à aider les cadres à développer des compétences en organisation du travail, gestion du temps et leadership.

Les outils

Innovation et Intelligence Artificielle (IA) pour automatiser les tâches administratives



- Une organisation qui soutient l'implantation de projets de recherche qui visent spécifiquement à développer des outils et des processus innovants en sollicitant l'IA et en ayant pour objectif d'alléger la surcharge de travail des cadres intermédiaires
- Accompagnement des gestionnaires pour développer leurs aptitudes IA pour aider notamment dans leur organisation du travail

Les outils

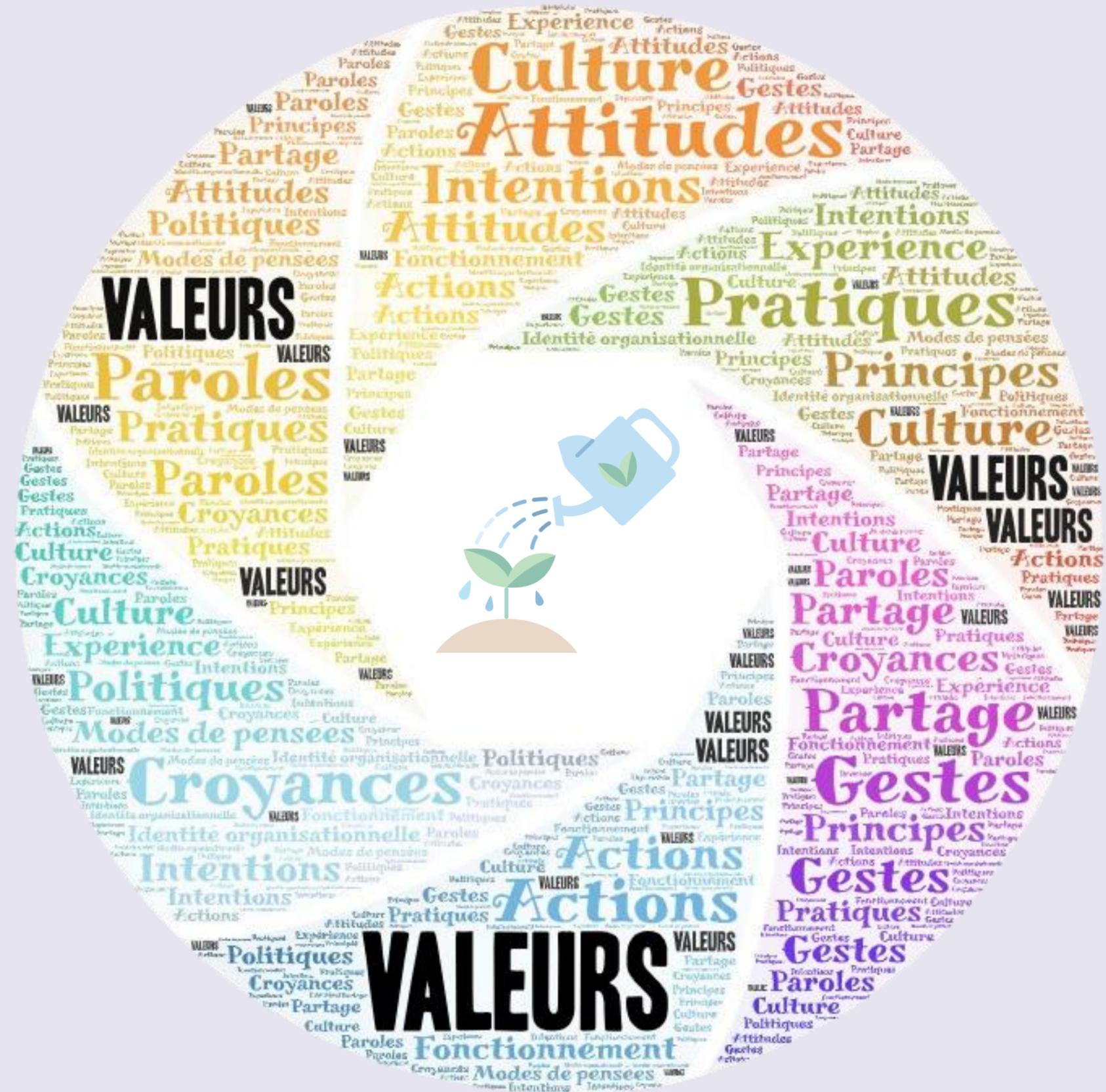


Leadership par l'exemple

- Les hauts dirigeants doivent adopter et promouvoir activement des pratiques de travail équilibrées, comme prendre des pauses régulières, déconnecter après les heures de travail, terminer de travailler à des heures raisonnables, et prendre des congés.
- Les hauts dirigeants doivent également adresser la question de la lourdeur des processus administratifs

La boîte à outils

Une culture organisationnelle de bienveillance



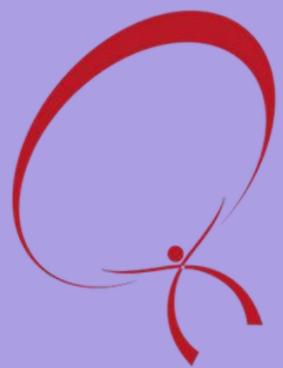
Bénéfices attendus



- Réduction de la surcharge de travail et du stress des cadres
- Promotion d'un environnement de travail sain, équilibré et positif
- Rétention des talents, inclusion et diversité accrues
- Amélioration de la santé mentale, du bien-être global
- Plus grand soutien et meilleure mobilisation des cadres
- Meilleure performance globale

Les outils : on en jase!

Échanges et questions...



**Cercle
des jeunes leaders**
Fédéral - Provincial

Merci!