

# THE EMPLOYEE EXPERIENCE IN THE PUBLIC SECTOR:

9 Practical Ways Team Leaders  
Can Have A Positive Impact



# INTRODUCTION

Building an organization that results in a positive employee experience has been a priority for leaders in the public and private sectors for several years now. Everything from employee retention to engagement, productivity, and performance is influenced by the experience someone has from the day they start at an organization to the day they leave. But who has the greatest influence and impact on employee experience during that time?

If you guessed everyday leaders like yourself, then you'd be right.

According to [Gallup research](#), an employee's interaction with their direct manager is one of the most important factors to success over the entirety of the employee journey. In other words, it's you who "is the linchpin to a great employee experience." This is especially true given the current challenges and opportunities digital transformation, generational shifts, organizational culture, and change management have created.

While there are many academic reports on the suggested organizational transformation the public sector should undergo, this is not one of them. Rather, the following guide is for supervisors, managers, and directors - not those at the top, but everyday leaders, such as those who lead departments, teams, and projects - with practical takeaways and highly relevant tools that can be used to create a positive employee experience.

## JUMP AHEAD



### CHAPTER 1

The Unique  
Challenges Facing  
Public Sector  
Leadership



### CHAPTER 2

9 Ways You Can  
Support Your Own  
Success and Improve  
Your Employees  
Experience



### CHAPTER 3

Invest in Your Own  
Development to  
Maximize Your  
Effectiveness

# THE UNIQUE CHALLENGES FACING PUBLIC SECTOR LEADERSHIP

Before jumping to the solution, it's important to note the current set of challenges and opportunities that may be directly or indirectly influencing your employee's experience on the job. By first defining the challenge those in the public sector currently face, we are setting the groundwork to implement a solution. As Albert Einstein famously said, "If I were given one hour to save the planet, I would spend 59 minutes defining the problem and one minute resolving it." Let's get started.

## **DIGITAL TRANSFORMATION HAS BEEN SLOW BUT WAS ACCELERATED BY COVID-19**

Before the events in 2020, the public sector was significantly lagging behind the private sector in digital transformation, remote work, and upskilling to meet the needs of the future.

Granted, change has happened recently, albeit out of necessity. [According to PwC](#), "[In Canada], government employees made one of the largest shifts to remote work, with 68% now working primarily remotely, compared to 2% before the pandemic." While this isn't the fundamental digital transformation needed to drive greater efficiency and improve the citizen/employee experience, it is a step in the right direction.

Just look at Ontario's Ministry of the Attorney General, who successfully transformed a largely paper-based and in-person justice system to predominately online and virtual services. According to an article by the [Public Policy Forum](#), before COVID-19 digital transformation efforts were drawn out and overcomplicated. But in the face of the COVID-19 crisis, those efforts were no longer a nicety but a necessity. As a result, "the justice system [was modernized] 25 years in 25 days," according to one employee.

These digital transformations are positively influencing the employee experience, as found in IDC's report, [How Employee Experience Can Drive Digital Transformation](#): "Employees want to feel valued and empowered with the right tools and technology."

They want to have the autonomy to achieve self-actualization through their own work. Over half of European companies agree that outdated device technology is preventing their organization from being more productive and agile - and this is having an impact on employee happiness and engagement.”

### **THE RISE (AND DEMANDS) OF A NEW GENERATION OF EMPLOYEES**

[By 2025](#), Millennials (43.1%) and Gen Z (20.7%) will make up the majority of employees according to the global labour force participation rate. Moreover, between 2020 and 2025, the tech-native generations of Millennials and Gen Z will replace Gen X and Baby Boomers as the dominant generation in the workplace.

As this generational shift occurs, the success of the public sector will be contingent on its ability to attract and retain the next generation of employees.

Fortunately, the Public Policy Forum’s report, [Building a Dynamic Future: The Next Generation of Public Service Talent](#), indicates positive interest as millennials were asked about their perceptions of the public sector and what would compel them to pursue a career in the public sector. Note that the findings reflect the values of a generation who have grown up in a [financially turbulent](#), digital, and increasingly socially conscious world.

- On the whole, students and young professionals view public services as unique organizations where ambitious, talented, and conscientious people can work collectively for the public good. Most participants agreed that public service work can be “challenging and rewarding – an opportunity to contribute to something bigger than yourself.”
- Students and young professionals alike continue to see public services as one of the few large employers that can offer secure employment in an increasingly uncertain economy.
- Students and young professionals are drawn to organizations, such as those in the public sector, that can provide enriching work experience and that fulfill their desire for a career, not just a job.

While these findings are positive, the report does point out that “many people lack understanding of what public service work entails and the career options available. A discrepancy, therefore, exists between common perceptions of public service and actual public service experiences, which are often diverse and dynamic.” Not to mention, these same workers “have innovative new types of careers and employers to choose from, including social entrepreneurship, corporate citizenship jobs, and NGOs” ([Deloitte](#)).

All of this is to say that if the public sector is to attract up-and-coming talent, engage them, and retain them long-term, then the employee experience playbook needs to be rewritten, and fast.

### **CULTURE CONTINUES TO BE A CONCERN**

Every organization has its own unique culture. [Gallup](#) defines organizational culture simply as, “how we do things around here.” In the private sector, [78% of executives](#) said culture is among the top five things that add value to their company. Culture is how you attract and retain talent, acquire customers, build brand advocates, create alignment throughout an organization, drive employee engagement, and ultimately increase performance.

The events of 2020 have highlighted the importance of culture. In the [2021 Global Culture Report](#), they found that organizations who went into the pandemic with a strong culture dramatically fared better than those whose cultures were already struggling.

	Impact of COVID-19 on Thriving Company Cultures	Impact of COVID-19 on Non-Thriving Company Cultures
Engagement	-1%	-52%
Retention	-3%	-53%
Employee Net Promoter Score	-5%	-63%
Inclusion	-1%	-51%
Burnout	+13%	+81%
Overall Satisfaction with the Employee Experience	-1%	-49%

Source: O.C. Tanner Institute 2021 Global Culture Study

As important as culture is to success, there are barriers to changing the culture in the public sector. In a white paper published in 2020, [Overcoming Challenges to Implementing Change in Canada’s Public Sector](#), they state, “Public sector culture runs

on long-term norms, and many things are done 'because that is how they have always been done.' This is good because it means that once employees and the public fully understand what is expected of them, processes run smoothly and consistently. It is problematic because it means that processes are not always as efficient as they could be."

When a culture is defined by historical processes and risk aversion, as in the case of the public sector, employees may not feel empowered enough to speak up when they see a better way. Even if they do bring forward input or ideas for innovation, change, and process improvements, their engagement will quickly falter if those ideas are dismissed as a result of complex hierarchical structures and approval processes.

[A global report by McKinsey](#) highlights the challenges individuals face in a risk-averse organizational culture: "A bold experiment that improves service for the majority of recipients are unlikely to win kudos for the responsible civil servants if a small number of vocal citizens complain about the change. Likewise, a public-sector manager who succeeds in improving efficiency in his or her department might be "rewarded" with a reduced budget - but punished with a poor performance review if the effort fails." While somewhat pessimistic in tone, the premise rings true.

Those leading teams in the public sector face the unique challenge of working within the defined culture, while also creating an atmosphere that engages their employees with the work at hand. As much as one person cannot change the culture, a team leader's beliefs and behaviours do influence those they manage. In fact, it has been found that managers account for upwards of [70% of the variance in employee engagement scores](#).

## **THE CHALLENGES OF IMPLEMENTING CHANGE**

Whether you work in the public or private sector, large sweeping change initiatives are rarely a success. According to McKinsey's global report titled, [Putting People at the Heart of Public Sector Transformations](#), 74% of private-sector transformation efforts fail to meet their objectives, while in the public sector, the failure rate is 80%.

So, why do so many initiatives fail? Here are a few of the most common reasons:

- Lack of buy-in and support from leaders and employees
- Communication is either infrequent, unclear or entirely absent, that would otherwise give employees a purpose for the change and a reason to participate
- Lack of support in regards to training and resources
- Fatigue from "flavour of the month" initiatives (in other words, initiatives are rarely, if ever, seen through to completion)

In a large, complex, and often siloed organization in which many public sector employees find themselves, combined with public scrutiny, change is slow to happen. In the same McKinsey report, it was noted that, “many major change efforts must work across multiple government departments or agencies, as new-generation solutions do not usually fit neatly within existing portfolios. Each institution involved in a transformation is likely to have distinct strengths and gaps in capabilities and frequently conflicting motivations. The implication for change leaders is that they must invest time and energy in building support and collaboration from people they do not directly influence.”

For team leaders to drive change, not only do they need to work with and influence those within their control, but they must also build relationships and partnerships with those in other departments that have their own priorities, expectations, and challenges.

For supervisors, managers, and directors across the public sector, finding ways to overcome the pitfalls of slow digital transformation, not meeting the needs of a new generation of employees, historical norms and culture, and a resistance to change, it will be imperative to creating an employee experience that employees want to be part of.



# 9 WAYS YOU CAN SUPPORT YOUR OWN SUCCESS AND IMPROVE YOUR EMPLOYEES EXPERIENCE

## QUICK NAVIGATION

1. [Show You Value Their Input](#)
2. [Recognize Their Contributions](#)
3. [Take An Active Role In Their Development](#)
4. [Schedule Dedicated Time for Them](#)
5. [Find Opportunities to Coach Employees and Provide Feedback](#)
6. [Give Stretch Assignments](#)
7. [Model the Behaviours They Should Follow](#)
8. [Give Them a Feeling of Ownership](#)
9. [Create a Team They Want To Be Apart Of](#)

Employee engagement and the employee experience go hand-in-hand. When engagement is high across an organization, [it has been shown](#) to result in higher productivity, higher profits, lower turnover, lower absenteeism, and fewer safety incidents than organizations with disengaged employees. The case for why engagement and a positive employee experience are important is clear.

For that reason, employee experience and engagement cannot be delegated to the HR team. That's because, as mentioned previously, an employee's direct manager plays an incredibly important role in how employees view work, their level of engagement, and their employee experience. [The State of Employee Engagement](#) study found that 81% of employees consider trust in their leaders to be the most important factor impacting engagement, followed very closely by an employee's immediate relationship with their supervisor.

To tell if an employee is engaged, they should be able to state the following about their manager:

- I know what is expected of me
- I have the development opportunities to excel in my job
- My ideas, opinions, and feedback are heard and valued

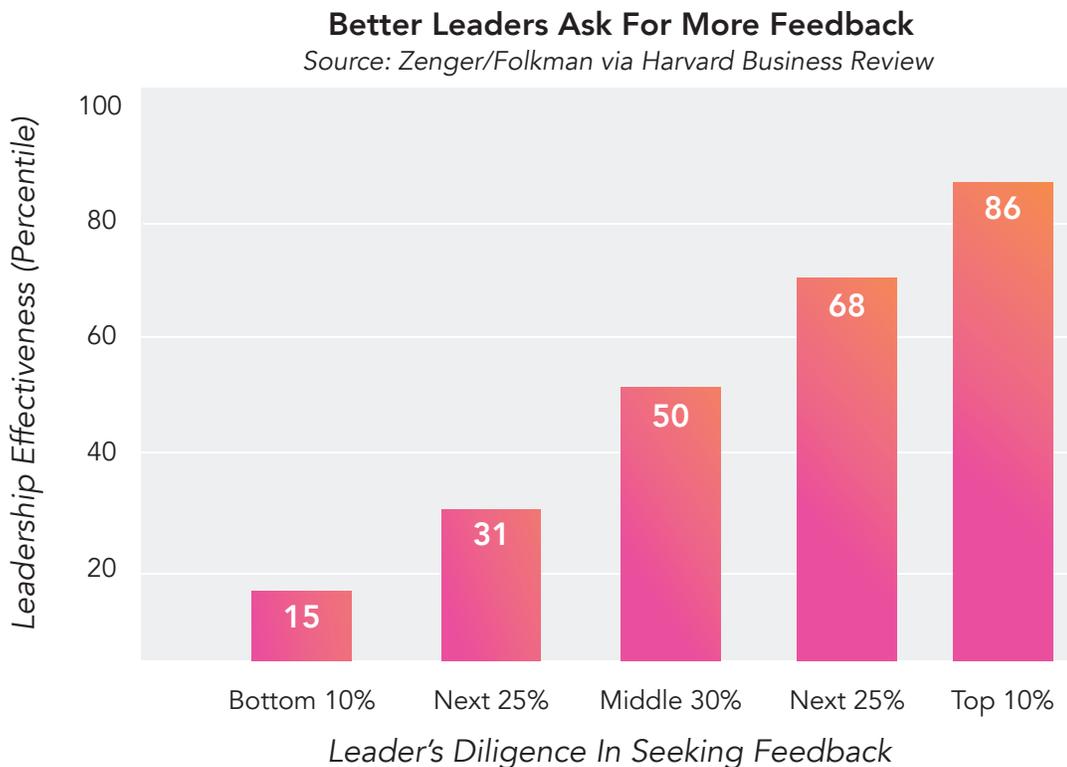
- I know the vision and purpose of our team and organization and understand how my contributions add to each
- I frequently receive recognition and constructive feedback
- I believe my manager has my best interest
- I am provided with opportunities to learn and grow

By taking actions that you can directly influence, these small efforts add up.

## 1. SHOW YOU VALUE THEIR INPUT

When your employees feel heard and free to share their thoughts and ideas they are more engaged and productive. This was shown in a study [conducted by Salesforce](#), which found that employees who feel their voice is heard on the job are 4.6 times more likely to feel empowered to perform their best work.

When you seek input before making a decision, it shows those who report to you, you care. The simple task of asking, and then actually listening, goes a long way in the eyes of employees. In fact, a survey [conducted by HBR](#) found that better leaders ask for more feedback as those who rank in the top 10% for asking for feedback were rated higher for overall leadership effectiveness by their employees.



## PUT IT INTO ACTION: 5 STEPS FOR SOLICITING FEEDBACK



### 1. CREATE A SAFE SPACE

No one wants to offend their manager or feel there will be a backlash if they [provide feedback](#) that they may not want to hear. To receive real, genuine feedback, ensure you create a safe space where it can be delivered.



### 2. SCHEDULE ONE-ON-ONE MEETINGS

This focused, dedicated time is ideal to get a pulse on how they feel, provide coaching, and uncover innovative ideas.



### 3. ASK SPECIFIC QUESTIONS

Questions such as “how do you feel everything is going?” are way too vague to solicit useful input. Ask specific questions such as:

- Is there anything in your work that is causing frustration or delays that could be improved?
- What is one thing we should improve as a team?
- Are any of our processes inefficient? Do you have ideas for improvement?
- What inspires you to do your best work?
- If you were in charge, what are the three things you would do differently?



### 4. LISTEN AND BE OPEN TO CHANGE

You do not need to act on all input and feedback, but acknowledge the ideas and provide a response on what can or cannot be done.



### 5. KEEP AN OPEN DOOR

Encourage input and feedback outside of the times you solicit it.

## 2. RECOGNIZE THEIR CONTRIBUTIONS

Everyone wants to be appreciated for their contributions and it does not have to be a big, elaborate celebration. As a [study by Deloitte](#) found, 85% of employees would be satisfied with a simple “thank you” for their daily efforts and accomplishments. Moreover, [69% of employees](#) said they would work harder if their manager recognized their efforts. Therefore, as a leader, you should be intentionally seeking out opportunities to provide employees with the recognition they crave as it contributes to their engagement, motivation, relationship with you, and ultimately, their experience on the job.

### **PUT IT INTO ACTION: 6 SMALL, BUT IMPORTANT, WAYS TO RECOGNIZE EMPLOYEES**

1. Provide positive feedback at the next one-on-one meeting
2. Give a shout-out during a team meeting
3. Encourage team members to give each other recognition
4. Send an email to someone senior in the organization who was positively impacted by an action of one of your employees. Be sure to copy your employee.
5. Throw a celebratory party or potluck
6. Write a thank-you note

## 3. TAKE AN ACTIVE ROLE IN THEIR DEVELOPMENT

Developing employees is not solely the responsibility of the training or talent development department. Good managers strive to continuously improve the skills of each individual on their team through their daily interactions. It’s this ongoing, progressive skill development that an individual receives from their manager that shows you’re invested in their success. From a purely selfish perspective, when employees increase their skills they become more productive in their roles, they are better equipped to find solutions to challenges without their leader having to step in, and increase the likelihood of achieving their goals.

However, there are some challenges public sector managers may face in making this happen. According to a [McKinsey global survey](#) of public sector managers, “Public sector managers typically fall short in at least three important interpersonal-skill dimensions: giving feedback, motivating employees, and supporting their development. Public sector participants in the survey were less likely than the average participant to agree that managers at their organizations were trained in these skills.”

This indicates that to support the development of your employees, you may first need to develop yourself. By enrolling in leadership training, you will support your ability to coach employees at the moment, deliver feedback, motivate a team, and finally, develop others by passing on your own knowledge and strengths. When you have the skills to develop your employees, and in turn apply those skills to develop others that enable them to thrive in their roles, engagement levels rise along with positive feelings regarding their employee experience.

### **PUT IT INTO ACTION:** *ESTABLISH SMART DEVELOPMENT GOALS*

The first place to start when taking an active role in an employee's development is to co-create SMART goals for their development.

#### **S**PECIFIC

Your goal needs to have enough details that you know what success looks like. This can be done by answering the 5 W's: Who, What, When, Where, and Why.

#### **M**EASURABLE

You'll want to see your progress, so your goal must be able to be tracked so you know where you are on the journey and when it is completed.

#### **A**CHIEVABLE

Your goal should be challenging, but realistic.

#### **R**ELEVANT

Your goal needs to align with your personal career trajectory, team mission, and organizational strategy.

#### **T**IME-BASED

Your goal needs to align with your personal career trajectory, team mission, and organizational strategy.

## 4. SCHEDULE DEDICATED TIME FOR THEM

[One-on-one meetings](#) are a time to focus on your employee, give them a chance to ask questions, provide specific feedback, and develop a plan to tackle projects they're working on. During this time, be sure to ask open-ended questions as they open the door for deeper discovery and discussion. Also, these types of questions will give you a better sense of your employee's perspective, how they view their current work situation, and their ideal [career trajectory](#). By showing a personal interest in your employees, you are building trust with them, as well as the belief that you have their best interest in mind, all of which contribute to a positive employee experience.

### **PUT IT INTO ACTION: USE THE ONE-ON-ONE MEETINGS TOOLKIT**

In this downloadable [one-on-one meetings toolkit](#), you will find a checklist, template, and list of questions to ensure every one-on-one meeting you host as a manager, supervisor, or leader, has the best possible effect on engagement, loyalty, and productivity of your employees.



## 5. FIND OPPORTUNITIES TO COACH EMPLOYEES AND PROVIDE FEEDBACK

Coaching employees is about [building relationships and trust](#), delivering encouragement so they can do their best work, and helping them grow in their careers. It is not about jumping in to solve a problem but challenging your employee to come up with the solutions on their own. By doing so, you're helping their development by asking questions and offering guidance instead of giving directions. Don't reserve coaching for only one-on-one meetings or performance reviews. Coaching should be informal and take place as opportunities arise.

## PUT IT INTO ACTION: 5 STEPS FOR SOLICITING FEEDBACK

In Ed Batista's webinar for Harvard Business Review, [Coaching Your Employees](#), he states there are 6 skills leaders need to be effective coaches. These include:



### 1. HAVE A COACHING MINDSET

A coaching mindset is akin to a growth mindset, where we allow ourselves to experience failure less emotionally to be able to learn from it; when you coach an employee you help move towards a growth mindset. There is a switch from mistakes fueling a negative narrative about oneself to one where we learn from our mistakes. It's not about fixing but understanding and offering support.



### 2. LISTEN

It is important that your employees feel heard. This builds trust and relationships, which accelerates the opportunities for feedback, coaching, and growth.



### 3. ASK OPEN-ENDED QUESTIONS

Go beyond questions that can be answered with a yes or no. Find opportunities to ask "what" or "how" questions, as they can draw out relevant facts and give you a greater understanding of a situation or individual.



### 4. UNCOVER INFORMATION AND RESIST JUMPING IN

When coaching employees, you need to balance asking open-ended questions with proving your point. Therefore, resist the urge to weigh in before you have all the relevant information. Instead, wait until you have all the information, as by that time, your employee may have uncovered a solution on their own.



## 5. PRACTICE EMOTIONAL AWARENESS

Being aware of your emotions and regulating them, otherwise known as [mindfulness](#), is needed to be a good coach to employees. You'll be emotionally invested in the results for your employee through your coaching efforts but should not be set on a certain outcome, as doing so, will reduce your employee's personal discovery journey. Leaders need to understand the distinction between emotionally invested and attached to an outcome.



## 6. DELIVER FEEDBACK

Giving feedback is the pillar of coaching. It's where the leader puts forward their view. Find opportunities to deliver feedback in real-time, on a regular basis, and in bitesize interactions such as debriefing a meeting or an interaction you witnessed. Give feedback when praise is due when it could improve frequently used skills when it is expected during a one-on-one meeting, or there is a behaviour or problem that just cannot be ignored.

Try applying these skills the next time a coachable moment arises with one of your employees. Coaching should happen at the moment such as debriefing after a presentation or when an employee comes to you with a question about a process. It's these real-time opportunities that help employees learn and grow.

## 6. GIVE STRETCH ASSIGNMENTS

[Stretch assignments](#) are temporary projects that give employees a chance to do work they wouldn't normally get to or to get out of their comfort zone. As challenging as they may seem at the time, they can prove to be an excellent development opportunity, as by design, these assignments require new skill development to achieve the intended outcome. In fact, [one survey](#) of 823 executives found that 71% said stretch assignments had the biggest impact on unleashing their potential.

The type of stretch assignment will be dependent on the skills that need to be developed. Here are a few examples of typical stretch assignments:

- Leading the implementation of new technology
- Delivering a presentation to a key stakeholder
- Team leader on a task force created to drive efficiency
- Managing the communication strategy and tactics for a change initiative
- Creating and executing a new business process aligned to a key business metric

These assignments provide the employee an opportunity to develop and test new skills, and the leader a new project to provide coaching and feedback against.

### **PUT IT INTO ACTION: 8 QUESTIONS TO ASK YOURSELF BEFORE GIVING A STRETCH ASSIGNMENT**

Before giving an employee a stretch assignment, ask yourself the following eight questions. The answer should be yes to all of, or close to all of, the questions.

1. Does the employee have a history of successful projects and good performance?
2. Does the employee ask for help when they need it?
3. Does the employee respect the boundaries you set?
4. Does the employee proactively seek learning opportunities?
5. Does the employee take accountability for their actions (whether good or bad)?
6. Is the employee engaged at work? If not, could a stretch assignment re-engage them?
7. Do you have the capacity to provide the support an employee will need to successfully complete a stretch assignment?
8. Will the employee come to you if they face a challenge or make a mistake? Or, will they try to go it alone?

## 7. MODEL THE BEHAVIOURS THEY SHOULD FOLLOW

It is incredibly challenging to follow a leader who says one thing but does another. If you've ever had this type of leader, then you know how this type of leadership can jeopardize the trust you have in your leader and the experience you have on the job. For this reason, it is imperative as leaders in the public sector that you "walk the walk" by modeling the behaviours you expect of your employees.

Technically this is called [observational learning](#), which is a component of American psychologist Albert Bandura's social learning theory. It is a "method of learning that consists of observing and modeling another individual's behaviour or attitudes."

### PUT IT INTO ACTION: HOW-TO BE A MODEL EMPLOYEES FOLLOW

According to this theory, four steps must happen for employees to see you as a model worth following:

#### Step #1 Attention

If your employees are going to learn anything from a role model, then they must first be paying attention. You can get your employees to pay more attention by demonstrating behaviours that are attractive, similar to them, or prestigious and are rewarding them for those behaviours.

#### Step #2 Retention

Next, your employees must be able to remember the behaviour they witnessed you exhibit. You can [help this along](#) by triggering emotions, using body language, repetition, and so on.

#### Step #3 Reproduction

At this point, your employees will copy the behaviour they observed from you.

#### Step #4 Motivation

Finally, your employee must be motivated and want to copy your behaviour. For example, if they witnessed you giving positive reinforcement to a colleague for reproducing the desired behaviour, they may be more motivated to do it themselves.

To help you imagine what this might look like in practice, here is an example. Say your team has been historically risk-averse and resistant to change, but you wish to see that change. The next time a change initiative is announced by your organization, stop yourself from speaking badly of the initiative or all the reasons why it won't work, as these are the types of behaviours you are going to need to stop. Instead, you could vocalize your support and the ways you plan to help the team embrace it. Then, if an employee replicates those positive behaviours, take the chance to positively reinforce them in front of their teammates to motivate more of the same.

## 8. GIVE THEM A FEELING OF OWNERSHIP

For some, the thought of creating a feeling of ownership in employees, either by delegating a task or granting autonomy, induces fear and stress. It causes some leaders to feel a loss of control that leads to strong resistance, or flat-out denial, to delegate or grant autonomy. This is unfortunate because [according to Glassdoor](#), ownership in the workplace contributes to higher performance, as well as improved competency, commitment to work, creativity, innovation, morale, and work satisfaction. Similarly, 70% of employees [ranked being empowered to take action](#) at work when a problem or opportunity arises as having a critical impact on their engagement.

Of course, it's not just fear that stops leaders from delegating. [Additional reasons](#) may include:

- The belief that employees cannot do the job as well as the leader can
- The belief that it takes less time to do the work than it takes to delegate the responsibility
- Lack of trust in employees' motivation and commitment to quality
- The need to make one's self indispensable
- The enjoyment of doing the work one's self
- The guilt associated with giving more work to an overworked staff
- Lack of confidence in one's delegation skills (could be from a lack of training)

Regardless of what may be keeping you from creating a sense of ownership within your employees, it is important to do so, not only for your own success but the experience and engagement of those you lead.

## **PUT IT INTO ACTION: HOW-TO DELEGATE A TASK**

To help you delegate and create that valuable sense of ownership, the following list was [inspired by SHRM's "Delegator's Dozen,"](#) and will walk you through step-by-step how to delegate a task.

1. Look at every task on your to-do list, especially the routine ones, and question if someone else on your team could do it.
2. Rather than unloading tasks, delegating is about reassigning responsibility. So before you delegate anything, be sure you define exactly what you want to be accomplished/what the result should be.
3. Pick the person you will delegate the task to. Ask yourself: who has experience/ skills? Who needs to learn how to handle this responsibility? Who has the capacity to accept this responsibility? Who would like to have this opportunity?
4. Consult the person you have selected to confirm they have the capacity to take on the task and feel comfortable/prepared to do so. Allow them to ask questions and listen if they have an alternative approach.
5. Set a deadline for the task and communicate when you want them to check in regarding their progress.
6. Identify any additional resources or specific training this person may need before assuming the responsibility. Also, be sure to offer support and guidance frequently. This will help ensure the person doing the task does not struggle unnecessarily.
7. Inform those involved with the task or impacted by the change of who now owns it and who will be their point of contact.
8. Clarify what the person assuming responsibility for the task has autonomy over and at which point you should be consulted. By setting boundaries, you ensure the integrity of the task and the success of the employee.
9. While you may not be the one doing the task, you are still responsible for the outcome of it, for better or for worse. So, be sure to stay involved throughout the process, communicate often, and only interfere if the person is headed into trouble.

10. Offer feedback, positive reinforcement, and coaching as needed.

11. Once the task is complete, evaluate their performance, as well as your own as the leader. What did they do well? Where can they improve? Is there anything you could have done to support them?

12. Finally, ask yourself what you learned from the experience? Also, ask the one who did the task what they learned? Can any of those lessons be applied going forward to improve productivity and performance?

## 9. CREATE A TEAM THEY WANT TO BE A PART OF

While you cannot single-handedly change the culture of an organization, you can have a dramatic influence on the culture of your team and the experience your employees have. The difference of being on a great team, where you enjoy working together and the energy is inspiring vs. being on a team where negativity thrives, can be the difference between an employee staying at an organization or leaving, all of which is independent of the greater organization culture.

In the book, [\*The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups\*](#), the author Daniel Coyle shares his research on what makes a great team culture. He states there are a few key elements:

- Psychological Safety - Great teams create an environment where people feel safe, secure, and feel like they belong.
- Vulnerability - When individuals are willing to take risks and be vulnerable, it drives cooperation and trust.
- Purpose - Teams need to align around a common goal, values and have a clear vision of the path forward.

## PUT IT INTO ACTION: HOW-TO BUILD A TEAM CULTURE



### DEFINE YOUR TEAM CULTURE

Culture requires intentionality. If you want to create a thriving team culture, you need to be intentional with determining behaviours that are expected and what will not be accepted. A team's culture is not about free snacks and ping pong tables but how your team interacts with each other, the level of trust they have, and how well they work together. To get started, honestly assess where you are now and what changes need to be made.



### CREATE PSYCHOLOGICAL SAFETY

Psychological safety, vulnerability, creativity, openness to change, and innovation all go together. It has been found that the [highest-performing team](#) has a common element and that is psychological safety. When a team has psychological safety they do not fear that they will be punished for making a mistake. Psychological safety can be a function of the culture you create; the team norms and behaviours. Here a few key behaviours to build psychological safety.

*Let everyone have a chance to speak and be included*  
When people feel included, their options are valued, and they have an equal chance to contribute psychological safety flourishes. As the leader, you need to avoid monopolizing the conversation as [it was found](#) that teams where the leader spoke 80% of the time were less successful than teams that allowed everyone to speak equally.

#### *Listen*

Active listening across the team is a pillar of psychological safety as every team member listens to understand an option and perspective and not just listening when it reinforces their own thoughts and feelings.

### *Manage how conflict is perceived*

When you have psychological safety on a team conflict shifts from fighting to prove a point to collaborate to find a solution. Conflict on psychologically safe teams is seen as a learning opportunity to better understand the other person's perspective.

### *Show empathy*

As a team leader, showing your team you understand their needs, feelings, and thoughts goes a long way. Empathy in leadership is needed now more than ever. In one survey, it was [found that 85% of HR leaders](#) at midsize companies agreed that it's more important now for managers to demonstrate empathy than it was before the pandemic.



### HAVE A TEAM PURPOSE AND VISION

Everyone wants to understand why they come to work each day and how their contributions matter. Having a shared team vision and purpose is a central point for your team to come together. Purpose and vision are two different concepts but equally important to rally a team.

- Purpose addresses what your team does, who they are doing it for, and why their contributions are important.
- Vision is the aspiration of the team. It defines the future state of the team, what you're trying to achieve, and why achieving it is beneficial to all those involved.

Employees need to see how their contributions are helping make an impact on their organization, as well as the society in which they work. Luckily in the public sector, it is not hard to draw a line to the contributions they make to society. This is great because [83% of employees](#) want meaning in their day-to-day work. Managers are in a unique position to reinforce purpose, develop a vision for their teams, and have frequent conversations on why their work matters.



## FOCUS ON CONNECTIVITY, TEAMWORK, AND COLLABORATION

The shift to leading a remote team was fast and dramatic for many managers in the public sector and proved to be a challenge. [52% of government employees](#) say their biggest challenge during the pandemic is communication and connectivity with their team in a virtual environment. This compared to only 45% in all other industries.

Help your team feel connected while working remotely by communicating frequently through one-on-one meetings, team meetings, and using collaboration tools such as Slack or Microsoft Teams. Encourage the use of video whenever possible as it adds an extra level of connectivity when you can see your colleague. And find time for fun. Bonds are made and reinforced when we learn more about each other and have a shared experience.

## PUT IT INTO ACTION: USE THE TEAM ALIGNMENT WORKSHEET

Use [our editable worksheet](#) with your team to facilitate a discussion on the goals, values, and behaviors that will encourage team alignment, promote collaboration among employees, ensure the intended outcome is achieved.



## CONCLUSION: INVEST IN YOUR OWN DEVELOPMENT TO MAXIMIZE YOUR EFFECTIVENESS IN THE PUBLIC SECTOR

With the ideas outlined in this guide, you should be prepared to make small but meaningful efforts that contribute to a positive employee experience. Granted, there will be challenges along the way. In which case, let this Edward Everett Hale quote serve as your inspiration to forge on: “I am only one, but I am one. I cannot do everything, but I can do something. And I will not let what I cannot do interfere with what I can do.”

In addition to the tips outlined in this guide, you can maximize your effectiveness by investing in your own development. In fact, it is imperative you do so as highlighted by a study the [Chartered Management Institute](#) (UK) conducted with over 4,500 managers, CEOs, and HR directors. According to their research, in the public sector “leadership development can have an overall impact on organizational performance of 23%, while any increase in manager effectiveness could drive improvements in public service delivery and economic growth.” On top of that, [another study found](#) that an investment in your own development can lead to a 20% increase in overall job performance, a 28% increase in positive leadership behaviours, and an 8% increase in the performance of your direct reports. In other words, the time, resources, money, and energy you put into your own development has far greater impacts beyond just yourself.

Fortunately, providers, like the Niagara Institute, are here to support the training and development needs of everyday leaders in the public sector. In our 50 year history, we’ve had countless public sector leaders enroll in [open-enrollment training programs](#) to develop their leadership skills and engage in [one-to-one coaching](#) to discuss confidential issues, debrief experiences on the job, apply lessons from a training program, or support a major job transition. Though, whichever development activities you may choose, any investment in your leadership development will support an improved experience on the job for yourself and those you lead.





Founded in 1971, The Niagara Institute is dedicated to providing relevant and accessible learning experience to the everyday leader through a network of leading content partners and topics spanning from leadership, communication, diversity and inclusion, business management, and sales effectiveness, In addition to training programs, the Niagara Institute offers one to one coaching, assessments, advisory services, and customized leadership training programs.

VISIT [NIAGARAINSTITUTE.COM](https://www.niagarainstitute.com) FOR MORE

# L'EXPÉRIENCE DES EMPLOYÉS DANS LE SECTEUR PUBLIC:

9 façons pratiques pour les chefs  
d'équipe d'avoir un impact positif



# INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, les dirigeants des secteurs public et privé ont pour priorité de développer des structures offrant une expérience positive aux employés. Tout, de la fidélisation des employés à l'engagement, en passant par la productivité et les performances, est influencé par l'expérience vécue par une personne, du jour de son arrivée dans une entreprise, jusqu'au jour de son départ. Mais qui a la plus grande influence et le plus grand impact sur l'expérience des employés pendant cette période ?

Si vous pensez à des dirigeants de tous les jours, comme vous, vous avez raison.

Selon une [étude de Gallup](#), l'interaction d'un employé avec son supérieur direct est l'un des facteurs de réussite les plus importants tout au long du parcours de l'employé. En d'autres termes, c'est vous qui «êtes la clé pour offrir une excellente expérience aux employés». Cela est particulièrement vrai compte tenu des défis et opportunités actuels engendrés par la transformation numérique, les changements générationnels, la culture organisationnelle et la gestion du changement.

S'il existe de nombreux rapports spécialisés sur la transformation organisationnelle que devrait subir le secteur public, celui-ci n'en fait pas partie. Le guide suivant s'adresse plutôt aux superviseurs, aux responsables et aux directeurs - non pas à ceux qui sont au sommet, mais aux dirigeants de tous les jours, comme ceux qui dirigent des départements, des équipes et des projets - et propose des conseils pratiques et des outils très pertinents qui peuvent être utilisés pour offrir une expérience positive aux employés.



## CHAPITRE 1

Les défis uniques auxquels est confrontée la direction du secteur public



## CHAPITRE 2

9 façons de favoriser votre propre réussite et d'améliorer l'expérience de vos employés dans le secteur public



## CHAPITRE 3

Conclusion: investissez dans votre propre développement pour maximiser votre efficacité dans le secteur public

# LES DÉFIS UNIQUES AUXQUELS EST CONFRONTÉE LA DIRECTION DU SECTEUR PUBLIC

Avant de passer à la solution, il est important de relever l'ensemble des défis et des opportunités qui peuvent influencer directement ou indirectement l'expérience de votre employé au travail. En définissant d'abord le défi auquel les acteurs du secteur public sont actuellement confrontés, nous posons les bases qui permettront de mettre en place une solution. Comme l'a dit Albert Einstein, « Si on me donnait une heure pour sauver la planète, je passerais 59 minutes à définir le problème et une minute à le résoudre ». Commençons.

## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE A ÉTÉ LENTE, MAIS A ÉTÉ ACCÉLÉRÉE PAR LE COVID-19

Avant les événements de 2020, le secteur public accusait un retard important par rapport au secteur privé en matière de transformation numérique, de travail à distance et de formation continue pour faire face aux enjeux à venir.

Certes, des changements sont intervenus récemment, mais par nécessité. [Selon le PwC](#), « [Au Canada], les employés du gouvernement ont effectué une des transitions les plus importantes en faveur du travail à distance, 68 % d'entre eux travaillant désormais principalement à distance, contre 2 % avant la pandémie. » Bien qu'il ne s'agisse pas de la transformation numérique majeure nécessaire pour accroître l'efficacité et améliorer l'expérience des citoyens et des employés, c'est un pas dans la bonne direction.

Il suffit de regarder le ministère du Procureur général de l'Ontario, qui a réussi à transformer un système de justice largement basé sur le papier et la présence physique, en services principalement en ligne et virtuels. Selon un article du [Public Policy Forum](#), avant le COVID-19, les efforts de transformation numérique étaient laborieux et trop compliqués. Mais face à la crise du COVID-19, ces efforts ne représentaient plus une fantaisie, mais une nécessité. En conséquence, « le système judiciaire [a été modernisé] de 25 ans en 25 jours », selon un employé.

Ces transformations numériques influencent positivement sur l'expérience des employés, comme le souligne le rapport d'IDC intitulé [How Employee Experience Can Drive Digital Transformation](#) (Comment l'expérience des employés peut favoriser la transformation numérique) : « Les employés veulent se sentir valorisés et responsabilisés avec les bons outils et la bonne technologie. Ils veulent disposer de l'autonomie nécessaire pour s'épanouir dans leur propre travail. Plus de la moitié des entreprises européennes admettent que la technologie obsolète des appareils les empêche d'être plus productives et dynamiques - et cela a un impact sur le bonheur et l'engagement des employés. »

## L'ESSOR (ET LES EXIGENCES) D'UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'EMPLOYÉS

[D'ici 2025](#), la génération Y (43,1 %) et la génération Z (20,7 %) constitueront la majorité des employés selon le taux d'activité global de la population active. De plus, entre 2020 et 2025, les générations nées avec la technologie, à savoir la génération Y et génération Z, remplaceront la génération X et les baby-boomers en tant que génération dominante sur le lieu de travail.

Avec ce changement de génération, le succès du secteur public dépendra de sa capacité à attirer et à retenir la prochaine génération d'employés.

Heureusement, le rapport du Forum des politiques publiques, intitulé [Building a Dynamic Future : The Next Generation of Public Service Talent](#) (Bâtir un avenir dynamique : la prochaine génération de talents dans la fonction publique), révèle un intérêt positif pour le secteur public. En effet, la génération Y a été interrogée sur sa perception du secteur public et sur ce qui les inciterait à y faire carrière. Il faut souligner que les résultats reflètent les valeurs d'une génération qui a grandi dans un monde [turbulent sur le plan financier](#), numérique et de plus en plus conscient sur le plan social.

- Dans l'ensemble, les étudiants et les jeunes professionnels considèrent les services publics comme des entreprises uniques où des personnes ambitieuses, talentueuses et consciencieuses peuvent travailler collectivement pour le bien public. La plupart des participants ont convenu que le travail dans le service public peut être « stimulant et gratifiant - une occasion de contribuer à quelque chose de plus grand que soi ».
- Les étudiants et les jeunes professionnels continuent de considérer les services publics comme l'un des rares grands employeurs à pouvoir offrir un emploi sûr dans un contexte économique de plus en plus incertain.
- Les étudiants et les jeunes professionnels sont attirés par les entreprises, notamment celles du secteur public, qui peuvent leur offrir une expérience professionnelle enrichissante et qui répondent à leur désir de faire carrière, et pas seulement de trouver un emploi.

Bien que ces résultats soient positifs, le rapport souligne que « de nombreuses personnes ne comprennent pas ce qu'implique le travail dans le service public et les options de carrière disponibles. Il existe donc un décalage entre les perceptions communes de la fonction publique et les expériences réelles, qui sont souvent diverses et dynamiques ». Sans compter que ces mêmes employés « ont le choix entre de nouveaux types de carrières et d'employeurs innovants, notamment l'entrepreneuriat social, les emplois liés à l'entreprise citoyenne et les ONG » ([Deloitte](#)).

Tout cela pour dire que si le secteur public veut attirer les jeunes talents, les engager et les fidéliser à long terme, il faut réécrire le manuel de l'expérience employé, et vite.



### **LA CULTURE RESTE UNE PRÉOCCUPATION**

Chaque entreprise possède une culture qui lui est propre. [Gallup](#) définit la culture organisationnelle simplement comme « la façon dont nous faisons les choses ici ». Dans le secteur privé, [78 % des cadres](#) ont déclaré que la culture fait partie des cinq principaux éléments qui ajoutent le plus de valeur à leur entreprise. La culture est le moyen d'attirer et de retenir les talents, d'acquérir des clients, de créer des défenseurs de la marque, de créer une harmonisation au sein d'une entreprise, de susciter l'engagement des employés et, finalement, d'accroître les performances.

Les événements de 2020 ont mis en évidence l'importance de la culture. Dans le [2021 Global Culture Report](#) (Rapport mondial sur la culture 2021), on a constaté que les entreprises qui sont entrées dans la pandémie avec une culture forte s'en sortaient nettement mieux que celles dont la culture était déjà en difficulté.

	Impact du Covid-19 sur les cultures florissantes	Impact du Covid-19 sur les cultures non florissantes
Implication	-1%	-52%
Rétention	-3%	-53%
Taux de recommandation de l'employé	-5%	-63%
Inclusion	-1%	-51%
Épuisement	+13%	+81%
Satisfaction globale de l'expérience de l'employé	-1%	-49%

*Étude sur la culture mondiale 2021, O.C. Institut Tanner*

Même si la culture est importante pour la réussite, il existe des obstacles au changement de culture dans le secteur public. Dans un livre blanc publié en 2020, intitulé [Overcoming Challenges to Implementing Change in Canada's Public Sector](#) (Surmonter les défis liés à la mise en œuvre du changement dans le secteur public canadien), ils déclarent : « La culture du secteur public repose sur des normes à long terme, et de nombreuses choses sont faites, car c'est ainsi qu'elles ont toujours été faites ». C'est une bonne chose, car cela signifie que lorsque les employés et le public comprennent pleinement ce que l'on attend d'eux, les processus se déroulent sans problème et de manière cohérente. C'est problématique, car cela signifie que les processus ne sont pas toujours aussi efficaces qu'ils pourraient l'être. »

Lorsqu'une culture est définie par des processus historiques et une aversion pour le risque, comme c'est le cas dans le secteur public, les employés peuvent ne pas se sentir suffisamment autonomes pour s'exprimer lorsqu'ils perçoivent une meilleure façon de faire. Même s'ils apportent leur contribution ou leurs idées en matière d'innovation, de changement et d'amélioration des processus, leur engagement faiblira rapidement si ces idées sont rejetées en raison de structures hiérarchiques et de processus d'approbation complexes.

Un [rapport global de McKinsey](#) met en évidence les défis auxquels les individus sont

confrontés dans une culture organisationnelle peu encline au risque : « Une expérience audacieuse qui améliore le service pour la majorité des bénéficiaires a peu de chances de gagner les faveurs des fonctionnaires responsables si un petit nombre de personnes se plaignent de ce changement. Parallèlement, un responsable du secteur public qui réussit à améliorer l'efficacité de son service peut être « récompensé » par une réduction du budget - mais puni par une mauvaise évaluation des performances en cas d'échec ». Bien que le ton soit quelque peu pessimiste, le principe est vrai.

Les responsables d'équipes dans le secteur public doivent relever le défi unique de travailler dans le cadre de la culture définie, tout en créant une atmosphère qui incite leurs employés à s'impliquer dans le travail à accomplir. Si une personne ne peut pas changer la culture d'une entreprise, les convictions et les comportements d'un chef d'équipe influencent ceux qu'il dirige. En fait, il a été constaté que les responsables sont à l'origine de plus de [70 % de la variance des scores d'engagement des employés](#).

## **LES DÉFIS DE LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT**

Que vous travailliez dans le secteur public ou privé, les grandes initiatives de changement radical sont rarement couronnées de succès. Selon le rapport mondial de McKinsey intitulé [Putting People at the Heart of Public Sector Transformations](#) (Placer les gens au cœur des transformations du secteur public), 74 % des efforts déployés pour la transformation du secteur privé n'atteignent pas leurs objectifs, tandis que dans le secteur public, le taux d'échec est de 80 %.

Alors, pourquoi tant d'initiatives échouent-elles ? Voici quelques-unes des raisons les plus fréquentes :

- Manque d'adhésion et de soutien de la part des dirigeants et des employés
- La communication est peu fréquente, peu claire ou totalement absente, alors que cela permettrait de donner aux employés un objectif de changement et une raison de participer.
- Manque de soutien en matière de formation et de ressources
- La lassitude liée aux initiatives « à la mode » (en d'autres termes, les initiatives sont rarement, voire jamais, menées à terme)

Dans une grande entreprise, complexe et souvent cloisonnée, dans laquelle se trouvent de nombreux employés du secteur public, et sous la surveillance du public, le changement est lent à se produire. Dans le même rapport McKinsey, il est indiqué que « de nombreux changements importants doivent être réalisés par plusieurs ministères ou organismes gouvernementaux, car les solutions de nouvelle génération ne s'intègrent généralement pas parfaitement dans les portefeuilles existants. Chaque institution impliquée dans une transformation est susceptible de posséder des forces et des lacunes distinctes en termes de capacités, et des motivations souvent

contradictoires. Les dirigeants en charge du changement doivent donc investir du temps et de l'énergie pour obtenir le soutien et la collaboration de personnes qu'ils n'influencent pas directement».

Pour que les chefs d'équipe puissent apporter des changements, ils doivent non seulement travailler avec les personnes qu'ils contrôlent et les influencer, mais aussi établir des relations et des partenariats avec les personnes des autres départements qui ont leurs propres priorités, attentes et défis.

Pour les superviseurs, les gestionnaires et les directeurs de l'ensemble du secteur public, il sera impératif de trouver des moyens de surmonter les obstacles liés à la lenteur de la transformation numérique, à la non-satisfaction des besoins d'une nouvelle génération d'employés, aux normes et à la culture historiques, ainsi qu'à la résistance au changement, afin de créer une expérience à laquelle les employés veulent participer.



## 9 FAÇONS DE FAVORISER VOTRE PROPRE RÉUSSITE ET D'AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE DE VOS EMPLOYÉS DANS LE SECTEUR PUBLIC

1. Montrez que vous appréciez leur contribution
2. Reconnaissez leurs contributions
3. Jouez un rôle actif dans leur perfectionnement
4. Prévoyez du temps qui leur soit consacré
5. Trouvez des occasions de coacher les employés et de leur donner des retours d'information
6. Attribuer des affectations enrichies
7. Montrez l'exemple en adoptant les comportements qu'ils devraient suivre
8. Offrez-leur un sentiment d'appartenance
9. Formez une équipe dont ils veulent faire partie

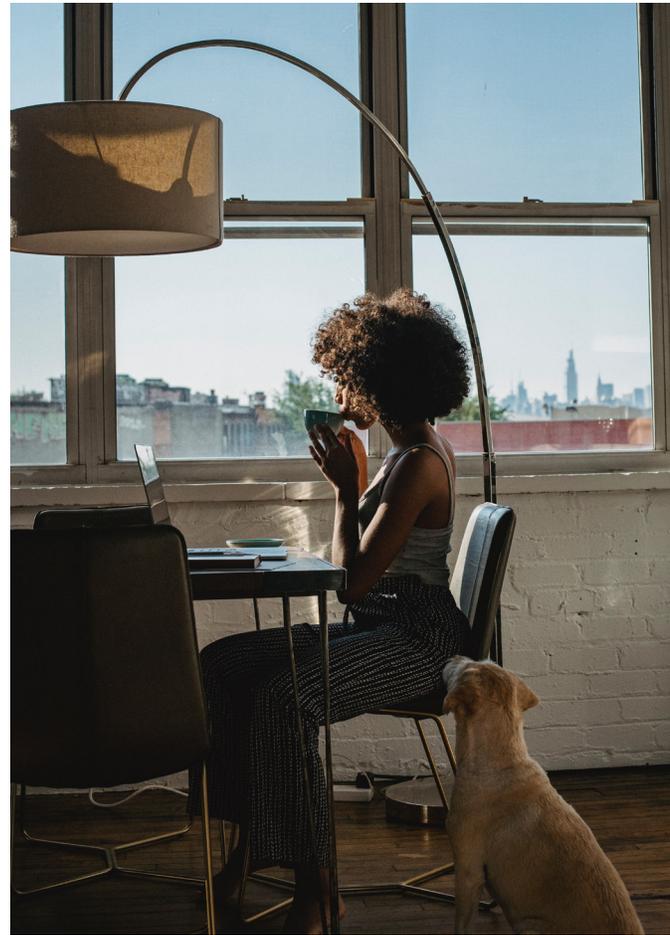
L'engagement des employés et l'expérience des employés sont complémentaires. Lorsque l'engagement est élevé au sein d'une entreprise, [il a été démontré](#) que cela se traduit par une productivité plus élevée, des bénéfices plus importants, une rotation plus faible, un absentéisme moins important et moins d'incidents liés à la sécurité que dans les entreprises dont les employés sont désengagés. Il est évident que l'engagement et une expérience positive pour les employés sont importants.

C'est pourquoi l'expérience et l'engagement des employés ne peuvent être délégués à l'équipe des Ressources Humaines. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, le responsable direct d'un employé joue un rôle incroyablement important dans la façon dont les employés perçoivent leur travail, leur niveau d'engagement et leur expérience. [L'étude The State of Employee Engagement](#) (L'état de l'engagement des employés) a révélé que 81 % des employés considèrent que la confiance dans leurs dirigeants est le facteur le plus important pour favoriser leur engagement, suivi de très près par la relation immédiate de l'employé avec son superviseur.

Pour savoir si un employé est engagé, il doit pouvoir déclarer ce qui suit à propos de son responsable:

- Je sais ce que l'on attend de moi
- J'ai des opportunités de perfectionnement pour exceller dans mon travail.
- Mes idées, mes opinions et mes commentaires sont entendus et appréciés.
- Je connais la vision et l'objectif de notre équipe et de notre entreprise, et je sais que mes contributions leur apportent un plus.
- Je reçois fréquemment des témoignages de reconnaissance et des commentaires constructifs
- Je pense que mon responsable a mes intérêts à cœur
- On me donne l'occasion d'apprendre et de progresser

En prenant des mesures que vous pouvez influencer directement, ces petits efforts s'additionnent. Voici où commencer.

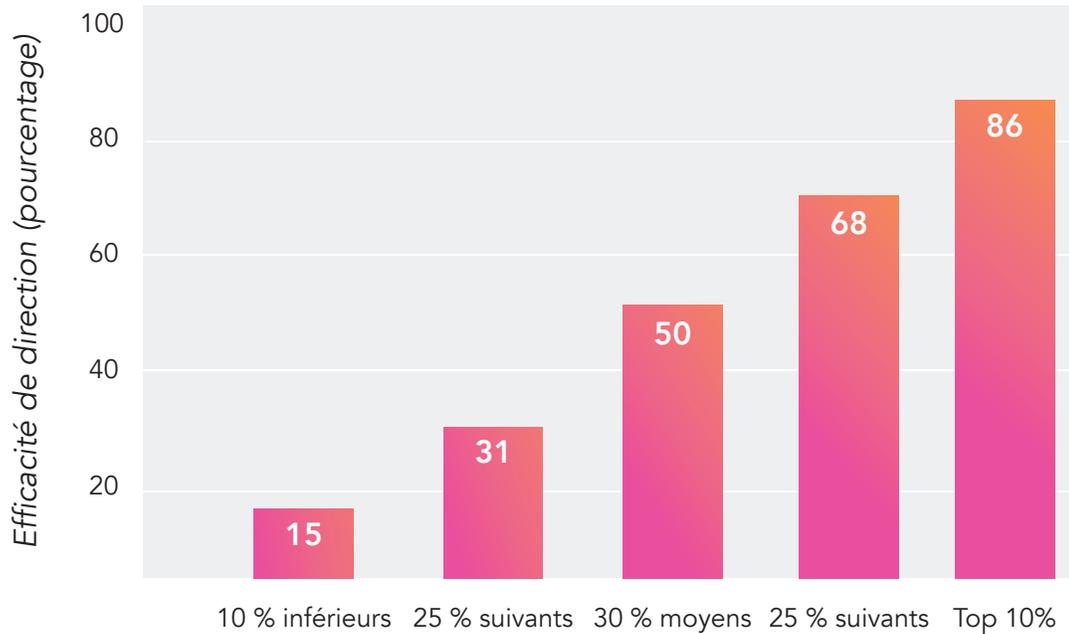


## 1. MONTREZ QUE VOUS APPRÉCIEZ LEUR CONTRIBUTION

Lorsque vos employés se sentent écoutés et libres de partager leurs pensées et leurs idées, ils sont plus engagés et plus productifs. C'est ce qui ressort d'une étude menée par Salesforce, selon laquelle les employés qui ont le sentiment d'être entendus au travail sont 4,6 fois plus susceptibles de se sentir habilités à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Lorsque vous cherchez à connaître l'opinion des gens avant de prendre une décision, vous montrez à ceux qui vous rendent des comptes que vous vous souciez d'eux. Le simple fait de demander, puis d'écouter, est très important aux yeux des employés. En fait, une enquête menée par HBR a révélé que les bons dirigeants demandent davantage l'avis des employés. En effet, ceux qui se classent dans le top 10 % des dirigeants qui demandent l'avis des employés sont mieux notés par leurs employés pour l'efficacité globale de leur direction.

## Les meilleurs dirigeants demandent plus d'avis *Zenger/Folkman - Harvard Business Review*



*La persistance des dirigeants à rechercher des avis*

### PASSEZ À L'ACTION: 5 ÉTAPES POUR SOLLICITER DES AVIS



#### 1. CRÉEZ UN ESPACE SÛR

Personne ne veut offenser son responsable ou avoir l'impression qu'il y aura un retour de bâton s'il lui donne des informations qu'il ne souhaite pas entendre. Pour recevoir un vrai et authentique retour d'information, assurez-vous de créer un espace sûr propice à son expression.



#### 2. PLANIFIER DES RENCONTRES INDIVIDUELLES RÉGULIÈRES

Ces moments ciblés et dédiés sont parfaits pour savoir ce que les employés ressentent, leur fournir un soutien et découvrir des idées innovantes.



### 3. POSEZ DES QUESTIONS PRÉCISES

Des questions comme « Selon vous, comment ça se passe ? » sont beaucoup trop vagues pour susciter des commentaires utiles. Posez des questions spécifiques comme:

- Y a-t-il quelque chose dans votre travail qui vous cause de la frustration ou provoque des retards et qui pourrait être amélioré ?
- Quelle est la chose que nous devrions améliorer en tant qu'équipe ?
- Certains de nos processus sont-ils inefficaces ? Avez-vous des idées d'amélioration ?
- Qu'est-ce qui vous inspire à donner le meilleur de vous-même ?
- Si vous étiez responsable, quelles sont les trois choses que vous feriez différemment ?



### 4. MONTREZ QUE VOUS ÊTES À L'ÉCOUTE ET QUE VOUS ÊTES OUVERT AU CHANGEMENT

Il n'est pas nécessaire de donner suite à toutes les suggestions et à tous les commentaires, mais prenez acte des idées et donnez une réponse sur ce qui peut ou ne peut pas être fait.



### 5. GARDEZ UNE PORTE OUVERTE

Encouragez les commentaires et les réactions en dehors des moments où vous les sollicitez.

## 2. RECONNAISSEZ LEURS CONTRIBUTIONS

Tout le monde veut être apprécié pour ses contributions, et il n'est pas nécessaire d'organiser tout un événement pour cela. Comme l'a révélé une [étude de Deloitte](#), 85 % des employés seraient satisfaits d'un simple « merci » pour leurs efforts et leurs réalisations quotidiennes. De plus, [69 % des employés](#) ont déclaré qu'ils travailleraient davantage si leur responsable reconnaissait leurs efforts. Par conséquent, en tant que dirigeant, vous devriez chercher intentionnellement des occasions d'offrir aux employés la reconnaissance dont ils ont besoin, car elle contribue à améliorer leur engagement, leur motivation, leur relation avec vous et, en fin de compte, leur expérience au travail.

### **PASSEZ À L'ACTION** 6 PETITES, MAIS IMPORTANTES, FAÇONS DE VALORISER LES EMPLOYÉS

1. Fournissez un retour positif lors du prochain entretien individuel.
2. Faites un clin d'œil lors d'une réunion d'équipe
3. Encouragez les membres de l'équipe à se valoriser mutuellement
4. Envoyez un courriel à un cadre supérieur de votre entreprise qui a été positivement touché par l'action d'un de vos employés. Assurez-vous d'envoyer une copie à votre employé.
5. Organisez une fête ou un repas-partage.
6. Rédigez une note de remerciement

## 3. JOUEZ UN RÔLE ACTIF DANS LEUR PERFECTIONNEMENT

Le perfectionnement des employés ne relève pas uniquement de la responsabilité du département de la formation ou du perfectionnement des talents. Les bons responsables s'efforcent d'améliorer en permanence les compétences de chaque membre de leur équipe grâce à leurs interactions quotidiennes. Le perfectionnement continu et progressif qu'une personne reçoit de son gestionnaire montre que vous vous investissez dans sa réussite. D'un point de vue purement égoïste, lorsque les employés améliorent leurs compétences, ils deviennent plus productifs, ils sont mieux équipés pour trouver des solutions aux problèmes sans que leur chef ait à intervenir, et ils augmentent la probabilité d'atteindre leurs objectifs.

Toutefois, les gestionnaires du secteur public peuvent être confrontés à certains défis pour y parvenir. Selon [une enquête mondiale de McKinsey](#) sur les responsables du secteur public, « les responsables du secteur public ne sont généralement pas à la hauteur dans au moins trois dimensions importantes des compétences interpersonnelles : donner des commentaires, motiver les employés et soutenir

leur développement. Les participants du secteur public à l'enquête étaient moins susceptibles que la moyenne des participants de convenir que les responsables de leur entreprise aient reçu une formation sur ces compétences.

Cela signifie que pour soutenir le développement de vos employés, vous devrez peut-être d'abord vous perfectionner. En vous inscrivant à une formation en leadership, vous renforcerez votre capacité à [coacher les employés](#) sur le moment, à donner des commentaires, à motiver une équipe et, enfin, à faire évoluer les autres en leur transmettant vos propres connaissances et vos points forts. Lorsque vous disposez des compétences nécessaires pour faire évoluer vos employés, et qu'à votre tour vous les appliquez pour faire évoluer les autres afin qu'ils puissent s'épanouir dans leur rôle, les niveaux d'engagement augmentent ainsi que les sentiments positifs concernant l'expérience de l'employé.

### **PASSEZ À L'ACTION: FIXER DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT**

Le point de départ pour jouer un rôle actif dans le développement d'un employé est de co-crée des objectifs INTELLIGENTS pour son perfectionnement.

#### **SPÉCIFIQUE**

Votre objectif doit être suffisamment détaillé pour que vous sachiez à quoi ressemble le succès. Cela peut être fait en répondant aux 5 questions suivantes : Qui, Quoi, Quand, Où et Pourquoi.

#### **MESURABLE**

Vous voudrez voir vos progrès, votre objectif doit donc pouvoir être suivi pour que vous sachiez où vous en êtes et quand il sera atteint.

#### **RÉALISABLE**

Votre objectif doit être ambitieux, mais réaliste.

#### **PERTINENT**

Votre objectif doit s'aligner sur votre trajectoire de carrière personnelle, la mission de votre équipe et la stratégie de l'entreprise.

#### **TEMPOREL**

Votre objectif doit être assorti d'une échéance ambitieuse, mais réalisable, qui crée un sentiment d'urgence et de motivation.

#### 4. PRÉVOYEZ DU TEMPS QUI LEUR SOIT CONSACRÉ

[Les réunions individuelles](#) sont l'occasion de se concentrer sur votre employé, de lui donner l'opportunité de poser des questions, de fournir des commentaires spécifiques et de développer un plan pour s'attaquer aux projets sur lesquels il travaille. Pendant ce temps, assurez-vous de poser des questions ouvertes, car elles ouvrent la voie à une découverte et à une discussion plus approfondies. De plus, ce genre de questions vous donnera une meilleure idée de la position de votre employé, de la façon dont il perçoit sa situation professionnelle actuelle et de sa trajectoire de carrière idéale. En montrant un intérêt personnel pour vos employés, vous établissez une relation de confiance avec eux, et vous leur prouvez que vous avez leurs intérêts à cœur, ce qui contribue à leur offrir une expérience positive.

##### **PASSEZ À L'ACTION: UTILISEZ LA BOÎTE À OUTILS POUR LES RÉUNIONS INDIVIDUELLES**

[Dans cette boîte à outils téléchargeable sur les entretiens individuels](#), vous trouverez une liste de contrôle, un modèle et une liste de questions pour vous assurer que chaque entretien individuel que vous organisez en tant que responsable, superviseur ou dirigeant aura le meilleur effet possible sur l'engagement, la loyauté et la productivité de vos employés.



#### 5. TROUVEZ DES OCCASIONS DE COACHER LES EMPLOYÉS ET DE LEUR DONNER DES RETOURS D'INFORMATION

Le coaching des employés consiste à établir des relations et à instaurer la confiance, à les encourager pour qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes et à les aider à progresser dans leur carrière. Il ne s'agit pas d'intervenir pour résoudre un problème, mais de mettre votre employé au défi de trouver des solutions par lui-même. Ce faisant, vous contribuez à son perfectionnement en lui posant des questions et en offrant des conseils au lieu de donner des instructions. Ne réservez pas le coaching aux seuls entretiens individuels ou aux évaluations de performance. Le coaching doit être informel et se dérouler au gré des opportunités.

## **PASSEZ À L'ACTION: 6 ATTITUDES À ADOPTER LORS DU COACHING DES EMPLOYÉS**

Dans le webinaire d'Ed Batista pour la Harvard Business Review, « [Coaching Your Employees](#) » (Coaching de vos employés), il affirme que les dirigeants doivent posséder six qualités pour être des coachs efficaces. Celles-ci incluent :



### **1. AVOIR UN ÉTAT D'ESPRIT DE COACH**

Un état d'esprit de coach s'apparente à un état d'esprit de progression, dans lequel nous nous autorisons à vivre l'échec de manière moins émotionnelle pour pouvoir en tirer des enseignements ; lorsque vous coachez un employé, vous l'aidez à évoluer vers un état d'esprit de progression. On passe des erreurs qui alimentent un récit négatif sur soi-même à un récit où l'on apprend de ses erreurs. Il ne s'agit pas de réparer, mais de comprendre et d'offrir un soutien.



### **2. ÉCOUTEZ**

Il est important que vos employés se sentent écoutés. Cela permet de renforcer la confiance et les relations, ce qui favorise les retours d'information, le coaching et la croissance.



### **3. POSEZ DES QUESTIONS OUVERTES**

Allez au-delà des questions auxquelles on peut répondre par oui ou par non. Trouvez des occasions de poser des questions « quoi » ou « comment », car elles peuvent faire ressortir des faits pertinents et vous permettre de mieux comprendre une situation ou un individu.



### **4. DÉCOUVREZ DES INFORMATIONS ET ÉVITEZ D'INTERVENIR**

Lorsque vous coachez des employés, vous devez trouver un équilibre entre poser des questions ouvertes et prouver votre point de vue. Par conséquent, résistez à l'envie de vous prononcer avant de disposer de toutes les informations pertinentes. Attendez plutôt d'avoir toutes les informations, car d'ici là, votre employé aura peut-être trouvé une solution tout seul.



#### 5. PRATIQUEZ LA CONSCIENCE ÉMOTIONNELLE

Être conscient de ses émotions et les réguler, autrement dit la pleine conscience, est nécessaire pour être un bon coach pour les employés. Vous serez émotionnellement investi dans les résultats obtenus par votre employé grâce à vos efforts de coaching, mais vous ne devez pas vous fixer sur un résultat précis, car cela réduirait le parcours de découverte personnelle de votre employé. Les dirigeants doivent comprendre la distinction entre l'investissement émotionnel et l'attachement à un résultat.



#### 6. FOURNIR UN RETOUR D'INFORMATION

Donner un retour d'information est le pilier du coaching. C'est à ce moment-là que le dirigeant fait valoir son point de vue. Trouvez des occasions de fournir un retour d'information en temps réel, de façon régulière, et dans de petits échanges comme le compte rendu d'une réunion ou d'une interaction dont vous avez été témoin. Faites un commentaire lorsque les félicitations sont de mise, lorsque cela pourrait améliorer des compétences fréquemment utilisées, lorsque cela est attendu lors d'un entretien individuel, ou lorsqu'il y a un comportement ou un problème qui ne peut tout simplement pas être ignoré.

Essayez d'appliquer ces techniques la prochaine fois qu'un moment propice au coaching se présentera avec l'un de vos employés. Le coaching doit se faire sur le moment, par exemple lors du compte rendu d'une présentation ou lorsqu'un employé vient vous poser une question sur un processus. Ce sont ces opportunités en temps réel qui permettent aux employés d'apprendre et de se développer.

## 6. ATTRIBUER DES AFFECTATIONS ENRICHIES

Les affectations enrichies sont des projets temporaires qui donnent aux employés l'occasion de faire un travail qu'ils ne feraient pas normalement ou de sortir de leur zone de confort. Aussi difficiles qu'elles puissent paraître sur le moment, ces missions peuvent s'avérer être une excellente opportunité de développement, car, du fait de leur conception, elles nécessitent le développement de nouvelles compétences pour atteindre le résultat escompté. [En fait](#), une enquête menée auprès de 823 cadres a révélé que 71 % d'entre eux ont déclaré que les affectations enrichies avaient eu le plus grand impact sur le développement de leur potentiel.

Le type d'affectation enrichie dépendra des compétences qui doivent être développées. Voici quelques exemples d'affectations enrichies typiques:

- Prendre en charge la mise en place de nouvelles technologies
- Faire une présentation à un intervenant clé
- Chef d'équipe dans un groupe de travail créé pour améliorer l'efficacité
- Gérer la stratégie et les tactiques de communication pour une initiative de changement
- Créer et exécuter un nouveau processus d'entreprise aligné sur une mesure clé de l'activité.

Ces affectations donnent à l'employé l'occasion de développer et de tester de nouvelles compétences, et au responsable un nouveau projet sur lequel il peut apporter son soutien et son avis.



**PASSEZ À L'ACTION: 8 QUESTIONS À SE POSER AVANT DE CONFIER UNE AFFECTATION ENRICHIE**

Avant de confier à un employé une affectation enrichie, posez-vous les huit questions suivantes. La réponse doit être oui à toutes les questions, ou presque.

1. L'employé a-t-il un historique de projets réussis et de bonnes performances ?
2. L'employé demande-t-il de l'aide lorsqu'il en a besoin ?
3. L'employé respecte-t-il les limites que vous avez fixées ?
4. L'employé recherche-t-il des opportunités d'apprentissage de manière proactive ?
5. L'employé assume-t-il la responsabilité de ses actions (qu'elles soient bonnes ou mauvaises) ?
6. L'employé est-il impliqué dans son travail ? Si ce n'est pas le cas, une affectation enrichie pourrait-elle les réimpliquer ?
7. Avez-vous la capacité de fournir le soutien dont un employé aura besoin pour mener à bien une affectation enrichie ?
8. L'employé viendra-t-il vous voir s'il est confronté à un défi ou s'il commet une erreur ? Ou bien, vont-ils essayer de régler leurs problèmes seuls ?

## 7. MONTREZ L'EXEMPLE EN ADOPTANT LES COMPORTEMENTS QU'ILS DEVRAIENT SUIVRE

Il est incroyablement difficile de suivre un dirigeant qui dit une chose, mais en fait une autre. Si vous avez déjà eu ce type de responsable, alors vous savez comment cela peut compromettre la confiance que vous avez en lui et votre expérience au travail. C'est pourquoi il est impératif que les dirigeants du secteur public donnent l'exemple en adoptant les comportements qu'ils attendent de leurs employés.

Techniquement, cela s'appelle l'apprentissage par observation, une composante de la théorie de l'apprentissage social du psychologue américain [Albert Bandura](#). Il s'agit d'une « méthode d'apprentissage qui consiste à observer et à imiter le comportement ou les attitudes d'un autre individu ».

### **PASSEZ À L'ACTION: COMMENT ÊTRE UN EXEMPLE À SUIVRE POUR LES EMPLOYÉS**

Selon cette théorie, quatre étapes sont nécessaires pour que les employés vous considèrent comme un exemple à suivre:

#### **Attention**

Si vos employés veulent apprendre quelque chose de leur modèle, ils doivent d'abord être attentifs. Comme Bandura et d'autres l'ont montré, vous pouvez inciter vos employés à être plus attentifs en adoptant des comportements qui leur plaisent, qui leur ressemblent ou encore qui sont prestigieux, et en les récompensant pour ces comportements.

#### **Mémorisation**

Ensuite, vos employés doivent pouvoir se souvenir du comportement dont ils ont été témoins. Vous pouvez les aider en suscitant des émotions, en utilisant le langage corporel, la répétition, etc.

#### **Reproduction**

À ce stade, vos employés copient le comportement qu'ils ont observé chez vous.

## Motivation

Enfin, votre employé doit être motivé et vouloir copier votre comportement. Par exemple, s'ils vous ont vu donner un encouragement positif à un collègue qui a reproduit le comportement souhaité, ils seront peut-être plus motivés à le faire eux-mêmes.

*Albert Bandura l'apprentissage par observation*

## 8. OFFREZ-LEUR UN SENTIMENT D'APPARTENANCE

Pour certains, l'idée de créer un sentiment d'appartenance chez les employés, que ce soit en déléguant une tâche ou en accordant de l'autonomie, suscite de la peur et du stress. Cela provoque chez certains dirigeants un sentiment de perte de contrôle qui conduit à une forte résistance, voire à un refus catégorique, de déléguer ou d'accorder de l'autonomie. C'est regrettable, car, [selon Glassdoor](#), le sentiment d'appartenance sur le lieu de travail contribue à une meilleure performance, ainsi qu'à une amélioration des compétences, de l'engagement au travail, de la créativité, de l'innovation, du moral et de la satisfaction au travail. Par ailleurs, 70 % des employés [considèrent que le fait de pouvoir agir au travail](#) lorsqu'un problème ou une opportunité se présente a un impact déterminant sur leur engagement.

Bien sûr, ce n'est pas seulement la peur qui empêche les dirigeants de déléguer des tâches. [D'autres raisons](#) peuvent inclure:

- La conviction que les employés ne peuvent pas faire le travail aussi bien que le chef
- La conviction qu'il faut moins de temps pour faire le travail qu'il n'en faut pour déléguer leur responsabilité
- Manque de confiance dans la motivation des employés et leur engagement pour la qualité
- Le besoin de se rendre indispensable
- Le plaisir de faire le travail soi-même
- La culpabilité associée au fait de donner plus de travail à un personnel surchargé.
- Manque de confiance dans ses capacités de délégation (peut être dû à un manque de formation).

Quelle que soit la raison qui vous empêche de créer un sentiment d'appartenance chez vos employés, il est important de passer outre, non seulement pour vous-même, mais aussi pour l'expérience et l'engagement de ceux que vous dirigez.

## **PASSEZ À L'ACTION: COMMENT DÉLÉGUER UNE TÂCHE**

Pour vous aider à déléguer et à créer ce précieux sentiment d'appartenance, la liste suivante s'inspire du « [Delegator's Dozen](#) » (Les 12 points du délégué) du SHRM et vous explique, étape par étape, comment déléguer une tâche.

1. Examinez chaque tâche de votre liste de choses à faire, en particulier celles qui sont routinières, et demandez-vous si quelqu'un d'autre dans votre équipe pourrait la faire.
2. Plutôt que de se débarrasser de certaines tâches, la délégation consiste à réaffecter les responsabilités. Ainsi, avant de vous lancer et de déléguer quoi que ce soit, assurez-vous de définir exactement ce que vous voulez accomplir/quel devrait être le résultat.
3. Choisissez la personne à qui vous déléguerez la tâche. Demandez-vous: qui a l'expérience/les compétences? Qui doit apprendre à gérer cette responsabilité? Qui a la capacité d'assumer cette responsabilité? Qui aimerait avoir cette opportunité?
4. Discutez avec la personne que vous avez choisie pour confirmer qu'elle a la capacité d'assumer la tâche et qu'elle se sent à l'aise/préparée à le faire. Permettez-leur de poser des questions et écoutez-les s'ils ont des idées concernant d'autres façons d'aborder le problème.
5. Fixez une échéance pour la tâche à accomplir et communiquez avec eux quand vous souhaitez qu'ils fassent le point sur leur progression.
6. Identifiez les ressources supplémentaires ou la formation spécifique dont cette personne pourrait avoir besoin avant d'assumer cette responsabilité. Veillez également à offrir fréquemment votre soutien et vos conseils. Cela permettra à la personne qui effectue la tâche de ne pas se démener inutilement.
7. Informez les personnes concernées par la tâche ou impactées par le changement de qui en est désormais le responsable et qui sera leur point de contact.
8. Précisez ce qui relève de la responsabilité de la personne qui assume la tâche et à quel moment vous devez être consulté. En fixant des limites, vous garantissez l'intégrité de la tâche et la réussite de l'employé.

9. Même si vous n'êtes pas celui qui effectue la tâche, vous êtes tout de même responsable du résultat, pour le meilleur ou pour le pire. Veillez donc à rester impliqué tout au long du processus, communiquez souvent et n'intervenez que si la personne est en difficulté.

10. Donnez-lui des conseils, un encouragement positif et un encadrement si nécessaire ou si la personne le demande.

11. Une fois la tâche terminée, évaluez leur performance, ainsi que la vôtre en tant que dirigeant. Qu'ont-ils fait de bien ? Que peuvent-ils améliorer ? Y a-t-il quelque chose que vous auriez pu faire pour les assister ?

12. Enfin, demandez-vous ce que vous avez appris de cette expérience. Demandez également à celui qui a effectué la tâche ce qu'il a appris ? L'un de ces enseignements peut-il être appliqué à l'avenir pour améliorer la productivité et les performances ?

## 9. FORMEZ UNE ÉQUIPE DONT ILS VEULENT FAIRE PARTIE

Si vous ne pouvez pas changer à vous seul la culture d'une entreprise, vous pouvez avoir une influence considérable sur la culture de votre équipe et sur l'expérience de vos employés. La différence entre faire partie d'une bonne équipe, où vous aimez travailler ensemble et où l'énergie est stimulante, et faire partie d'une équipe où règne la négativité peut faire la différence entre un employé qui reste dans une entreprise ou qui la quitte, tout cela indépendamment de la culture générale de l'entreprise.

Dans le livre [\*The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups\*](#), l'auteur Daniel Coyle partage ses recherches sur ce qui fait une bonne culture d'équipe. Il affirme qu'il y a quelques éléments essentiels:

- Sécurité psychologique - Les bonnes équipes créent un environnement dans lequel les gens se sentent en sécurité et ont un sentiment d'appartenance.
- Vulnérabilité - Lorsque les individus sont prêts à prendre des risques et à être vulnérables, cela favorise la coopération et la confiance.
- Objectif - Les équipes doivent s'aligner sur un objectif commun, des valeurs communes et avoir une vision claire de la voie à suivre.

## PASSEZ À L'ACTION: COMMENT CRÉER UNE CULTURE D'ÉQUIPE



### DÉFINISSEZ LA CULTURE DE VOTRE ÉQUIPE

La culture requiert de l'intentionnalité. Si vous voulez créer une culture d'équipe dynamique, vous devez déterminer intentionnellement les comportements qui sont recherchés et ceux qui ne sont pas acceptés. La culture d'une équipe ne se résume pas à des collations gratuites et à des tables de ping-pong, mais à la façon dont votre équipe interagit avec les autres, au niveau de confiance établi et à la façon dont les membres travaillent ensemble. Pour commencer, évaluez avec honnêteté votre situation actuelle et les changements à apporter.



### CRÉER UNE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

La sécurité psychologique, la vulnérabilité, la créativité, l'ouverture au changement et l'innovation vont de pair. On a constaté que les équipes les [plus performantes](#) ont un point commun, à savoir la sécurité psychologique. Lorsqu'une équipe bénéficie d'une sécurité psychologique, elle ne craint pas d'être punie si elle commet une erreur. La sécurité psychologique peut être un élément de la culture que vous créez ; les normes et les comportements de l'équipe. Voici quelques comportements importants pour renforcer la sécurité psychologique.

#### *Laissez à chacun la possibilité de s'exprimer et d'être impliqué*

Lorsque les gens se sentent impliqués, que leurs idées sont valorisées et qu'ils ont les mêmes chances de contribution, la sécurité psychologique se développe. En tant que dirigeant, vous devez éviter de monopoliser la conversation. On a en effet constaté que les équipes où le dirigeant parlait 80 % du temps avaient moins de succès que celles qui permettaient à chacun de s'exprimer également.

#### *Écouter*

L'écoute active au sein de l'équipe est un élément fondamental de la sécurité psychologique, car chaque membre de l'équipe écoute pour comprendre une option et un point de vue et ne se contente pas d'écouter lorsque cela renforce ses propres pensées et sentiments.

### *Gérer la perception du conflit*

Lorsque la sécurité psychologique règne au sein d'une équipe, le conflit passe de la lutte pour prouver un point à la collaboration pour trouver une solution. Dans les équipes qui jouissent d'une sécurité psychologique, les conflits sont considérés comme une occasion d'apprendre à mieux comprendre le point de vue de l'autre personne.

### *Faites preuve d'empathie*

En tant que chef, montrer à votre équipe que vous comprenez ses besoins, ses sentiments et ses pensées est très important. L'empathie dans le domaine de la direction est plus que jamais nécessaire. Une enquête a révélé que [85 % des responsables](#) des ressources humaines des entreprises de taille moyenne s'accordent à dire qu'il est plus important aujourd'hui que les dirigeants fassent preuve d'empathie qu'avant la pandémie.



### AVOIR UN OBJECTIF ET UNE VISION D'ÉQUIPE

Tout le monde veut savoir pourquoi il vient travailler chaque jour et en quoi sa contribution est importante. Avoir une vision et un objectif communs est un point central qui permet à votre équipe de se rassembler. Objectif et vision sont deux concepts différents, mais tout aussi importants pour rassembler une équipe.

- L'objectif consiste à déterminer ce que fait votre équipe, pour qui elle le fait et pourquoi ses contributions sont importantes.
- La vision représente les aspirations de l'équipe. Elle définit la situation future de l'équipe, ce que vous essayez d'atteindre et pourquoi cet objectif est bénéfique pour toutes les personnes concernées.

Les employés ont besoin de voir que leurs contributions ont un impact sur leur entreprise, ainsi que sur la communauté au sein de laquelle ils travaillent. Heureusement, dans le secteur public, il n'est pas difficile de souligner les contributions qu'ils apportent à la société. C'est une excellente chose, car [83 % des employés](#) souhaitent que leur travail quotidien ait un sens. Les responsables sont dans une position unique pour renforcer les objectifs, développer une vision pour leurs équipes et discuter fréquemment avec eux de l'importance de leur travail.



## METTRE L'ACCENT SUR LA CONNECTIVITÉ, LE TRAVAIL D'ÉQUIPE ET LA COLLABORATION

La transition vers la gestion d'une équipe à distance a été rapide et spectaculaire pour de nombreux responsables du secteur public, et s'est avérée être un défi. [52 % des employés du gouvernement](#) déclarent que leur plus grand défi pendant la pandémie est la communication et la connectivité avec leur équipe dans un environnement virtuel. Ce chiffre n'est que de 45 % dans tous les autres secteurs.

Aidez les membres de votre équipe à se sentir connectés lorsqu'ils travaillent à distance en communiquant fréquemment au moyen de réunions individuelles, de réunions d'équipe et en utilisant des outils de collaboration tels que Slack ou Microsoft Teams. Encouragez l'utilisation de la vidéo chaque fois que possible, car cela ajoute un niveau supplémentaire de connectivité lorsque vous pouvez voir votre collègue. Et trouvez du temps pour vous amuser. Les liens se créent et se renforcent lorsque l'on apprend à mieux se connaître et que l'on vit une expérience commune.

## CONCLUSION: INVESTISSEZ DANS VOTRE PROPRE DÉVELOPPEMENT POUR MAXIMISER VOTRE EFFICACITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC

Grâce aux conseils donnés dans ce guide, vous devriez être prêt à faire des efforts modestes, mais significatifs qui contribueront à améliorer l'expérience des employés. Certes, il y aura des défis à relever en cours de route. Dans ces situations, laissez cette citation d'Edward Everett Hale vous servir d'inspiration : « Certes, je ne suis qu'un. Mais je suis un. Je ne peux pas tout faire. Mais je peux faire quelque chose. Et le fait de ne pas pouvoir tout faire ne m'autorise pas à refuser de faire ce que je peux faire. »

En plus des conseils proposés dans ce guide, vous pouvez également maximiser votre efficacité en investissant dans votre propre développement. En fait, il est impératif que vous le fassiez, comme le souligne une étude menée par le [Chartered Management Institute](#) (Royaume-Uni) auprès de plus de 4 500 responsables, PDG et directeurs des ressources humaines. D'après leurs recherches, dans le secteur public, « le perfectionnement en leadership peut avoir un impact global de 23 % sur les performances de l'entreprise, tandis que toute augmentation de l'efficacité des responsables pourrait entraîner une amélioration de la prestation des services publics et de la croissance économique. » En plus de cela, [une autre étude a révélé](#) qu'investir dans votre propre perfectionnement peut entraîner une augmentation de 20 % de la performance globale au travail, une augmentation de 28 % des comportements positifs de leadership et une augmentation de 8 % de la performance de vos subordonnés directs. En d'autres termes, le temps, les ressources, l'argent et l'énergie que vous consacrez à votre propre développement ont des répercussions qui vont bien au-delà de vous-même.

Heureusement, des fournisseurs, comme le Niagara Institute, sont là pour répondre aux besoins de formation et de perfectionnement des dirigeants du secteur public. Au cours de nos 50 ans d'existence, d'innombrables dirigeants du secteur public se sont inscrits à des [programmes de formation ouverts](#) afin de perfectionner leurs compétences en matière de leadership et ont bénéficié d'un [accompagnement individuel](#) pour discuter de questions confidentielles, faire le point sur leurs expériences professionnelles, appliquer les enseignements d'un programme de formation ou soutenir une transition professionnelle majeure. Cependant, quelles que soient les activités de perfectionnement que vous choisissez, tout investissement dans le perfectionnement de votre leadership contribuera à améliorer votre expérience professionnelle et celle des personnes que vous dirigez.