



*Évaluer et récompenser les organisations
saines et les dirigeants sains*

Colloque de l'APEX

des 5 et 6 mai 2003

A. Introduction

En 2003, l'APEX a organisé deux événements spéciaux pour jeter les bases d'un plan d'action qui devait répondre aux problèmes révélés par ses sondages de 1997 et de 2002 sur l'état de santé des cadres de la fonction publique du Canada :

- ▶ Un séminaire, tenu en mars, a rassemblé des grands spécialistes de renom du milieu de la santé au travail pour qu'ils discutent et se mettent d'accord sur les principaux déterminants de la santé pour les cadres de la fonction publique fédérale (voir le site Web de l'APEX à l'adresse www.apex.gc.ca);
- ▶ En mai, pour bâtir sur les résultats de ce séminaire, l'Association a organisé un colloque auquel elle a invité des cadres de la fonction publique qui avaient manifesté un intérêt marqué pour un leadership sain.

Ce rapport résume le déroulement du colloque et les résultats auxquels il a mené.

B. Le processus des *Cafés-terrasses*

Le colloque a réuni, pour deux jours de réflexion et de discussion, 140 cadres venant d'un large éventail de ministères et de régions. On leur a demandé de rédiger une *Déclaration d'intention* sur les questions liées à la santé. Cette déclaration devait encourager les cadres à prendre un engagement envers un plan d'action sur 3 ans pour soutenir un leadership sain dans la fonction publique fédérale. Comme contribution au lancement d'un plan d'action durable visant la santé des cadres, l'APEX a entrepris de diffuser cette déclaration.

L'entreprise était ambitieuse, mais la méthode des *Cafés-terrasses* (vous en trouverez une description sur le site Web à l'adresse www.theworldcafe.com/twerg.html) a permis à chaque participant de contribuer au plan d'action final. Les thèmes de discussion aux cafés étaient ceux dégagés au séminaire de recherche de mars :

- ▶ la charge de travail;
- ▶ la latitude de décision;
- ▶ le soutien social;
- ▶ la reconnaissance et les récompenses.

Jour 1

Le premier jour, les participants ont eu l'occasion de donner leur opinion sur les quatre thèmes et de contribuer à la rédaction d'une série d'*énoncés de vision*, sorte de questions pratiques pour guider la recherche de pratiques et d'outils concrets. Un facilitateur et un « hôte », le représentant d'une organisation qui s'était déjà penché sur le thème étudié, animaient la discussion à chaque café. Un *rapporteur* était chargé de noter les idées.

Hôtes des Cafés

La charge de travail

Paul Glover, Santé Canada, et Sandy MacPherson, Agence du revenu du Canada (ARC)

Le soutien social

Susanne Laperle et Marie-Lynn Frechette, Exportation et développement Canada (EDC)

La latitude de décision

David Mulroney, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), et Eva Matthys, Gendarmerie royale du Canada (GRC)

La reconnaissance et les récompenses

Lysanne Gauvin, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) (anciennement à l'ARC)

Avant que les participants ne commencent leur tournée des cafés, chaque hôte a donné un bref aperçu des thèmes. Les participants ont alors passé une heure à chaque café, à donner leurs idées sur un éventuel énoncé de vision sur 3 ans qui contribuerait à donner à la fonction publique des dirigeants sains, un leadership sain et des organisations saines. Chacun des énoncés de vision devait aussi dégager les comportements individuels et collectifs qui prouveraient que les objectifs étaient atteints.

À la fin de la journée, chaque hôte a présenté – en séance plénière – ses « principales observations » sur les discussions du jour. Il a précisé les 2 ou 3 indicateurs de succès sur lesquels les participants à la discussion s'étaient entendus et a signalé d'autres secteurs de consensus, ainsi que les divergences d'opinion.

Les facilitateurs et les *rapporteurs* ont recueilli tous les documents et les ont reconditionnés afin qu'une équipe puisse en faire la synthèse et souligner les principales conclusions du travail de la journée.

Jour 2

Le deuxième jour, on a demandé aux participants de choisir seulement un thème à traiter. Ils devaient préparer une série de plans d'action à partir des énoncés de la veille. Les plans étaient organisés sous forme de réponses aux quatre questions suivantes :

- ✓ que devons-nous commencer à faire?
- ✓ que devons-nous arrêter de faire?
- ✓ que devons-nous continuer à faire ou faire différemment?
- ✓ que doit faire le système pour que nos actions aient les résultats escomptés et soient durables?

On a demandé à chaque groupe de faire la synthèse de ses travaux et d'enrichir la réflexion sur la déclaration d'intention plus englobante. Leur plan d'action sur 3 ans devait contenir des résultats clairs et des indicateurs observables pour chacune des années. Chaque groupe a préparé une

brève présentation qui a été critiquée en séance plénière, puis revue par le groupe. À la fin de la journée, ces énoncés ont été présentés à un groupe de hauts-fonctionnaires à qui on a demandé de donner leur avis et de faire leurs commentaires.

C. Les présentations

Discours-programme : « *Creating the Healthy Scorecard* »

Danielle Pratt, présidente, Healthy Business, Inc.

Danielle Pratt a ouvert la voie à la discussion. Dans sa présentation, « *The Healthy Scorecard: Measuring and rewarding healthy leadership and organizations* », elle a proposé un cadre d'examen des relations entre la santé des personnes et celle de leur organisation. Des organisations des secteurs public et privé se servent déjà de ce tableau de bord équilibré pour résoudre leurs problèmes de santé collectifs. Mme Pratt a mis le groupe au courant des recherches qui ont permis de trouver les principaux facteurs organisationnels qui contribuent à la santé et à une meilleure qualité de service.

Quand on applique l'approche du tableau de bord équilibré à la chaîne de satisfaction du service à la clientèle, on s'aperçoit qu'il y a un lien direct entre les résultats de la prestation de service et l'état de santé. Les facteurs qui contribuent au haut rendement génèrent aussi un meilleur état de santé. Mme Pratt a conclu sa présentation en déclarant que les organisations doivent comprendre le lien stratégique entre leurs capacités et le bien-être de leurs employés – la satisfaction des employés, leur engagement et leur participation sont le tremplin qui mène à une productivité et à une qualité de services améliorées.

Vue d'ensemble des thèmes par les hôtes des cafés¹

1. LA CHARGE DE TRAVAIL

Le Projet de santé en milieu de travail et de modernisation des ressources humaines de Santé Canada

par Paul Glover

Santé Canada a répondu aux préoccupations que ses employés ont exprimées par le biais d'une variété d'enquêtes sur la santé, y compris les sondages de l'APEX, le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et l'étude de Duxbury. L'approche du ministère est axée sur 5 grands domaines d'intervention :

- ▶ la charge de travail;
- ▶ le leadership et l'imputabilité;

¹ Les textes complets sont disponibles auprès du Secrétariat de l'APEX en composant le (613) 995-6252.

- ▶ la modernisation de la gestion des ressources humaines;
- ▶ la santé des employés;
- ▶ les installations et les communications.

De tous ces domaines d'intervention, c'est la charge de travail qui est prioritaire.

Les sondages ont montré que si on échoue dans la gestion de la charge de travail, les autres mesures correctives deviennent lettre morte. Ainsi, Santé Canada se concentre sur le problème de la charge de travail excessive en s'attaquant à la réorganisation des processus et en donnant aux employés la possibilité de s'impliquer dans ces changements.

Santé Canada se sert de l'*indice de la culture d'entreprise en matière de santé (Business Health Culture Index)* pour définir son point de départ (renseignements de base sur la nature et l'organisation du travail, les heures supplémentaires et la marche du travail). Le Ministère destine à la reconception les processus administratifs spécifiques qui irritent quotidiennement les employés et qui peuvent être modifiés : les courriels, les notes de breffage et la correspondance ministérielle. Son but est de trouver des solutions abordables qui s'attaquent aux vrais problèmes de gestion. L'approche est fondée sur des pratiques exemplaires mises de l'avant par d'autres organisations.

L'année prochaine, le Ministère exigera l'ajout de résultats touchant la *gestion des personnes* dans les ententes et les évaluations du rendement de tous les superviseurs. Il a aussi l'intention de lancer un processus de rétroaction tous azimuts pour tous les superviseurs. Ce processus, qui doit servir à trouver des solutions locales aux problèmes locaux, tire parti des commentaires des employés pour définir les besoins de perfectionnement des superviseurs.

Ces activités font partie d'une stratégie globale de modernisation de la gestion des ressources humaines. Le but est de s'assurer que tous les gestionnaires et tous les superviseurs possèdent à la fois les compétences et les renseignements nécessaires pour répondre aux exigences de la nouvelle loi.

2. LA CHARGE DE TRAVAIL

ADRC - La reconception des processus par Sandy MacPherson et Cheryl Baird

Toutes les études récentes sur la satisfaction au travail, le bien-être et la santé dans la fonction publique fédérale² ont montré que c'est la *charge de travail* qui est l'élément critique. La *charge de travail* revêt habituellement des connotations très négatives en raison des contraintes excessives liées aux méthodes de travail et des pratiques opérationnelles médiocres.

La présentation a fait état des conclusions et tirées à partir d'études de cas à l'ARC, au ministère des Pêches et des Océans (MPO), à DRHC et à l'Agence canadienne de développement

² Y compris le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les Études sur l'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada de l'APEX, les examens de qualité des emplois des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques et les données de Santé Canada sur l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle recueillies par Duxbury

international (ACDI) où la reconception des pratiques opérationnelles a été fructueuse. Les études suggèrent qu'il serait bon de répéter cette expérience largement dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Par exemple, des employés de l'ARC ont guidé et encadré des employés du ministère des Pêches et des Océans pour la reconception de leurs pratiques opérationnelles. Quatre processus ont été choisis. Dans tous les projets, on a atteint les objectifs de réduction des coûts et des temps de cycle, et amélioré la satisfaction de la clientèle. Les résultats comprenaient une réduction de moitié de la charge de travail liée à la correspondance ministérielle, 47 p. 100 de réduction du temps consacré à la dotation en personnel par concours interne, une productivité doublée et une réduction de 70 p. 100 du temps nécessaire pour achever un plan de gestion intégré. Pour être sûr de ne pas perdre le bénéfice de ces améliorations, on a formé un certain nombre de membres du personnel du MPO aux techniques de reconception des pratiques opérationnelles.

3. LE SOUTIEN SOCIAL

Exportation et développement Canada

par Susanne Laperle et Marie Lyne Fréchette

Exportation et développement Canada (EDC) est une société d'État qui fournit aux exportateurs et aux investisseurs canadiens des services dans le domaine du commerce, des finances et de la gestion du risque. Ces trois dernières années, *Maclean's* a déclaré EDC l'une des meilleures organisations où travailler au Canada.

Bien qu'EDC ne range pas ses activités sur la santé en milieu de travail dans la catégorie du « soutien social », son intention est clairement de créer un réseau social qui permet aux employés d'intervenir d'une division à l'autre et d'en éprouver un sentiment plus profond d'interdépendance. Elle met au premier plan les valeurs de l'organisation : *les gens, l'excellence, l'apprentissage et la passion.*

Elle encourage les interactions qui sont, à son avis, le seul moyen véritable d'exercer ses activités. En veillant à ce que les cadres supérieurs s'impliquent dans des comités et des groupes de travail à tous les niveaux, EDC a augmenté les occasions de dialogue et encouragé l'expérimentation et la prise de risque. Cette nouvelle forme de leadership intervient à la fois dans la gestion horizontale et verticale et permet d'attribuer des responsabilités, de conférer des pouvoirs et d'imposer l'obligation de rendre des comptes sur l'atteinte de résultats spécifiques.

EDC s'est servie de ses propres valeurs pour définir les piliers du « leadership branché ». Ces valeurs sont : la stratégie, la technologie, les transactions, l'innovation, la responsabilité sociale collective, le succès, l'apprentissage et la collégialité. Les cadres supérieurs doivent présenter des études de cas à leur personnel à tous les niveaux et recueillir leurs commentaires afin d'assurer l'adhésion des employés à toutes les activités de l'organisation.

EDC a appris qu'il fallait du temps pour mettre en place une culture d'entreprise comme celle-là. La première étape a été de former les dirigeants sur la manière de donner des directives et de favoriser la rétroaction et d'accepter cette rétroaction. EDC pense que ce type de formation au leadership mène à de meilleures décisions et crée un sentiment d'appartenance dans l'ensemble de l'organisation.

4. LA LATITUDE DE DÉCISION

GRC – Un changement durable par le biais d'un leadership efficace

par Eva Matthys et Cal Corley

La GRC s'est servie de l'« établissement de modèles logiques » pour faire sortir de l'ombre les liens entre ce qui se produit quand l'organisation intervient et les retombées de son intervention sur la santé des employés et la prestation de service. Elle a appliqué le même processus à son initiative du bien-être en milieu de travail. L'établissement de modèles logiques aide l'organisation à décider des méthodes pour passer de la planification stratégique à des applications concrètes en milieu de travail.

Le processus d'« établissement de modèles logiques » détermine les interactions entre les différentes activités – la planification stratégique, la collecte et la diffusion de renseignements, et l'établissement de relations – nécessaires à la sensibilisation et au changement dans les grandes organisations. L'établissement de correspondances entre ces interactions permet de cerner où agir pour porter à leur maximum les résultats désirés.

Pendant l'expérience, la GRC s'est rendu compte que ce sont les cadres intermédiaires qui jouent le plus grand rôle en diffusant les renseignements et en déplaçant les capacités dans l'organisation. Il va de soi qu'ils doivent donc participer au processus de planification stratégique et à la gestion des renseignements spécifiques à leurs milieux de travail respectifs. Leur participation au processus d'établissement des correspondances a augmenté leur latitude de décision, ainsi que leur détermination à atteindre les objectifs.

5. LA LATITUDE DE DÉCISION

MAECI : l'initiative E³

par David Mulroney

Inspiré par les pratiques exemplaires des secteurs public et privé, le MAECI a lancé un projet pilote destiné à donner davantage de latitude de décision aux employés. Les responsables du projet ont commencé par définir un ensemble d'activités de base qui contribuent à l'autonomisation des employés.

E³ est une initiative de gestion du changement qui a pour but d'établir un juste équilibre entre des priorités claires et les ressources disponibles pour les réaliser. Il s'agit d'un processus formel visant à trouver de nouvelles façons de procéder et de s'organiser afin de définir les priorités et d'y

donner suite, mais aussi d'un processus informel, une façon d'envisager ce que fait le Ministère et pour qui il le fait.

E³ signifie *efficacité* (l'établissement de priorités claires et la réalisation de celles-ci), *équilibre* (la coordination des ressources avec les priorités, l'équilibre entre le travail et la vie privée, ainsi que le respect et la considération à l'égard des personnes) et *excellence* (le résultat naturel de cette approche méthodique est une plus grande incidence et le désir constant de se surpasser). (Pour obtenir tous les détails sur ce programme, consulter le site Web suivant : www.e3.gc.ca.)

Plutôt que de se soucier des processus externes qui échappaient à son contrôle, le MAECI a résolu ses problèmes internes comme les protocoles de courriels et les cahiers de breffage ministériels – des activités qui prennent un temps infini au personnel de tous les niveaux hiérarchiques.

Les résultats ont été positifs. Dans une vidéo présentée à tout le personnel, le ministre a raconté qu'auparavant, il transportait avec lui des cahiers de breffage énormes qu'il n'avait jamais le temps de lire. L'équipe de projet lui a alors préparé un cahier de breffage de poche dans lequel ne figurait que l'information absolument essentielle. Le ministre a été plus que satisfait et la charge de travail du personnel s'en est trouvée réduite.

Le Ministère a encouragé le personnel à équilibrer son travail et sa vie privée. Le secteur Asie-Pacifique du MAECI a été le premier à expérimenter l'approche 4-5-6 : « Au-delà de 4 h de l'après-midi, ne signez plus rien. Au-delà de 5 h, pas de réunions. Au-delà de 6 h, éteignez vos ordinateurs ». Le message envoyé au personnel était clair : si tout le monde ne mettait ces principes en application, tout le monde en souffrirait en ayant moins de temps à passer en famille.

L'approche est simple, mais efficace, même dans des situations complexes, comme celles des missions et des dossiers canadiens à l'autre bout du monde, dans un fuseau horaire différent. L'unité qui a adopté cette approche la première a pu maintenir ces pratiques pendant un certain nombre de crises dans la région Asie-Pacifique.

E³ entraîne des changements à la base. Le Ministère essaie d'encourager une attitude différente et d'inciter les employés à mieux gérer leur charge de travail. L'approche 4-5-6 tente aussi de modifier le *rythme de travail* afin que le personnel ne soit pas toujours en mode de crise.

Le personnel a rapporté qu'il était maintenant plus satisfait qu'avant, se sentait davantage en mesure de contribuer aux objectifs de l'organisation et qu'il connaissait beaucoup moins de frustrations. Il s'est intéressé au projet et s'est dit soutenu par les cadres de direction, ainsi que par le ministre.

6. LA RECONNAISSANCE DU MÉRITE ET LES RÉCOMPENSES

ARC – Intégration d’engagements touchant la gestion des personnes dans les ententes de rendement

Par Lysanne Gauvin

En 2000, l’ARC a présenté à ses cadres supérieurs un nouveau système pour régir l’évaluation du rendement et la rémunération au rendement. Depuis, le système a été étendu aux gestionnaires et aux superviseurs et l’Agence songe à l’appliquer à tous ses employés.

Le but de l’Agence était d’harmoniser systématiquement la gestion des résultats avec une gestion des personnes efficace. Le système a permis de créer un cadre de gestion du rendement qui accorde la même importance à l’atteinte des résultats d’affaires et à la réalisation des objectifs de gestion des personnes. Cette dernière équivaut à 5 p. 100 de la rémunération au rendement. En outre, atteindre les objectifs de gestion des personnes est obligatoire pour qui veut une rémunération au rendement pour les engagements continus et les engagement clés.

L’atteinte des engagements par un cadre supérieur est évaluée à partir de mesures de rendement, des compétences et des valeurs. Le niveau de la contribution à l’organisation et la rétroaction des employés font aussi partie du processus d’évaluation. Les évaluations ne déterminent pas seulement la rémunération, mais permettent aussi d’établir un plan d’apprentissage pour chacun des cadres.

D. Du principe à la pratique

1. L’élaboration des énoncés de vision

On a demandé aux participants au Colloque de rédiger un énoncé de vision pour chacun des quatre thèmes étudiés. Ces énoncés devaient guider l’APEX qui souhaitait élaborer un plan d’action sur trois ans pour arriver à des leaders sains et à des organisations plus saines. Chaque énoncé de vision devait isoler les comportements individuels et collectifs qui indiqueraient que les objectifs étaient atteints.

Les énoncés de vision devaient être attrayants, convaincants, précis et pratiques. Pour aider les participants à les élaborer, on a leur remis les questions suivantes :

Quelle est votre vision des dirigeants sains, d’un leadership sain et d’une organisation saine?

- Quels objectifs pouvons-nous espérer atteindre, de manière réaliste? Quel serait un succès raisonnable? En cas de réussite totale, à quoi ressembleraient les comportements collectifs et individuels?
- Quelles seraient les 2 ou 3 principales différences observées? Que pourrait mesurer quelqu’un de l’extérieur pour déterminer l’efficacité des résultats?

Quels résultats sont nécessaires?

- Quels changements s'imposent et que devrait-on laisser tel quel?
- Quels sont les principaux facteurs contributifs et que faut-t-il changer pour améliorer les résultats individuels et organisationnels?
- Au cours des trois prochaines années, à quels aspects clés devra-t-on consacrer énergie et action?
- Quel serait le produit final si l'effort était couronné de succès? Comment définir le succès? Quels critères utiliser pour savoir qu'on a réussi?
- Quelle latitude les cadres ont-ils pour faire bouger les choses sur les plans individuel, collectif et systémique?

2. L'élaboration de la déclaration d'intention

Ce sont les énoncés de vision élaborés par les participants qui ont été à la base de la *Déclaration d'intention*, un engagement sur trois ans de chacun des cadres et de leur collectivité à créer et à maintenir des pratiques positives pour arriver à des dirigeants en bonne santé et à un leadership et des organisations sains. La Déclaration est un guide d'action solidaire qui comprend un engagement à évaluer régulièrement les progrès accomplis compte tenu des objectifs.

La *Déclaration d'intention* est structurée en un ensemble annuel d'actions sur trois ans. Elle établit la façon d'arriver aux résultats espérés pour chacun des quatre thèmes suivants :

- ✓ que devons-nous commencer à faire?
- ✓ que devons-nous arrêter de faire?
- ✓ que devons-nous continuer de faire ou faire différemment?
- ✓ que faut-il changer au système pour que nos actions aient les résultats escomptés et soient durables?

3. Les plans d'action (les présentations complètes sont disponibles auprès du Secrétariat de l'APEX : info@apex.gc.ca)

Chaque groupe a présenté ses résultats en séance plénière pour que tous les participants donnent leur avis. Après avoir révisé ses travaux, chaque groupe a présenté une proposition d'énoncé de vision et de déclaration d'intention à un groupe de hauts fonctionnaires qui agissait à titre de comité de révision. Suivent les principaux messages de chaque présentation.

a. La charge de travail

<p>La vision : Nous passerons notre temps à faire un travail significatif à valeur ajoutée, tout en arrivant à maintenir l'équilibre entre notre vie personnelle et professionnelle.</p>

Les résultats : Repenser les méthodes de travail, et éliminer celles qui nuisent à l'efficacité et à l'efficacités. On parle surtout des processus auxquels contribuent de nombreuses personnes et sans valeur ajoutée. Le groupe a mentionné les conclusions d'IBM selon lesquelles jusqu'à 15 p. 100 du travail des cadres n'ajoutait aucune valeur.

Le but est de simplifier les méthodes de façon à faire cadrer le travail dans la semaine de travail et à réduire le nombre de tâches sans valeur ajoutée.

Année 1

- Changer la façon qu'ont les cadres de gérer leur travail. Donner l'exemple par rapport aux heures de travail et aux congés; ne pas venir quand on est malade; arrêter de se vanter d'avoir de longues heures de travail; inciter davantage de cadres à profiter des politiques d'assouplissement des régimes de travail comme le télétravail, les semaines de travail comprimées, le travail à temps partiel et le travail partagé. Les employés doivent voir qu'on joint le geste à la parole.
- Revoir les protocoles des adresses courriels et des réunions. Ce thème est revenu dans toutes les discussions. Le plus gros de la charge de travail provient du mauvais usage de la technologie et d'une piètre gestion des réunions. Les organisations qui ont mis en œuvre le « vendredi sans réunions » ont noté que les employés avaient un meilleur moral et le sentiment de mieux maîtriser la situation. Les pratiques de réunions de l'ensemble de l'administration publique pourraient être améliorées par une sensibilisation plus grande, par la distribution de documents d'information et par des formations sur la manière de diriger efficacement les réunions.
- Créer une banque centrale des pratiques exemplaires. Soumettre des suggestions pratiques sur la réduction de la charge de travail à partir des techniques qui se sont révélées efficaces dans d'autres ministères.

Année 2

- Arrêter de travailler et de se déplacer pour le travail la fin de semaine, à moins que ce ne soit absolument nécessaire.
- Mettre en œuvre un programme de reconception des processus administratifs pour l'ensemble de l'administration publique. Pour ce faire, il faudrait former un certain nombre d'employés afin qu'ils deviennent des facilitateurs et puissent conseiller les organisations qui voudraient aller de l'avant avec ce programme.

Année 3

- Encourager une culture qui récompense l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.
- Continuer de traquer le travail sans valeur ajoutée et l'éliminer.

b. La latitude de décision

La vision : Une organisation fondée sur les valeurs qui se fixe des priorités claires, permet les remises en question et aide les employés à faire leur travail.

Les résultats : Une plus grande délégation et responsabilisation dans l'ensemble de l'organisation. Cela signifie qu'il faut laisser les employés prendre des risques et tirer des leçons de leurs erreurs. Donner régulièrement des formations sur la gestion des risques à tous les niveaux. L'accent doit clairement être mis sur le plan directeur de *La fonction moderne de contrôleur : des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Lier jour après jour les orientations stratégiques à la prise de décision et aux réalités opérationnelles et garantir que les formations sur le leadership et la gestion à tous les niveaux – y compris celui des sous-ministres – se concentrent sur la planification stratégique et l'encadrement d'équipes.

Axer la formation des EX sur le développement de compétences en gestion des personnes. Cette formation doit également couvrir la conformité avec la loi, la diligence raisonnable et le leadership.

Année 1

- Organiser des séances de formation et de sensibilisation à l'intention des cadres sur la gestion du risque et la Loi sur la modernisation des ressources humaines.
- Mettre en œuvre des formations obligatoires pour les nouveaux cadres et couvrir les liens entre la planification stratégique et la planification des processus administratifs, et les exigences de la diligence raisonnable.

Année 2

- Mettre au premier plan la gestion du risque dans le leadership horizontal et l'encadrement d'équipes. Donner des séances de formation et d'apprentissage à tous les niveaux.

c. Le soutien social

<u>La vision</u> :	Un environnement qui valorise l'équilibre, le dialogue et le réseautage social, autant d'éléments nécessaires à une saine organisation et à des dirigeants en bonne santé.
<u>Les résultats</u> :	De meilleurs réseaux d'échange des cadres avec leurs pairs dans l'ensemble de la fonction publique et du pays. Reconnaissance de la collaboration horizontale et des résultats obtenus en équipe au même titre que du rendement individuel. Encouragement de la stabilité aussi bien que la mobilité dans la planification de carrière et le perfectionnement des cadres.
<u>Année 1</u>	
<ul style="list-style-type: none">• <u>L'APEX doit parrainer des tribunes de cadres</u> sur les questions de santé. Les cadres ont besoin d'endroits sûrs où échanger en toute confiance.• <u>Commencer à créer des communautés de pratiques à l'intention des cadres</u> et promouvoir celles-ci tant à l'interne que dans l'ensemble des ministères.	
<u>Année 2</u>	
<ul style="list-style-type: none">• <u>Créer un service à guichet unique</u> pour appuyer les EX dans la planification de leur carrière et leurs activités de gestion. On pourrait lancer un répertoire national des cadres sur le Web afin qu'ils puissent établir des réseaux de soutien et des communautés d'intérêt.• <u>Une formation obligatoire pour les nouveaux EX</u> devrait les aider à se créer un réseau où trouver des renseignements et le soutien de leurs pairs.• <u>Mettre en place un réseau national de coachs et de mentors</u> à l'aide des EX actifs ou retraités.	
<u>Année 3</u>	
<ul style="list-style-type: none">• <u>S'assurer que les évaluations du rendement et les récompenses</u> reconnaissent la gestion horizontale et les travaux d'équipe qui donnent des résultats positifs au chapitre du soutien social. Il faudrait aussi tenir compte de cette gestion et de ces travaux dans les processus de sélection et de promotion pour que les compétences en leadership horizontal ou en équipe soient valorisées de la même façon.	

d. Le rendement (Récompenses et reconnaissance du mérite)

<u>La vision</u> :	Un régime de mesure du rendement souple, transparent, rapide, cohérent et objectif qui valorise autant les résultats obtenus que les moyens utilisés d'y arriver.
---------------------------	---

Les résultats : Revoir en profondeur le régime de la rémunération conditionnelle afin d'accorder plus d'importance aux résultats de la gestion des personnes. Une partie importante du plan de gestion des personnes (PGP) (de 10 à 15 p. 100) doit être liée au leadership des ressources humaines. Cela veut dire qu'il faut mettre en œuvre des méthodes d'évaluation permettant de mesurer efficacement les compétences de gestion des personnes et de les rémunérer adéquatement. Un ensemble de valeurs et de règles d'éthique communes doit sous-tendre tous les objectifs de rendement des EX.

Les organisations doivent gérer efficacement le « mauvais rendement » en valorisant les efforts des gestionnaires et en évitant que les plaintes de harcèlement ne nuisent à la gestion du mauvais rendement.

Année 1

- Les objectifs de rendement des cadres supérieurs doivent tenir compte des attentes en ce qui concerne la gestion des personnes et des résultats clairement définis.
- Dans les évaluations, on doit étudier la manière d'arriver aux résultats; c.-à-d. qu'un cadre qui n'a pas atteint les objectifs de gestion des personnes ne percevra pas de rémunération au rendement.
- Diffuser largement les outils qui garantissent la clarté et l'objectivité des évaluations; c.-à-d. les sondages auprès de la clientèle, les baromètres organisationnels, les commentaires des employés, etc.
- Les cadres doivent arrêter de faire leurs propres évaluations.
- Éliminer les quotas rigides et donner de plus grandes gratifications pour récompenser le rendement supérieur.

Année 2

- Les évaluations du rendement doivent comprendre la gestion horizontale et la gestion d'équipes, le leadership personnel en matière de santé (c.-à-d. le respect des heures de travail, les congés, etc.)
- La gestion du mauvais rendement ne doit pas seulement comprendre des mesures de redressement mais aussi des mesures de soutien des gestionnaires, c.-à-d. des conseils juridiques.

Année 3

- Tenir compte de la nouvelle approche de mesure du rendement dans les processus de dotation en personnel, en donnant plus d'importance à l'évaluation des compétences de gestion des personnes comme dans les évaluations de rendement.

4. Assembler tous les éléments

On pourrait résumer les progrès à accomplir pour obtenir un milieu de travail plus sain par deux activités complémentaires :

- ▶ ajouter de bonnes choses au travail;
- ▶ retrancher les mauvaises.

L'APEX pense que, pour créer des milieux de travail sains, la meilleure méthode est celle de la gestion du risque : premièrement, il faut détecter les facteurs de stress en milieu de travail, puis gérer ces dangers par élimination, isolation ou minimisation. Cette approche reconnaît que les exigences du travail de même que son contenu, ont des impacts sur la santé et donne des précisions sur la manière d'organiser le travail pour arriver à améliorer l'état de santé général.

Les énoncés de vision et la déclaration d'intention sont des documents vivants appelés à être modifiés et corrigés au fil du temps et selon l'expérience acquise. Le but est de sensibiliser davantage les cadres et de leur proposer quelques suggestions spécifiques à suivre dans leurs milieux de travail.

Les participants ont reconnu que l'administration centrale devait accorder reconnaissance et soutien aux employés. Toutefois, ils ont souligné que les cadres n'avaient pas besoin de permissions, d'une approbation ou de pouvoir pour commencer à mettre cette vision en pratique. Le groupe a insisté sur le fait que d'attendre le bon vouloir de quelqu'un d'autre pour agir revenait à renoncer à ses responsabilités et à son autorité. La discussion s'est alors engagée sur l'étendue du pouvoir des cadres et ce qu'ils peuvent se permettre de faire.

À en juger par les commentaires formulés, le leadership des cadres sur la question de la charge de travail évolue et on voit davantage de prise en main personnelle. Les participants ont défini des mesures concrètes, à court terme, qu'ils peuvent adopter dans leurs milieux de travail pour changer le cours des choses.

5. Rassemblons nos forces : gérons la charge de travail et soutenons la crédibilité du leadership

Les participants ont fait passer plusieurs messages fondamentaux qui recoupaient les quatre thèmes étudiés :

- ▶ Il n'y a pas de solution miracle. Il faut traiter chacun des facteurs car ils sont tous étroitement liés. Il s'agit de faire les bons choix.
- ▶ La santé est liée à tous les aspects essentiels d'un leadership fructueux : la charge de travail, le stress, la satisfaction professionnelle, la participation et l'engagement, et l'équilibre entre le travail et la vie privée.
- ▶ Le problème ne vient pas d'un niveau en particulier. L'incapacité de dire « non », de gérer le risque et de répondre efficacement aux attentes en matière de rendement est un échec fondamental à tous les niveaux. Avec les nouvelles technologies et les attentes qui changent, les méthodes de travail sont dépassées. Les cadres et les employés peuvent faire quelque chose pour changer leur culture sociale et leurs méthodes de travail.

a. La charge de travail

C'est souvent de méthodes de travail incorrectes que provient la surcharge de travail. Par exemple, quelles que soient les ressources disponibles, une méthode mal définie ou mal gérée sera inefficace. Ces leçons tirées de l'expérience d'autres secteurs peuvent être appliquées avec succès dans toute la fonction publique. Les solutions sont en général relativement simples : par exemple, on peut établir des protocoles de réunions, de courriels et de messagerie vocale. Aujourd'hui, on fait valoir un certain nombre de politiques à ce sujet et de pratiques exemplaires. Maintenir celles-ci à long terme est difficile, mais c'est la seule façon d'arriver au changement culturel nécessaire.

Les participants au Colloque ont mis en doute la notion selon laquelle les problèmes de charge de travail sont issus des exigences des politiques et des citoyens et ne relèvent donc pas des cadres. Pourtant, les cadres peuvent revoir les méthodes et arriver à de vrais résultats.

Les problèmes de charge de travail sont enracinés dans l'organisation du travail et son exécution et non dans la nature des services ou des produits. Ces problèmes peuvent être réglés puisque ce sont les ministères et les organismes centraux qui créent le travail et ses méthodes. Il faut éliminer les irritants quotidiens en examinant les processus administratifs et les pratiques de gestion et en les modifiant. C'est à chaque milieu de travail qu'il revient d'examiner ses processus et pratiques – en trouvant des solutions locales aux problèmes locaux – et non à un comité ministériel spécial ou aux ressources humaines.

Les reconceptions des processus administratifs ont déjà fait leurs preuves dans l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux et devraient, par conséquent, devenir la norme pour tous. Il faudrait diffuser les connaissances spécialisées et le savoir détenus par quelques-uns afin que tous les cadres qui souhaitent s'attaquer à la question de la charge de travail puissent le faire efficacement.

b. La crédibilité

Les participants au Colloque se sont ralliés à l'idée que la fonction publique devait élargir la portée de son approche d'évaluation du rendement pour obtenir plus que les résultats essentiels et qu'elle devait accorder la même priorité aux compétences de gestion des personnes, et ce, à tous les niveaux. Les cadres veulent être récompensés, reconnus et promus pour leurs compétences en gestion des personnes au même titre que pour leurs résultats. En fait, les cadres qui arrivent à des résultats au détriment de leur personnel devraient en subir les conséquences.

Il faudrait que tous les systèmes de récompenses et de reconnaissance attachent autant d'importance au travail d'équipe qu'aux contributions individuelles. Tous les systèmes d'évaluation du rendement devraient appuyer la crédibilité du leadership en récompensant ceux qui « joignent le geste à la parole ». Les systèmes doivent être fondés sur la « dimension humaine », ouverts et transparents pour l'ensemble du personnel et perçus par lui comme justes et objectifs. On peut espérer que la nouvelle Loi sur la modernisation des ressources humaines produira des objectifs et des indicateurs de rendement mesurables, y compris au titre de la santé.

Les attentes en matière de rendement doivent refléter les réalités toujours changeantes en prévoyant toute une gamme de moyens de récompenser et de reconnaître le mérite. Les

commentaires doivent venir de sources variées, y compris de rétroactions ascendantes et descendantes.

Ce qui est primordial, c'est ce à quoi les cadres consacrent leur temps et ce à quoi les autres pensent qu'il consacrent leur temps. Les personnes à qui les cadres accordent du temps et les questions qui retiennent leur attention montrent clairement ce qui leur paraît important ou non. Les participants ont réclamé une plus grande cohérence entre les prises de position et les comportements. Ils se sont engagés à devenir exemplaires à cet égard.

Le changement est indispensable, pas seulement pour entraîner un plus grand bien-être individuel mais aussi pour générer une productivité accrue. Il faut continuer de parler du lien entre le rendement et la santé. La demande de services étant toujours plus grande, il faut intégrer les facteurs de santé de façon systémique et conséquente avec les résultats au chapitre du rendement.

E. Les recommandations des participants à l'APEX

1. L'APEX doit favoriser l'adoption, par l'ensemble de l'administration publique, de méthodes de reconception des processus administratifs. Ces méthodes sont pour tous les employés la meilleure façon de réduire leur charge de travail et d'augmenter leur sentiment d'autonomie.
2. L'APEX doit aussi chercher à ce qu'on accorde plus d'importance aux compétences de gestion des personnes dans le Programme de gestion du rendement. Les cadres aimeraient avoir des exemples des mesures à inclure. L'APEX pourrait en trouver et les diffuser. En outre, on pourrait demander aux employés d'aider à fixer et à évaluer les objectifs de gestion des personnes des gestionnaires et des superviseurs à tous les niveaux.
3. L'APEX doit appuyer l'évaluation régulière du rendement au chapitre de la santé de la collectivité des cadres. Elle pourrait notamment répéter ses Études sur l'état de santé des cadres de la fonction publique du Canada tous les cinq ans. Pour que cette question continue de susciter de l'intérêt, l'APEX pourrait interroger des personnes aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique.
4. En plus de produire un plan d'action, l'APEX pourrait énoncer un ensemble d'indicateurs communs à chacun des quatre thèmes. Par exemple, les participants ont exprimé leur désir de disposer d'une sorte de tableau de bord équilibré. Ils pourraient s'en servir pour suivre de près leurs progrès et procéder à une évaluation annuelle des progrès réalisés dans leurs services qui serait ensuite diffusée dans la collectivité des cadres. Ce tableau de bord incluerait l'évaluation aussi bien formelle qu'informelle des progrès relatifs, et ce dans tous les secteurs. Il faudrait alors que les cadres participent activement à cet inventaire annuel et que celui-ci soit rendu public. Les participants ont demandé à l'APEX de suggérer des jalons simples mais efficaces.

F. La synthèse

Les réponses des cadres interrogés ces deux dernières années confirment que la santé reste une préoccupation pour eux. Les cadres aspirent aux visions exprimées lors du Colloque de l'APEX, se sentent concernés et sont désireux de se prendre en charge et de passer à l'action, mais ils ont besoin de conseils sur la manière de le faire. Néanmoins, le Colloque a prouvé que nombre d'entre eux prêchent déjà par l'exemple.

L'énoncé de vision produit par les participants au Colloque dénonce à la fois les symptômes et les causes profondes à traiter dans les années qui viennent.

L'énoncé de vision : des dirigeants sains, un leadership sain, des organisations saines

A. Des dirigeants sains

Les dirigeants sains se définissent par l'optimisation de leur bien-être physique, mental, émotionnel, social et spirituel.

La présence de dirigeants sains est déterminée par :

<u>Les possibilités et l'accès :</u>	Les employés doivent avoir suffisamment de possibilités de se comporter sainement, étant donné les circonstances dans lesquelles ils vivent et les exigences familiales et professionnelles qui sont les leurs.
<u>Des milieux favorables :</u>	Des études ont démontré que les politiques et les milieux favorables aidaient les employés à s'engager à avoir des comportements sains.
<u>Le savoir :</u>	Les employés doivent savoir quels comportements pourraient améliorer leur santé et leur bien-être. Ce sont les choix éclairés qui sont les plus susceptibles d'entraîner un mode de vie sain.
<u>Les compétences :</u>	Les employés ont besoin des compétences nécessaires pour adopter les comportements connus pour être sains.
<u>La motivation et les récompenses :</u>	Les employés doivent se sentir bien à l'idée de s'engager dans des comportements sains et voir les avantages qu'ils peuvent en retirer.

Les caractéristiques du leadership individuel

- Les valeurs et l'éthique
- l'intelligence émotionnelle : ressourcement; empathie; maîtrise de soi; motivation; aptitude sociale.

B. Un leadership sain

Le leadership sain repose sur les valeurs et l'éthique qui contribuent à créer et à maintenir un milieu de travail sain. Il comprend :

- la vision stratégique d'un milieu de travail sain;
- la planification stratégique qui fait le lien entre le milieu de travail et la santé de l'employé;
- la reconnaissance de la valeur des employés renforcée par le système de gestion du rendement;
- le bien-être des employés dans leur milieu de travail qui fait partie intégrale de la stratégie des ressources humaines;
- une approche de gestion du risque qui définit les indicateurs de succès et les priorités en matière de travail et de santé;
- un mécanisme d'examen avec une forme ou une autre de vérification continue.

La participation du leadership au renforcement d'un milieu de travail sain :

- l'équipe de direction fait preuve d'engagement envers un milieu de travail sain;
- des initiatives améliorent les capacités interpersonnelles et les capacités de leadership afin d'encourager une culture qui soutient un milieu de travail sain;
- les mesures du rendement valorisent aussi bien la manière d'atteindre les résultats que les résultats eux-mêmes.

Un leadership sain est affecté par :

- la charge de travail;
- la latitude de décision;
- le soutien social;
- la reconnaissance du mérite et les récompenses.

C. Des organisations saines

« [Traduction] La capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs opérationnels dans un milieu de travail qui soutient le bien-être de l'employé. » Indice de la culture d'entreprise en matière de santé

Les éléments de la santé de l'organisation comprennent la productivité, l'assiduité, le moral, le maintien de l'effectif et un recrutement dynamique, la créativité et l'innovation.

Les principaux facteurs sont :

- le milieu de travail : l'environnement physique (santé et sécurité) et social (respect, appartenance, sens du travail, reconnaissance du mérite et sentiment d'exercer un contrôle);
- des pratiques de leadership saines;

- des processus de planification efficaces;
- une approche centrée sur la personne;
- une bonne gestion des processus;
- la mesure et l'évaluation des résultats;
- un équilibre entre la demande et le contrôle, l'effort et la récompense.

G. Remerciements

L'APEX voudrait remercier **Santé Canada** et le **Secrétariat du Conseil du Trésor** pour leur assistance financière qui lui a permis d'organiser ce Colloque.

L'APEX remercie aussi **Sylvie Lapointe** pour son aide dans l'élaboration du processus des *Cafés-terrasses* utilisé au cours de notre première journée de discussion et pour son leadership. Nous tenons aussi à souligner la précieuse contribution de **Dan Normandeau** à la planification et à l'animation de la deuxième journée.

Si le Colloque a été un succès, c'est surtout grâce aux nombreuses personnes qui ont joué le rôle de « rapporteurs » et de facilitateurs. L'APEX voudrait remercier :

les rapporteurs

Suzanne Charbonneau
Lynda Pedley
Gillian Lynch
Susan Tanner
Kelly McClellan
Barbara Merriam
Francine Chabot-Plante

les facilitateurs

Sylvie Lapointe
Dan Normandeau
Suzanne Bassett
Jacoba de Vos
Jennifer Walsh

Enfin, **Line Larose** du secrétariat de l'APEX avait la responsabilité de la logistique administrative et organisationnelle, et c'est grâce à elle si le Colloque s'est déroulé dans la souplesse et l'efficacité.