



# L'avenir du travail @ EDSC : Normes et comportements en matière de leadership pour un milieu de travail flexible

Contexte.....	2
Considérations importantes.....	2
Normes et comportements .....	3
Éléments fondamentaux : un engagement envers la réconciliation et l'inclusion .....	3
1. Leadership intentionnel .....	4
2. La mentalité de croissance et sécurité psychologique .....	9
3. Confiance .....	12
4. Gestion axée sur l'empathie et sentiment d'appartenance.....	13
Conclusion .....	16
Référence.....	18



## Contexte

Notre milieu de travail continue de subir des changements importants en raison de la réponse du monde entier à la COVID-19 et de la façon dont nous nous dirigeons vers l'avenir. L'ampleur de ce changement profond est comparable à l'évolution du bureau lui-même, à l'entrée des femmes dans le milieu de travail ou à l'informatisation.

Nous devons demeurer agiles et flexibles, puisque le changement fera partie de la nouvelle normalité. C'est dans ce contexte qu'Emploi et Développement social Canada (EDSC) présente sa vision de l'avenir du travail, qui favorise un effectif en santé, productif, diversifié et inclusif, équipé d'outils et de technologies modernes et sécurisés et capable de s'acquitter pleinement de son mandat, de stimuler une meilleure productivité et mobilisation, et de favoriser une culture de l'excellence du service.

Pour appuyer cette vision, le Ministère fait progresser un modèle de travail flexible, selon lequel certains employés travailleront sur place, d'autres continueront à faire principalement du travail à distance et d'autres encore feront les deux (modèle hybride).

Afin d'adopter avec succès un modèle de travail flexible, EDSC reconnaît que les normes et comportements en milieu de travail doivent être ajustés et que le bon type de soutien doit être offert aux gestionnaires pour qu'ils puissent diriger dans cet environnement en constante évolution. Ce document définit les normes et les comportements de leadership que notre ministère adoptera et demandera à ses dirigeants d'incarner.

## Considérations importantes

- Il est attendu que tous les niveaux de leadership du Ministère adoptent ces normes et comportements, y compris les chefs d'équipe, les superviseurs, les gestionnaires, les cadres supérieurs et les sous-ministres.
- L'utilisation du terme « normes et comportements » était un choix délibéré. Les **normes** sont les ensembles de règles, de conventions et de principes formels et informels qui guident les interactions, la prise de décision et la résolution de problèmes. Les **comportements** sont des actions et des agissements concrets montrés au quotidien. Les exemples des comportements attendus illustrent des



manières pratiques de manifester les normes et permettent de préciser les concepts.

- Ce guide évoluera au rythme du milieu de travail flexible; il est considéré comme un outil évolutif.
- Ces normes et ces comportements requièrent une intentionnalité de la part de tous les dirigeants. Ils sont fondés sur les compétences, les objectifs de rendement, la formation en leadership et les soutiens pour le bien-être au travail du gouvernement du Canada, et les complètent.

## Normes et comportements

La documentation émergente du monde entier a relevé quatre domaines de leadership qui présentent un intérêt particulier dans un milieu de travail flexible : leadership intentionnel; la mentalité de croissance et sécurité psychologique; confiance; gestion axée sur l'empathie et sentiment d'appartenance. Dans ce nouveau milieu de travail, la collaboration et la communication peuvent s'avérer plus difficiles. Il y a un risque accru que l'effectif se fragmente, que les équipes perdent de la « visibilité » et que le sentiment d'appartenance à l'organisation s'affaiblisse. Si certaines normes (comme l'empathie et la confiance) ont toujours été considérées comme des composantes des bonnes pratiques de gestion, elles revêtent une importance encore plus grande dans un milieu de travail flexible.

Bien que le milieu de travail flexible évolue en temps réel, de nombreuses organisations l'ont expérimenté, l'ont étudié et ont mis en commun leurs pratiques exemplaires.

Nous adoptons ces normes de leadership et les comportements associés après avoir mené de vastes consultations à l'échelle du Ministère.

## Éléments fondamentaux : un engagement envers la réconciliation et l'inclusion

Le gouvernement du Canada s'engage à parvenir à la réconciliation avec les Peuples Autochtones et à créer un environnement inclusif dans lequel les employés sont libres d'être eux-mêmes, indépendamment de leur origine ethnique, de leur genre, de leur pays d'origine, de leur orientation sexuelle, de leurs handicaps mentaux ou physiques,



etc. Ces engagements sont les principes fondamentaux qui guident notre travail en tant que fonctionnaires et, par conséquent, sont essentiels à l'ensemble des normes et comportements de leadership.

Des exemples de comportements sont intégrés dans le document afin de répondre aux besoins uniques des employés autochtones et issus de la diversité dans le milieu de travail flexible.

## 1. Leadership intentionnel

Les dirigeants intentionnels sont résolus dans leurs approches, ils réfléchissent à leur façon d'agir et ils analysent l'incidence qu'ils ont. Dans le cadre de travail hybride ou à distance, les occasions d'interactions spontanées sont moins fréquentes, et il est difficile de constater où le déroulement du travail se rompt. Le leadership intentionnel consiste à choisir un état d'esprit axé sur les personnes et à prendre des mesures qui influencent et motivent positivement votre équipe. Cela comprend établir des communications ciblées, clarifier les choses lorsque possible, combattre les préjugés inconscients liés à la présence et mettre au point une dextérité numérique. Le leadership intentionnel cultive la transformation et la découverte du personnel. Les employés peuvent apprendre, grandir, se développer et réussir alors que l'organisation obtient des résultats significatifs.

### a) Communication

Des formes de communication nouvelles et différentes sont nécessaires dans un milieu de travail flexible. Les signaux de communication non verbaux et la communication informelle sont souvent absents des réunions virtuelles, ce qui peut mener à des malentendus, à des retards de communication et à un partage d'informations moins contextuelles. Ces problèmes de communication peuvent réduire les niveaux de cohésion du groupe, diminuer la participation des employés et réduire la collaboration. Pour résoudre ce problème, les dirigeants doivent opter pour des communications ciblées.

#### Exemples de comportements efficaces

- Communiquer souvent et être prévisible.



- Planifier des réunions bilatérales ou régulières pour fournir au membre de l'équipe une orientation claire.
- S'assurer que les employés à distance ont autant accès à vous que les employés sur place.
- Être réactif et accessible.
  - Une communication plus réactive entraîne une augmentation de l'engagement des membres de l'équipe à atteindre les objectifs de rendement.
  - Démontrer aux employés que l'on est accessible et toujours disponible pour discuter en maintenant une « politique de porte ouverte » et en leur demandant régulièrement comment ils vont. En personne, cela peut être facilement réalisé. Pour les employés à distance, envisager des vérifications virtuelles : un message, une publication sur un réseau virtuel d'équipe pour le plaisir ou un sondage rapide.
- Collaborer avec son équipe pour déterminer les outils de communication appropriés.
  - Élaborer une « charte de communication » qui indique le mode de communication optimal pour les différentes activités effectuées par votre équipe, le moment de la rencontre et la manière d'y accéder, les comportements appropriés lors des réunions et le moyen utilisé pour répondre aux demandes.
- Utiliser efficacement la vidéo lors des réunions virtuelles.
  - Utiliser des vidéos peut favoriser les relations dans les réunions virtuelles. Les recherches révèlent toutefois qu'avoir une caméra allumée toute la journée peut provoquer une « fatigue Zoom ». Les dirigeants et les employés devraient pouvoir choisir d'allumer ou d'éteindre leur caméra, et on ne devrait pas faire de suppositions sur l'engagement ou la productivité.
- Adopter des formules de reconnaissance du territoire intentionnelles, significatives et exactes au début des réunions importantes (qu'elles soient virtuelles ou en personne), et veiller à reconnaître que les participants peuvent se trouver sur différents territoires Autochtones dans tout le pays lors des réunions hybrides et virtuelles.



- Se souvenir que le partage d'histoires et le silence sont particulièrement importants dans la culture autochtone. Privilégier des discussions sous forme de table ronde et avec des pauses lors des réunions virtuelles pour s'assurer que tous les employés se sentent écoutés.

#### Exemples de comportements non efficaces

- S'attendre à ce que la communication se règle d'elle-même, sans notre intervention.
- Créer une surcharge dans la boîte de réception en ayant de longs fils de courriels ou en utilisant la fonction « répondre à tous » lorsque ce n'est pas nécessaire.
- Prévoir trop de réunions et créer une surcharge de réunions.
- Animer une réunion de manière non efficace en étant mal préparé, en faisant plusieurs tâches en même temps ou en s'éloignant du sujet.

#### b) Clarté

Dans le nouveau milieu de travail flexible, le changement est encore plus une constante. En l'absence de certitude, nous pouvons offrir de la clarté.

#### Exemples de comportements efficaces

- Élaborer une charte d'équipe sur ce que votre équipe veut réaliser et sur la manière dont vous allez travailler ensemble pour y parvenir.
- Donner à ses équipes des objectifs de travail clairs, ainsi que la responsabilité et l'autonomie pour les atteindre.
- Se concentrer sur les choses que vous pouvez contrôler et faire preuve de transparence lorsque certaines choses échappent à votre contrôle.
- Organiser des réunions de type « discussions ouvertes » pour répondre aux questions et vous montrer le plus honnête que possible dans vos réponses et être transparent à propos de ce que vous ne savez pas.

#### Exemples de comportements non efficaces

- Afficher une fausse confiance dans les procédures et les pratiques.
- Informer l'équipe tard en raison d'incertitude.



### c) Préjugés inconscients liés à la présence

Le cerveau tend à favoriser les personnes qui sont plus proches de nous physiquement. Dans un milieu de travail flexible, les employés qui travaillent à proximité du dirigeant peuvent être inconsciemment plus valorisés que les autres. Parfois, les membres de l'équipe peuvent se trouver dans un fuseau horaire différent, ce qui rend la communication encore plus difficile. Il est important d'en être conscient et d'éviter d'être involontairement victime de ce préjugé.

#### Exemples de comportements efficaces

- Analyser la fréquence à laquelle il est nécessaire que vous travailliez sur place en tant que dirigeant. Si vous choisissez de travailler sur place pour des raisons personnelles, informez les membres de votre équipe qu'ils ne sont pas tenus de se présenter au bureau juste parce que vous y êtes. On devrait uniquement demander aux employés d'être présents sur place pour répondre à des besoins opérationnels ou participer à des activités de groupe.
- Assurer l'équité entre les employés à distance, sur place et ceux travaillant en mode hybride.
  - Organiser des réunions virtuelles pour les équipes hybrides pour éviter d'exclure les membres de l'équipe dans d'autres lieux et s'assurer qu'ils puissent participer, qu'ils soient sur place ou non.
  - Donner à tous les employés la possibilité de se porter volontaires pour des tâches plutôt que de supposer que certains membres de l'équipe ne voudront pas participer.
- Faire entendre les voix plus discrètes.
  - Créer un espace où les voix discrètes se sentent invitées à s'exprimer; par exemple, le fait d'autoriser les « réactions » et de maximiser l'utilisation de la fonction de clavardage pendant les réunions virtuelles peut donner à plus de gens l'occasion de participer.
  - Faire en sorte de l'interrompre gentiment pour donner la parole aux autres si une personne domine une réunion.
- Rassembler l'équipe en personne, lorsque possible, pour vivre des « moments significatifs » de socialisation, de création et de célébration. Selon les recherches, il



est clair que certaines activités sont plus faciles à accomplir et donnent de meilleurs résultats lorsque les gens sont physiquement ensemble.

- Acquérir un plus grand éventail de perspectives en cherchant des occasions d'élargir son réseau pour inclure des personnes ayant un âge, un genre, une ethnie, une éducation, des capacités, une orientation sexuelle et un contexte socioéconomique différents du sien pour éviter consciemment les « préjugés de similitude ».

#### Exemples de comportements non efficaces

- Confier une tâche à un employé parce qu'il est le plus proche de vous.
- Renoncer aux interactions informelles habituelles avec les employés qui ne sont pas sur place ou qui travaillent de façon virtuelle.
- Promouvoir les employés parce que l'on est en mesure de voir leurs contributions plus facilement parce que l'on travaille avec eux plus étroitement.
- Obliger les membres de l'équipe à aller au bureau en se fondant seulement sur ses propres préférences, au lieu de baser la décision sur les besoins opérationnels.

#### d) Dextérité numérique

Pour réussir dans un environnement axé sur la technologie, les dirigeants doivent avoir une **dextérité numérique**, et la capacité et le désir d'utiliser la technologie émergente et celle déjà existante pour obtenir de meilleurs résultats d'affaires. Comprendre le fonctionnement de la technologie à un niveau élevé permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées. Les dirigeants qui adoptent les technologies modernes seront plus en mesure d'aider leur équipe dans un milieu de travail flexible.

#### Exemples de comportements efficaces

- Adopter les technologies modernes et les incorporer dans ses processus opérationnels.
- Être disposé à apprendre et à adopter de nouvelles méthodes de travail pour obtenir de meilleurs résultats.





- Encourager l'innovation : donner à son équipe la possibilité d'essayer des technologies modernes, d'en tirer des enseignements, de s'adapter et de les diffuser au reste de l'organisation.
- Veiller à ce que les pratiques adéquates de gestion de l'information soient respectées.

#### Exemples de comportements non efficaces

- Craindre et éviter les technologies modernes.
- Revenir aux anciennes méthodes de travail parce que l'on se sent plus à l'aise avec elles.
- Afficher un état d'esprit fermé face aux compétences numériques, ce qui laisse entendre qu'il n'est pas important que les dirigeants en possèdent.

## 2. La mentalité de croissance et sécurité psychologique

### a) Sécurité psychologique

La **sécurité psychologique** découle du fait que les organisations créent délibérément une culture dans laquelle les employés se sentent à l'aise de faire des erreurs, de s'exprimer et de proposer des idées novatrices. Elle permet aussi de s'assurer que les employés se sentent soutenus lorsqu'ils parlent de leurs difficultés et demandent des mesures d'adaptation en milieu de travail. Elle entraîne une prise de décision de haute qualité, une dynamique d'équipe saine et une innovation accrue. Il est difficile de créer et de maintenir un environnement sain sur le plan psychologique, notamment en raison des différents lieux et horaires de travail et des interactions arbitrées par la technologie; il s'agit donc d'une norme importante dans le milieu de travail flexible.

#### Exemples de comportements efficaces

- Créer une culture dans laquelle votre équipe peut parler de ses erreurs afin que toute l'équipe puisse en tirer des leçons et éviter que des erreurs semblables ne se reproduisent.



- Parler ouvertement et accepter d'être mis au défi par son équipe. Parler de ses propres difficultés et échecs pour donner l'exemple.
- Créer un environnement qui encourage les membres de l'équipe à parler des aspects de leurs situations ou difficultés personnelles qui touchent leur horaire ou leur lieu de travail et veiller à ce que l'espace soit sain et inclusif sur le plan culturel pour que des besoins diversifiés puissent être soulevés.
- Discuter de sujets comme la garde des enfants, les niveaux de confort en matière de risques pour la santé ou les défis liés à la famille ou à la communauté, ce qui est encore plus important dans un milieu de travail flexible.
- S'assurer que tous les milieux de travail et les outils sont accessibles. Aborder l'accessibilité dès le départ pour veiller à ce que tout le monde soit inclus et puisse participer et contribuer pleinement.
- Être un allié. Veiller à ce que les membres de l'équipe se sentent à l'aise de relever et de communiquer des problèmes liés à l'accessibilité ou aux mesures d'adaptation.

#### Exemples de comportements non efficaces

- Pénaliser les membres de l'équipe qui parlent de leurs erreurs ou communiquent leurs besoins.
- Faire taire ou exclure les membres de l'équipe ayant des points de vue différents.

#### b) La mentalité de croissance

Un concept connexe est celui de mentalité de croissance. Une **mentalité de croissance** encourage à voir les difficultés comme des possibilités et non comme des menaces. Elle favorise un environnement propice à l'apprentissage et à la croissance des employés, ce qui contribue au succès de l'organisation. Le développement des compétences et le surpassement de soi, sans se comparer aux autres, sont au cœur de la mentalité de croissance. Cette mentalité implique également de devenir à l'aise avec la prise de risques calculés et d'accepter un certain nombre d'échecs. Pendant la pandémie, le Ministère est devenu plus à l'aise avec la prise de risques calculés, ce qui a engendré des résultats positifs pour les Canadiens ainsi que des gains d'efficacité pour l'organisation.



### Exemples de comportements efficaces

- Développer le confort de l'équipe en matière de prise de risques, pourvu qu'ils soient calculés et délibérés. Être prêt à vivre avec l'échec et le voir comme une occasion d'apprentissage.
- Fournir de la rétroaction constructive, pas seulement pendant le cycle de gestion du rendement, mais également par l'entremise d'interactions régulières avec les membres de l'équipe pour s'assurer qu'ils s'adaptent bien et qu'ils se sentent soutenus dans un milieu de travail flexible.
  - Demander de la rétroaction à son équipe, à ses pairs et à ses superviseurs. Cela démontre que vous vous souciez de votre croissance personnelle et est susceptible de révéler les domaines dans lesquels vous, en tant que dirigeant, pourriez avoir besoin d'un soutien ou d'une formation supplémentaire.
- Donner la priorité à l'apprentissage en offrant des possibilités et du temps de formation et de développement, notamment des occasions relatives à la gestion d'équipes hybrides et à distance.
  - Travailler avec les membres de l'équipe et les encourager à élaborer et à suivre un plan d'apprentissage dans leur entente de rendement, et à travailler sur les points pour lesquels ils ont reçu de la rétroaction.
  - Montrer l'exemple en prenant du temps pour son propre apprentissage et développement.
- S'assurer que tous les membres de l'équipe, indépendamment du modèle de travail ou du lieu, ont les mêmes chances, et les aider à évoluer d'une manière qui tient compte de leurs circonstances particulières.

### Exemples de comportements non efficaces

- Revenir à la manière qui a « toujours été utilisée » ou hésiter à innover et à prendre des risques.
- Avoir et encourager un état d'esprit ferme selon lequel les membres de l'équipe ne possèdent qu'un certain type de compétences ou de talents.
- Répondre de manière colérique et agressive lorsqu'on est informé d'une erreur.
- Être sur la défensive lorsqu'on reçoit des commentaires constructifs.



### 3. Confiance

La confiance est essentielle en milieu de travail. Elle favorise le travail d'équipe et les relations professionnelles, et elle peut améliorer le rendement et faciliter la collaboration. Il existe deux types de confiance :

- La confiance cognitive : la croyance et la compréhension que les autres sont fiables et ont les compétences nécessaires pour collaborer efficacement à une tâche commune.
- La confiance émotionnelle : la croyance que les autres se soucient de nous.

Des recherches démontrent que les humains sont conditionnés à établir des liens de confiance en fonction des repères visuels, du débit de la voix, du contact visuel, du maniérisme et du langage corporel. Dans les milieux de travail flexible, nous voyons moins souvent nos collègues, et nos interactions se font souvent par l'intermédiaire de la technologie, ce qui rend plus difficile l'établissement d'un lien de confiance.

En tant que dirigeant, développer ces deux types de confiance est important et nécessite un effort délibéré dans le milieu de travail flexible. La confiance cognitive vient du fait que l'on sait que quelqu'un a les qualifications requises pour faire le travail, qu'il est fiable et qu'on peut compter sur lui. La confiance émotionnelle est plus longue à développer et nécessite de l'empathie, de la révélation de soi et du temps passé ensemble.

#### Exemples de comportements efficaces

- Mettre un point d'honneur à parler de son côté personnel pour s'humaniser et encourager l'équipe à faire de même. Les humains sont enclins à la réciprocité. Si vous vous confiez, votre équipe le fera aussi.
- Accorder, dans la mesure du possible et selon les fonctions professionnelles, une autonomie à l'équipe pour ce qui est de l'horaire, du mode de travail ou des habitudes; se concentrer sur les résultats obtenus plutôt que sur les heures passées « au travail ».
  - Offrir plus d'autonomie et de flexibilité aux membres de l'équipe les portera à faire plus d'efforts personnels, selon les recherches.
- Aborder les membres de son équipe positivement et sans méfiance.



- Croire que les gens ont les meilleures intentions améliore les relations. Des déceptions peuvent survenir, mais les membres de l'équipe doivent être influencés avec une attitude positive.
- Respecter ses engagements et exiger la même chose de tous les membres de l'équipe.
- Favoriser un environnement dans lequel les membres de l'équipe peuvent être eux-mêmes et se sentir libres d'être en désaccord.
  - Encourager les membres de l'équipe à exprimer leurs opinions différentes et les traiter en faisant preuve d'ouverture et de respect.
  - Tenir compte des différences culturelles dans la façon dont les employés interagissent avec les dirigeants; discuter ouvertement de votre style de leadership et de la façon dont vous souhaitez que votre équipe soulève ses préoccupations.

#### Exemples de comportements non efficaces

- Utiliser Microsoft Teams, ou toute autre technologie numérique, comme un outil de surveillance pour savoir si les employés sont à leur bureau.
- Retirer les privilèges de télétravail dès qu'un mauvais rendement est observé; il convient plutôt de travailler avec l'employé pour déterminer la cause profonde du problème.

## 4. Gestion axée sur l'empathie et sentiment d'appartenance

La pandémie a bouleversé et fatigué les employés et les dirigeants. Avec tout le monde à distance, il peut être difficile de se sentir inclus dans l'équipe ou d'établir des liens significatifs à l'échelle du Ministère, ce qui peut laisser les employés dans un sentiment de déconnexion et de solitude.

Les **dirigeants empathiques** reconnaissent, comprennent et soutiennent les besoins émotionnels et personnels des membres de l'équipe, encouragent la diversité culturelle et écoutent avec compassion. L'empathie est grandement liée aux compétences clés en matière de leadership, notamment en encadrement, en consultation et en prise de décision judicieuse, de même qu'au rendement global. Le milieu de travail flexible nous



fait passer d'une approche centrée sur le lieu de travail à une approche centrée sur les personnes.

Un concept connexe est le **sentiment d'appartenance**. Les recherches montrent que lorsque nous nous sentons en sécurité et valorisés pour ce qui nous rend différents, nous sommes plus heureux, plus productifs, en meilleure santé et mieux à même de faire face au stress professionnel. Le sentiment d'appartenance est directement lié à l'attachement à l'organisation, qui réduit le taux de roulement des employés et rend les équipes plus efficaces et plus productives. La création d'un sentiment d'appartenance dans un milieu de travail flexible doit être faite avec intentionnalité. Les recherches soulèvent que les employés de 18 à 25 ans trouvent que le réseautage est devenu extrêmement difficile dans un milieu de travail virtuel. En l'absence de rencontres fortuites comme les conversations de couloirs ou le bavardage, il est difficile de se sentir connecté à l'équipe immédiate et encore plus d'établir des liens significatifs à l'échelle du Ministère.

### Exemples de comportements efficaces

- Dans la mesure du possible, travailler avec son équipe pour établir des limites entre la vie personnelle et la vie professionnelle, par exemple en prévoyant des journées sans réunion et en éliminant toute attente de réponse après les heures de travail. Dans un milieu de travail flexible, les limites aident les dirigeants et les employés à se déconnecter.
- Écouter pour comprendre, encourager la prise en compte de différentes perspectives et en donner l'exemple, et faire preuve d'humilité.
  - Développer des compétences comme l'écoute active et la gestion des conversations difficiles.
  - Se rappeler qu'on a tous une expérience différente du monde et des contraintes différentes.
- Perfectionner sa propre intelligence émotionnelle et apprendre à reconnaître les signes avant-coureurs dans un milieu de travail flexible.
  - Être attentif aux signes d'épuisement professionnel ou de stress chez soi-même et les autres.



- Tenir compte de sa propre santé mentale et donner l'exemple de comportements appropriés à son personnel. Lorsqu'un dirigeant souffre de stress, d'anxiété, de dépression ou de tout autre problème de santé mentale, il n'est pas en mesure de donner le meilleur de lui-même.
- Faire preuve de compassion envers le personnel et les divers défis auxquels ils sont confrontés (travail, personnel, spirituel, identité culturelle, etc.), et s'accorder la même compassion.
- Féliciter son équipe de façon formelle et informelle, notamment en lui faisant des éloges sur Microsoft Teams, et mettre en place des façons pour les autres membres de l'équipe d'exprimer leur reconnaissance envers leurs collègues.
- Offrir des marques de reconnaissance. Alors que la majorité des communications sont numériques, un paquet-cadeau (comme une carte ou une note écrite à la main) peut faire sentir aux employés à distance qu'ils sont les bienvenus dans l'équipe et qu'ils sont appréciés et valorisés.
- Assurer l'intégration des nouveaux membres de l'équipe efficacement, de manière virtuelle ou en personne, comme il convient.
  - Une intégration efficace a été nommée comme étant l'une des raisons principales motivant le retour au bureau. Lorsque possible, faire venir les employés pour cette activité.
  - Appuyer le processus d'intégration au sein d'un milieu de travail flexible en offrant un jumelage ou un mentorat virtuel, ou des occasions de communiquer avec la haute direction.
  - Trouver des manières créatives de permettre aux employés de mettre en commun leurs connaissances implicites, notamment en prévoyant des heures pendant lesquelles ils peuvent se rencontrer ou en mettant en place un système de jumelage, ou prévoir du temps lors de réunions pour échanger sur les difficultés et les pratiques exemplaires.
- Cultiver les interactions informelles.
  - Les interactions informelles et les rencontres non planifiées favorisent le partage inattendu d'idées. Laissez une partie de l'ordre du jour de la réunion ouverte aux échanges pour permettre aux employés de discuter de n'importe quel sujet, ou prévoyez un temps de socialisation virtuelle (peut-être une



- activité, une séance de clavardage libre ou un exercice de renforcement de l'esprit d'équipe en ligne).
- Aider les employés à se rencontrer en créant des événements sociaux auxquels tout le monde peut participer (salles d'évasion virtuelles, conversations informelles virtuelles entre collègues, etc.).
  - Assumer la responsabilité, en tant que dirigeant, de comprendre les besoins particuliers des employés autochtones et issus de la diversité de son équipe, et leur demander ce qu'on peut faire pour contribuer à un milieu de travail flexible inclusif et respectueux des valeurs culturelles.

#### Exemples de comportements non efficaces

- Se déshumaniser et déshumaniser les membres de l'équipe en se concentrant uniquement sur les mesures, le rendement et les résultats.
- Désigner les employés ou leur accorder des privilèges selon leur groupe (employés sur place, employés de la région de la capitale nationale, etc.). Un tel comportement entraîne des inégalités, permet à des groupes internes et externes de se former et détruit le sentiment d'appartenance à l'organisation.

## Conclusion

De nombreux dirigeants au sein de notre ministère ont déjà adopté ces normes et élaboré des pratiques exemplaires en matière de leadership. Ce guide vise à mettre en évidence les éléments nécessaires pour inclure ces normes dans un milieu de travail flexible.

Pour s'assurer que les dirigeants passent des paroles aux actes, il est extrêmement important que ces normes et comportements soient compris, acceptés et intégrés dans les pratiques quotidiennes de leadership.

Certains dirigeants pourraient lire le présent guide et se sentir dépassés, le considérant comme une autre série d'exigences qui s'ajoute à leur programme déjà bien rempli. Un changement de mentalité pourrait s'avérer nécessaire. De bonnes pratiques de leadership ne devraient jamais être un fardeau pour un dirigeant, au contraire, elles vont tout simplement améliorer le fonctionnement d'une équipe. L'adoption de ces normes nécessitera un investissement de temps et d'efforts ainsi que du courage et de





la résilience. Il ne s'agit pas d'une tâche facile, mais les résultats qui en découlent sont infiniment enrichissants.

Les dirigeants ne seront pas seuls dans cette aventure : EDSC s'engage à créer les conditions de réussite grâce à des outils, à de la formation et à de l'encadrement. Il est primordial d'aider les dirigeants à adopter et à mettre en œuvre ces normes et ces comportements.



## Référence

- AGONA, Lisa. « Council post: Is remote work a diversity and inclusion issue? », *Forbes*, 13 octobre 2021, <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/10/13/is-remote-work-a-diversity-and-inclusion-issue/?sh=55f7843b626c> (consulté le 21 janvier 2022).
- ALEXANDER, Andrea, Aaron DE SMET et Mihir MYSORE. « Reimagining the postpandemic workforce », *McKinsey and Company*, 1<sup>er</sup> mars 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce> (consulté le 26 octobre 2021).
- BOUTHILLETTE, Catherine. « Repenser les pratiques du travail dans un contexte hybride », *Chaire de leadership en enseignement sur les pratiques pédagogiques innovantes en contexte numérique – Banque Nationale*, 2 novembre 2021, <https://pedagogienumerique.chaire.ulaval.ca/blogues/repenser-les-pratiques-du-travail-dans-un-contexte-hybride/> (consulté le 21 janvier 2022).
- BROWER, Tracy. « Working remote: How to build trust from a distance », *Forbes*, 25 septembre 2020, <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/09/20/working-remote-how-to-build-trust-from-a-distance/?sh=e8c1b3c271e3> (consulté le 20 janvier 2022).
- BROWN, Brené. « Clear is kind. Unclear is unkind », *Brené Brown: Dare to Lead*, 28 août 2021, <https://brenebrown.com/blog/2018/10/15/clear-is-kind-unclear-is-unkind/> (consulté le 28 octobre 2021).
- RUTTE, Christel G., et D. M. DEKKER, « Effective Versus Ineffective Communication Behaviors in Virtual Teams », *40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)*, 2007, p. 41-41, doi :10.1109/HICSS.2007.195.
- DARMODY, Jenny. « Proximity bias: What employers need to think about for remote working », *Silicon Republic*, 5 octobre 2021, <https://www.siliconrepublic.com/advice/proximity-bias-remote-working> (consulté le 26 octobre 2021).



- DAVEY, Jonathan, et coll. « Avenirs inclusifs : Participation des Autochtones au marché du travail au Canada », *Forum des politiques publiques*, 12 mars 2020, <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/03/AC-Inclusive-Futures-Indigenous-FRE-WEB.pdf> (consulté le 21 janvier 2022).
- DEVELIN, Julie. « The hybrid workplace and the Trust Challenge », *The SHRM Blog*, 7 janvier 2021, <https://blog.shrm.org/blog/the-hybrid-workplace-and-the-trust-challenge> (consulté le 25 janvier 2022).
- EDMONSON, Amy. C., et Mark MORTENSEN. « What psychological safety looks like in a hybrid workplace », *Harvard Business Review*, 7 juillet 2021, <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace> (consulté le 28 octobre 2021).
- EPLER, Melinda Briana. « Managers, here's how to be a better ally in the remote workplace », *Harvard Business Review*, 27 janvier 2022, <https://hbr.org/2022/01/managers-heres-how-to-be-a-better-ally-in-the-remote-workplace> (consulté le 1<sup>er</sup> février 2022).
- « Executive guidance: Digital dexterity at work », *Gartner* (n.d.), <https://www.gartner.com/en/executive-guidance/digital-dexterity-at-work> (consulté le 31 janvier 2022).
- GOUVERNEMENT DU CANADA. « Principles respecting the government of Canada's relationship with Indigenous Peoples », *Communications électroniques du ministère de la Justice Canada*, 1<sup>er</sup> septembre 2021, <https://www.justice.gc.ca/eng/csjsjc/principles-principes.html> (consulté le 21 janvier 2022)
- GRANT, Adam. *Think again: The power of knowing what you don't know*. Viking, imprimé par Penguin Random House LLC, 2021.
- KANE, Gerald C., et coll. « How digital leadership is(n't) different », *MIT Sloan Management Review*, 12 mars 2019, <https://sloanreview.mit.edu/article/how-digital-leadership-isnt-different/> (consulté le 28 octobre 2021).
- LORD, Isabelle. « Gestion hybride : Créer Un Réel sentiment d'inclusion », *Revue de Gestion*, 18 novembre 2021, <https://www.revuegestion.ca/gestion-hybride-creer-un-reel-sentiment-dinclusion> (consulté le 3 janvier 2022).



MACDONALD, Ally. « Nine leadership lessons 2020 gave us », *MIT Sloan Management Review*, 28 décembre 2020, <https://sloanreview.mit.edu/article/nine-leadership-lessons-2020-gave-us/> (consulté le 27 octobre 2021).

NEELEY, Tsedal. *Remote Work Revolution Succeeding From Anywhere*, Harper Business, 2021.

NEWMAN, Sean A., Robert C. FORD et Greg W. MARSHALL. « Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality », *International journal of business communication*, vol. 57, n° 4 (2020), p. 452–473.

OFOU, Helen. « Inadequate inclusion – a barrier to returning to work », *Advisory Services Inc*, 27 août 2021, <https://ioadvisory.com/inadequate-inclusion-barrier-to-returning-to-work/> (consulté le 1<sup>er</sup> février 2022).

READY, Douglas A., et coll. « The new leadership playbook for the Digital age », *MIT Sloan Management Review*, 21 janvier 2020, <https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/> (consulté le 28 octobre 2021).

SHAW, Kathryn. L. « Bosses matter: The effects of managers on workers' performance », *IZA World of Labor*, 9 janvier 2019, <https://wol.iza.org/articles/bosses-matter-the-effects-of-managers-on-workers-performance/long> (consulté le 26 octobre 2021).

« The next great disruption is hybrid work-are we ready? », *Microsoft*, mars 2021 <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (consulté le 5 janvier 2022).

TRUDEL, N. « 5 biases that can affect remote performance management », *emPerform Blog*, 2 mars 2021, <https://employee-performance.com/blog/5-performance-management-biases-that-can-affect-managing-a-remote-workforce> (consulté le 26 octobre 2021).

UNIVERSITÉ DE L'ARIZONA. « Turning cameras off during virtual meetings can reduce fatigue », *ScienceDaily*, 30 août 2021, [www.sciencedaily.com/releases/2021/08/210830092203.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2021/08/210830092203.htm) (consulté le 28 janvier 2022).



WEST-DUFFY, Mollie, et Liz FOSSLIEN. « How to create belonging for Remote Workers », *MIT Sloan Management Review*, 8 février 2019, <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-create-belonging-for-remote-workers/> (consulté le 27 octobre 2021).