

## Balados pour CPA : Voir demain

### Saison 5, épisode 3 : Évoluer dans un milieu de travail de plus en plus polarisé

**Neil Morrison** : Bienvenue à la série Balados pour CPA : Voir demain. Ici Neil Morrison.

Si vous passez du temps sur les médias sociaux, vous ne serez pas surpris d'apprendre que nous sommes de plus en plus polarisés. Les débats politiques sur Twitter, si on peut les qualifier ainsi, sont essentiellement binaires : quel que soit le sujet, les gens sont soit pour, soit contre. Il n'y a pas de place pour la nuance ou le juste milieu. L'algorithme appelle à l'émotion et favorise les positions extrêmes, qui débordent souvent les médias sociaux pour contaminer aussi le monde du travail. Une enquête récente de la Society for Human Resource Management a constaté que près de 40 % des travailleurs déclarent que les discussions sur les questions politiques sont devenues plus fréquentes sur le lieu de travail au cours des trois dernières années. Environ un travailleur sur quatre affirme avoir été affecté personnellement de manière positive ou négative en raison de son appartenance ou de ses opinions politiques. C'est une augmentation énorme par rapport à la dernière enquête menée il y a quatre ans. En fait, les chiffres ont plus que doublé.

Une bonne partie des recherches sur la polarisation au Canada proviennent d'experts américains, selon qui la situation ne serait pas aussi grave ici qu'au sud de la frontière, mais la tendance demeurerait la même. Selon le rapport sur les principaux risques du Groupe Eurasia pour l'année 2023, l'accroissement de la polarisation et de l'antagonisme régional au Canada constitue une menace importante à la stabilité politique. Dans cet épisode, nous allons partir d'une hypothèse : si la polarisation au Canada augmente dans l'ensemble, elle se manifeste forcément dans les milieux de travail. Il est peu probable que les bureaux canadiens soient à l'abri de la tendance générale. Et cette tendance doit être particulièrement prise en compte par les CPA. Dans ce balado, nous avons beaucoup parlé du rôle essentiel que jouent les CPA pour combler l'écart entre les différents secteurs d'une organisation et rassembler les gens autour d'objectifs communs. Ce rôle est si important pour les CPA d'aujourd'hui que la gestion des conflits est maintenant reconnue comme une compétence fondamentale dans la Grille de compétences CPA 2.0. Dans cette optique, quelles compétences les CPA doivent-ils maîtriser pour faire face à ce nouvel enjeu? Liane Davey est la personne idéale pour répondre à cette question. Elle est conseillère en efficacité d'équipe et auteure de *The Good Fight*, un guide systématique pour gérer les conversations difficiles au travail. Liane y explique que les conflits en milieu de travail présentent des défis bien particuliers qui les distinguent de ceux que l'on retrouve dans d'autres sphères de la vie.

**Liane Davey** : Je pense qu'il y a plusieurs aspects. Premièrement, en tant qu'êtres humains, nous avons tendance à détester les conflits. Nous avons évolué pendant des millénaires pour nous entendre, et c'est pourquoi nous avons une aversion presque animale pour l'affrontement. Deuxièmement, sur le lieu de travail, nous savons qu'il y a beaucoup d'enjeux : la façon dont les gens nous perçoivent, notre réputation, ce genre de choses entrent en ligne de compte. En milieu de travail, quand on pense aux risques, on se dit : « Est-ce que je vais être congédié? Et si je contrarie vraiment quelqu'un? Et si j'étais écarté du projet en raison de ce que j'ai dit ou fait? », n'est-ce pas?

**Neil Morrison** : Donc les enjeux sont de taille.

**Liane Davey** : Exact.

**Neil Morrison** : La polarisation peut toucher de nombreux aspects au travail. Au niveau supérieur, il y a la position politique de l'organisation sur des questions sociales controversées. Que peut faire un CPA lorsque la position de l'organisme sur une question politique est en conflit avec son point de vue?

**Liane Davey** : Oui, c'est une situation très délicate parce que, lorsqu'on travaille dans une organisation, on s'engage essentiellement à ne pas lui nuire, à ne pas être publiquement en conflit avec ce qui est énoncé dans sa politique. Si votre opinion ne cadre pas avec la politique de votre cabinet, je crois que vous devez faire un choix. La première option est la suivante : « Je comprends que ce ne soit pas mon choix, mais je peux le tolérer. Cela ne me dérange pas. Je conviens que, publiquement, je me conformerai à la philosophie de l'entreprise. » Voilà un choix. Vous pouvez aussi quitter l'entreprise et travailler dans un endroit qui correspond mieux à vos valeurs : c'est aussi un bon choix. C'est la troisième option qui est le mauvais choix : rester en poste et continuer à empocher son salaire tout en trouvant des moyens insidieux et passifs-agressifs de faire du commérage, de se défouler et de miner la politique officielle du cabinet. Cette approche est très malsaine.

C'est mauvais pour la santé, pour la réputation. C'est très stressant, mais c'est aussi très mauvais pour l'employeur. Je pense qu'il est beaucoup plus avantageux d'être transparent quant aux raisons de notre mécontentement et d'en parler ouvertement que de laisser le ressentiment nous ronger. Ensuite, on peut choisir de rester ou de partir plutôt que d'agir d'une façon néfaste qui peut vraiment nuire à notre réputation. C'est une chose à laquelle il faut faire très attention dans sa carrière. Vous voulez toujours prendre la bonne voie et faire preuve d'intégrité. Vous pouvez avoir une position et une opinion différentes. Ce qu'on ne veut pas, c'est nuire au cabinet sans être transparent.

**Neil Morrison** : Oui. Donc, si c'est quelque chose que vous êtes capable de faire, reconnaître l'engagement pris envers l'organisation, reconnaître votre rôle au sein de cette organisation et mettre ces considérations de côté pour l'instant, alors c'est tant mieux. Si vous constatez que vous n'en êtes pas capable, que cela porte atteinte à quelque chose de profondément précieux pour vous, alors vous avez un choix à faire. Ce n'est probablement pas le bon endroit pour vous.

**Liane Davey** : Oui, absolument. Et ce sont deux bons choix, n'est-ce pas? Le problème, c'est l'ambivalence, lorsque vous n'êtes fidèle ni à vos valeurs ni à l'entreprise qui vous emploie. C'est une voie malsaine.

**Neil Morrison** : Ou bien vous essayez de mener une campagne de l'intérieur pour changer la politique de l'organisation.

**Liane Davey** : Je pense que si vous agissez ainsi, si vous demandez ouvertement une tribune pour exprimer votre désaccord, c'est probablement correct. Ce qui n'est pas acceptable, c'est lorsqu'on ne fait que saper le moral, lorsqu'on se plaint, qu'on médite et qu'on fait du commérage. Lorsqu'on trouve des oreilles attentives, il peut être facile de tomber dans ce piège : on se plaint en groupe des politiques de l'entreprise, et c'est vraiment malsain.

**Neil Morrison :** En effet. Et c'est là que nous commençons à voir poindre les conflits interpersonnels, et c'est ce que je veux vraiment aborder avec vous. Quelles sont les compétences à acquérir pour les résoudre? Quelles sont les étapes à suivre? Comment parvenir à mener une conversation difficile qui se présente au travail, particulièrement quand il y a polarisation?

**Liane Davey :** Donc, pour commencer, il ne faut pas oublier que, lorsque nous nous engageons dans un conflit du genre, particulièrement sur un sujet très polarisé, nous visons essentiellement à convaincre l'autre du bien-fondé de notre opinion : « Voici pourquoi vous avez tort. Laissez-moi vous donner ces 17 statistiques. Laissez-moi vous présenter ce document. » C'est ce que nous avons tendance à vouloir faire, et c'est exactement la mauvaise approche. Si quelqu'un déclare quelque chose qui est contraire à ce que vous croyez et que vous sentez la moutarde monter, tout d'abord, respirez profondément. Comment votre corps réagit-il? Est-ce que vous sentez votre pouls s'accélérer?

Vous sentez que vos paumes commencent à transpirer? Vous remarquez que vous êtes sur le point de commencer à parler dans un volume plus élevé? L'une des astuces les plus utiles pour s'accorder un moment est de se demander consciemment à quel endroit dans son corps on ressent une tension. Non seulement vous gagnez ainsi quelques secondes de temps d'arrêt, mais vous prenez conscience que vous n'êtes pas ce sentiment qui vous habite. Vous avez le contrôle. Ce sentiment peut se manifester dans votre corps, mais il ne signifie pas que c'est la bonne manière de réagir. Commencez donc avec ça. C'est très bien de vous demander ce qui se passe, après vous être demandé où cela se passe en vous. Quelle est ma vision des événements? Qu'est-ce qui, selon moi, a été violé? Que se passe-t-il? Accordez-vous donc un moment. Mais la chose la plus importante que vous puissiez faire ensuite est d'essayer de comprendre le point de vue de votre interlocuteur. Vous pouvez donc poser des questions, par exemple : « OK, explique-moi ton processus de réflexion. Qu'est-ce qui est important pour toi dans cette situation? Que penses-tu des enjeux de cette situation? » Ce genre de questions donne à l'autre personne la chance d'exprimer les points qu'elle valorise et qui la préoccupent. La drôle de métaphore que j'utilise toujours est que si le dragon crache du feu, c'est parce qu'il protège un trésor. Donc, si la réaction de cette personne est très forte, qu'elle crie ou frappe la table, si elle déverse son fiel d'une façon ou d'une autre, c'est sans doute qu'elle sent ses principes ou intérêts menacés. Et au lieu d'empiler les faits comme des briques qui créent alors un mur entre vous, il faut plutôt faire exactement le contraire : amener votre interlocuteur à descendre de ses grands chevaux, à calmer son feu, et à vous laisser entrer dans sa grotte pour que vous puissiez comprendre ce trésor qui le préoccupe tant, avec des questions comme : « Que penses-tu de cela? Fais-moi part de ta réflexion. Qu'est-ce qui est en jeu ici? À quoi ne prêtons-nous pas suffisamment attention? » Ces questions ouvertes permettront à la personne d'exprimer et de préciser ce qui lui tient à cœur et ce qui est important pour elle.

**Neil Morrison :** Ce qui est intéressant dans ce que vous dites, c'est qu'il ne s'agit pas de « questions pièges », où vous demandez le raisonnement sous-jacent à la personne en face de vous pour que vous puissiez lui dire qu'elle a tort, n'est-ce pas?

**Liane Davey :** Oui, exactement. Le fameux moment : « Je t'ai eu! »

**Neil Morrison :** Exactement. Je vais placer un beau piège dans lequel l'autre se prendra les pieds.

**Liane Davey :** Oui, oui. Ça ne fonctionne pas. Et c'est par expérience qu'on apprend que c'est cette attitude qui aggrave les choses au lieu de les améliorer. Et la question qu'on doit se poser à ce moment, c'est : « Est-ce que je veux que les choses empirent ou s'améliorent? » Après tout, c'est le lieu de travail où vous vous rendez tous les jours. Si vous arrivez au travail en mode affrontement, prêt à débattre sur les armes à feu ou la vaccination, ce n'est pas très souhaitable. Cependant, si le débat est de nature politique mais touche directement votre travail, par exemple la question de la réglementation pour les CPA – le degré de réglementation favorable aux entreprises, la fiscalité, etc. –, l'enjeu débattu n'est pas que personnel : les décisions prises à cet effet ont une incidence sur les clients, sur l'économie régionale, etc.

Donc, selon moi, ces questions-là sont celles qui méritent d'être débattues, même si c'est inconfortable, car c'est important pour se comprendre les uns les autres, plutôt que de débattre sur des sujets comme la vaccination.

**Neil Morrison :** Oui. C'est tout à fait logique. OK, je pense qu'il y a une troisième étape que nous n'avons pas abordée. La première est de prendre un temps d'arrêt, de comprendre la façon dont on réagit et ce qui se passe en nous. Puis, il s'agit de descendre de nos grands chevaux en posant des questions, en nous intéressant véritablement au point de vue de l'autre, à sa position. Ensuite, je pense que vous alliez mentionner une troisième étape.

**Liane Davey :** Exactement. Je pense qu'il y a de nombreuses façons d'aller de l'avant après ces deux étapes. À partir de là, il s'agit surtout de « lâcher prise ». Comment trouver un moyen constructif de traverser cette situation? J'appelle ça les stratégies de résolution de conflit pour gens sympathiques.

**Neil Morrison :** Ah, j'adore ça.

**Liane Davey :** Comment trouver une réponse qui tienne compte de nos deux vérités? Ta vérité. Ma vérité. Comment pouvons-nous avancer? Enfin, il faut bien comprendre comment écouter : « Comment puis-je communiquer avec franchise et transparence les incidences de cette situation sur moi? Comment pouvons-nous travailler ensemble pour parvenir à un résultat qui sera utile? » Alors, oui, la stratégie des deux vérités est une de mes préférées. Et c'est certainement une situation où j'ai vu des gens trouver de bien meilleures ententes après avoir fait cet effort pour comprendre ce qui se passe pour eux. Quelle est votre vérité? Qu'essayons-nous de résoudre ici? Je pourrai alors partager avec vous ce qui est important pour moi. Puis, ensemble, nous dirons : « D'accord, si nous supposons que ces deux choses sont vraies, où en sommes-nous? N'est-ce pas? Comment pouvons-nous aller de l'avant? »

**Neil Morrison :** Vous travaillez avec beaucoup de gens. Avez-vous un exemple concret de conflit à nous donner? Quelqu'un qui a mis en œuvre cette approche avec succès et qui vous a raconté son histoire?

**Liane Davey :** Oui, en fait, j'en ai un excellent sur les deux vérités. Je travaillais avec l'équipe de direction d'un organisme artistique sans but lucratif. Nos auditeurs apprécieront cette histoire, car c'est en fait le chef des services financiers qui a été le principal fauteur de trouble dans ce scénario. Ce qui s'est passé, c'est que nous étions en train de discuter du budget et que nous nous sommes retrouvés dans une situation où les plans pour le prochain exercice, les productions envisagées, menaient à un déficit de deux millions de dollars sur la base de l'argent amassé jusque-là. À ce moment, nous avons cherché à

savoir ce que nous allions faire. Où allions-nous à présent? Finalement, la responsable des activités de financement a dit : « J'aimerais qu'on puisse simplement envoyer au conseil le budget indiquant le déficit de deux millions de dollars. »

C'est comme si elle avait dit quelque chose d'hérétique. Le langage corporel et la gestuelle du chef des services financiers criaient : « Quoi!? » Et je savais que cela l'avait stressé parce qu'il avait utilisé le mot en « F »... et nous savons tous quel est ce mot dans ce contexte. Il a dit : « Nous avons une responsabilité fiduciaire ». « Oh non! » ai-je pensé. Le chef des services financiers avait prononcé le mot « fiduciaire », aussi nous savons que c'est sérieux. Voilà donc le scénario dans lequel nous étions. Comme j'avais déjà enseigné à l'équipe la technique des deux vérités, je l'ai regardé un peu de travers, l'air de dire : « Hé, tu sais faire mieux que ça. » Il s'est donc repris.

Alors au lieu de juger la responsable des activités de financement, d'élever le ton de sa voix et de lui expliquer pourquoi elle ne faisait pas bien son travail (car c'était l'impression que donnaient jusqu'ici ses interventions : « Franchement, comment peux-tu suggérer une chose pareille? »), il lui a dit : « D'accord, aidez-moi à comprendre ce que vous essayez d'accomplir en proposant cela. » Voilà une bonne question, n'est-ce pas? Qu'est-ce qui vous motive à vouloir envoyer un budget déséquilibré au conseil d'administration? Puis, elle a dit : « Vous savez quoi, j'ai simplement l'impression que si le conseil voyait ce à quoi nous renonçons, il pourrait faire quelques appels téléphoniques ou un plus gros chèque, ou ce genre de choses. » Et le clou, c'est que la directrice artistique, le visage de l'organisme, a pris la parole par la suite pour dire : « Oui, j'ai toujours cru que le conseil n'avait pas le sentiment d'urgence qu'il fallait. Je sais qu'il veut mettre en place toutes ces choses l'an prochain, toutes ces productions, et j'ai l'impression que s'il savait ce à quoi nous renonçons, il aurait un plus grand sentiment d'urgence. »

À ce moment-là, nous avons écrit sur un tableau blanc : « Première vérité : nous avons la responsabilité fiduciaire d'équilibrer le budget. Deuxième vérité, nous voulons susciter un plus grand sentiment d'urgence au sein du conseil. » Puis, il revient alors à faire de l'algèbre. Une fois que vous connaissez votre équation et la leur, vous pouvez résoudre la valeur inconnue. J'ai dit : « Si ces deux choses sont vraies, alors quelles sont nos options? » Et je pense qu'il leur a fallu environ 30 secondes pour décider ce qu'ils allaient faire, soit créer un document d'une page contenant tous les principaux postes budgétaires, et le coût de ces postes avec une ligne pointillée indiquant où était le déficit de deux millions. Sous la ligne pointillée se trouvait tout ce qui était prévu dans le plan qu'ils allaient devoir couper s'ils n'obtenaient pas plus.

Et ils allaient soumettre cela au conseil pour lui faire comprendre qu'on ne peut pas présenter le ballet de Casse-Noisette sans costumes. C'est donc un exemple très éloquent : la responsable des activités de financement a pu exprimer son sentiment d'urgence face au problème, tandis que le chef des services financiers a pu exprimer l'importance qu'il accorde à l'équilibre budgétaire dont il est responsable. Lorsque nous l'avons laissé parler, il nous a dit : « J'ai travaillé auparavant dans des organismes sans but lucratif qui négligeaient ce genre de choses et qui n'existent plus aujourd'hui. Et ça, je ne souhaite pas que ça se produise ici. Cette organisation m'est trop importante. » Et alors, on a compris que le chef des services financiers n'était pas un sans-cœur, que pour lui, c'était comme...

**Neil Morrison** : C'est le contraire.

**Liane Davey** : ... couper les cordons de la bourse. Oui, tout le contraire. Il était profondément convaincu qu'il lui incombait de protéger cette organisation et d'en assurer la viabilité. Et lorsqu'il a compris que la responsable des activités de financement n'était pas naïve, voire insouciant, cette dernière s'est elle aussi investie dans le programme et dans le plan. Ainsi, lorsque nous mettons cette technique en application, nous nous comprenons mieux et nous reconnaissons le fait que nous agissons parfois comme des dragons crachant du feu. Et lorsque nous découvrons le trésor que l'autre protège, nous interagissons d'une manière totalement différente. Ce fut donc une expérience très forte et positive.

**Neil Morrison** : C'est tellement formidable...

**Liane Davey** : Et je pense qu'ils ont finalement reçu un peu plus d'argent [rires], ce qui est...

**Neil Morrison** : Oh, vraiment? Génial. Cela a donc fonctionné. C'est un très bon exemple.

**Liane Davey** : Oui, c'était très puissant.

**Neil Morrison** : Comment les dirigeants peuvent-ils instaurer un climat propice à la discussion? Dans ce cas précis, vous parliez du chef des services financiers. Je me demande s'il est possible de créer une culture pour aller dans ce sens. Et, si oui, comment la cultiver?

**Liane Davey** : Oui, j'adore cette question et je pense que c'est l'une des choses les plus importantes sur lesquelles les dirigeants devraient se concentrer. Et le plus important, c'est que nous en sommes venus à considérer les conflits comme des signes que nous nous y prenons mal, alors qu'ils sont inhérents à toute organisation saine. Vous savez, si vous reprenez l'exemple donné plus tôt, il est absolument certain que la responsable des activités de financement devrait constamment mettre la pression sur le conseil pour qu'il soit de plus en plus fonceur dans ce genre de choses. Des plans plus ambitieux, plus audacieux. Et le chef des services financiers doit toujours faire preuve de plus de prudence, entre autres choses. À mon avis, si l'équipe des ventes et celle des opérations ne s'affrontent jamais au sein d'une organisation, alors vendez vos actions, car personne n'y travaille assez dur. L'équipe des ventes devrait se battre pour élargir les caractéristiques des produits et diversifier davantage la clientèle, tandis que l'équipe des opérations devrait chercher à accroître la cohérence et l'efficacité de l'organisation.

Si aucune d'elles ne tient son bout, l'organisation ne va probablement pas prospérer. Je pense donc que la première chose à faire, c'est reconnaître les conflits, mais aussi la nécessité d'optimiser les décisions, de faire des compromis difficiles entre des points de vue, des besoins, des souhaits et des exigences différents. C'est notre travail au quotidien. Ainsi, lorsque les dirigeants décrivent à quoi ces tensions devraient ressembler, ils doivent les normaliser. L'autre chose que je vois tout le temps, ce sont des leaders qui sont tellement investis dans l'harmonie. Il y a donc beaucoup de disputes qui ont lieu derrière des portes closes, mais une fois sur la place publique, nous formons un front uni. Je réponds toujours à ces leaders qu'ils ne donnent pas l'exemple et n'enseignent pas aux gens qu'une partie du processus consiste en un conflit sain pour parvenir à la meilleure réponse. Alors, oui, quittez la salle en étant sur la même longueur d'onde que vos collègues, quittez la salle en étant convaincu que la décision prise était la bonne, mais surtout, quittez la salle en disant : « Voilà certaines des tensions avec lesquelles nous avons dû composer. Voilà des points de vue différents. Voilà quelqu'un qui, au début, n'était pas d'accord et qui a soulevé un risque, et voici comment nous avons atténué ce risque dans le plan que nous avons mis en

œuvre. » Une grande partie de la démarche consiste à comprendre et à définir ce qu'il faut, et à savoir évoluer dans un contexte de tensions productives. Si nous le connaissons, si nous pouvons en parler et le normaliser, nous pouvons utiliser le conflit comme une force au service du bien, ce que nous ne faisons pas souvent, à l'heure actuelle.

**Neil Morrison :** Et l'élément clé, je pense, c'est qu'il faut distinguer le conflit productif du conflit improductif, et cela deviendra particulièrement important à mesure que les environnements et les milieux de travail se polarisent.

**Liane Davey :** Oui. La différence entre les deux, du moins la façon dont j'en parle, qui peut être utile aux auditeurs, est qu'un conflit sain peut être décrit comme une tension. C'est ainsi que je le décris toujours : tout conflit est inconfortable. Un conflit sain est inconfortable comme le yoga. Ça vous met dans des états que vous ne saviez pas pouvoir atteindre, et ça fait mal, mais même si ça fait mal, ça vous rend plus fort, plus souple, plus agile, plus sain. Vous vous dites : « Je ne voulais pas avoir à réfléchir à cela du point de vue du client ou du point de vue de la conformité, ou du point de vue du marketing, mais maintenant que je l'ai fait, je vois comment cela va améliorer la solution pour nos clients. » Un conflit malsain est plutôt comme une friction, une ampoule au pied; c'est un frottement qui nous ralentit. La situation ne s'améliore pas, elle n'est pas productive. Nous n'avancions pas. Et ce que nous remarquons dans beaucoup d'organisations est trop peu de tensions et trop de friction. On parle ici de conflits où personne ne s'écoute, où personne ne change son point de vue ou sa position après que l'autre a parlé, où les gens se retranchent et se retirent. Et il n'y a rien de bon à cela.

**Neil Morrison :** Liane, nous avons eu une conversation très intéressante. J'ai l'impression d'avoir beaucoup appris. Je vais commencer à mettre vos conseils en pratique chez moi.

**Liane Davey :** Le dernier chapitre de mon livre s'intitule « Try This at Home ». Vous connaissez les publicités de voitures de luxe qui disent : « N'essayez pas ça à la maison »? Moi, je dis toujours : « Non, essayez ça à la maison! » J'ai une fille de 21 ans et une autre de 17 ans. Toutes mes techniques de résolution de conflits ont été testées sur mes adolescentes. Alors oui, essayez-les dans votre entreprise. Essayez-les avec vos clients, essayez-les au conseil des bénévoles dont vous êtes membre, et surtout, essayez-les à la maison.

**Neil Morrison :** Génial. Liane, merci beaucoup pour cette discussion. C'est grandement apprécié.

**Liane Davey :** Tout le plaisir est pour moi, Neil.

**Neil Morrison :** Liane Davey est conseillère en efficacité d'équipe et auteure du livre *The Good Fight*. Dans le prochain épisode, nous allons nous pencher sur un changement fondamental dans notre société, qui fera évoluer la profession au cours des dix prochaines années. Il s'agit de la montée en puissance de la génération Z, soit la cohorte née après 1996. Une vaste étude, intitulée *Groundbreakers : Gen Z and the future of accountancy*, a examiné les attentes de cette génération sur le plan professionnel. Les résultats sont fascinants, et l'un des constats qui ressortent le plus est que la génération Z est axée sur la santé mentale. Voici comment Charlotte Hamilton décrit ce que cela signifie pour elle et ses pairs.

**Charlotte Hamilton** : Dans l'ensemble, je pense que ce que nous recherchons, c'est la compassion. Nous voulons être perçus comme des gens et nous voulons être compris. Vous savez, ce ne sera pas tous les jours une bonne journée. Certains jours, on peut travailler huit heures d'affilée. D'autres, ça peut être quatre heures de travail effectuées en huit. D'autres encore, les huit heures travaillées équivalent à douze. N'est-ce pas? Je pense donc qu'il s'agit simplement d'un changement de mentalité qui propose de voir les gens non pas comme un moyen de production, mais comme un groupe d'êtres humains susceptibles d'avoir des mauvaises journées et méritant notre compassion et notre compréhension. Je pense que c'est vraiment la compassion qui est à l'origine de cette valorisation de la santé mentale.

**Neil Morrison** : C'était Charlotte Hamilton, consultante principale à EY Canada, et l'une des trois invités de notre prochain épisode consacré à la génération Z.

Voilà, c'est tout pour cet épisode de la série Balados pour CPA : Voir demain. Si vous aimez notre balado, donnez-lui cinq étoiles, abonnez-vous, suivez-nous et faites-le circuler. Les Balados pour CPA : Voir demain sont réalisés par Podcraft Productions. Veuillez noter que les points de vue exprimés par nos invités sont uniquement les leurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de CPA Canada. Merci d'avoir été à l'écoute. Ici Neil Morrison.

*Avertissement : Les opinions et les points de vue exprimés dans cette série de balados sont ceux de l'invité et ne représentent pas nécessairement ceux de CPA Canada.*