



Série sur le milieu de travail Hybride de l'EFPC

en partenariat avec
la Communauté nationale des gestionnaires

Colloque 2022

Gérer dans notre réalité de travail en évolution



École de la fonction
publique du Canada

Canada School
of Public Service

Canada



V I C A

Dans quelle mesure pouvez-vous prédire le résultat de votre action?



COMPLEXITÉ

Plusieurs facteurs de décision clés



VOLATILITÉ

Taux de changement



Ambiguïté

Manque de clarté - Signification d'un événement



Incertitude

Manque de clarté quant au présent

Que savez-vous de la situation? → +





L'avenir du travail – y compris les ententes de travail hybrides – reste une cible mouvante

- L'adoption du travail hybride est très différente au sein de chaque organisation.
- Le travail hybride est la plus difficile de toutes les options.
- Considérez les plans de travail hybrides comme des documents évolutifs et non comme un ordre.



Avenir hybride : défis et promesses

Faire de l'organisation un *milieu de travail hybride* efficace est un concept beaucoup plus facile à dire qu'à concrétiser.

Le travail hybride sera plus difficile pour les gestionnaires que leurs anciennes méthodes de travail.

- La flexibilité du personnel rend la coordination difficile.
- Les personnes en télétravail peuvent se sentir négligées.
- Les exigences technologiques doivent changer.
- De plus, le travail hybride soulève des questions de confiance, de responsabilité et de mesure de la productivité, voire d'équité et d'accès aux possibilités hybrides.

« Hybride » ne se rapporte pas seulement à l'horaire de travail ou n'est pas uniquement un avantage pour le personnel – c'est une toute nouvelle façon de travailler ensemble.





Du point de vue de la fonction publique – personnes, objectif et processus, lieu

Personnes : *Nous ne sommes pas les mêmes personnes qui sont rentrées chez elles pour travailler en 2020.*

Objectif et processus : *Il ne s'agit pas de ce que l'on fait, mais de la façon dont on travaille.*

Lieu : *Le travail hybride, c'est plus que de simplement choisir où l'on travaille.*



Les nouvelles complexités

Penser aux gens d'abord, au lieu de travail ensuite.

Facteurs de personnes : Les compétences en leadership seront plus importantes que jamais.



Les gestionnaires se sentent coincés entre leur leadership et les attentes du personnel.

- Comprendre les émotions des gens.
- Garder les gens informés et engagés.
- Les écarts dans les compétences individuelles se creusent.
- Évaluer l'état de préparation.
- Fournir une formation professionnelle.
- Les membres du personnel ont une nouvelle approche selon laquelle « l'équation en vaut la chandelle ».





La nouvelle approche « *l'équation en vaut la chandelle* » du personnel

Selon l'étude International Workforce Insights Study de BCW, les cinq principales revendications du personnel sur le lieu de travail sont :

1. Vivre une expérience de travail valorisante
2. Se sentir soutenu et valorisé par son gestionnaire hiérarchique
3. Se sentir soutenu et valorisé par son équipe immédiate
4. Avantages et à côté en milieu de travail
5. Leadership efficace

Gestionnaires : « *Toutes nos félicitations. Vous êtes le nouvel ajout.* »





Gérer en équipes hybrides : 2 modes

Mode de coordination virtuelle

Mode de collaboration en face à face

4 dimensions :

- Collaboration
- Innovation
- Acculturation
- Dévouement



Rôles de gestionnaire hybride

1. Conducteur
2. Catalyseur
3. Conseiller
4. Champion

Thème central dans tous les rôles : confiance





Créer des barrières de protection

Établissez des barrières de protection, pas seulement des limites. Les limites sont personnelles. Elles relèvent de la responsabilité de la personne.

Les barrières de protection sont des politiques auxquelles tous les membres d'une organisation adhèrent, comme ne pas envoyer de courriels la fin de semaine, afin qu'elles fassent partie de la culture. Elles protègent tout le monde.





Le retour au bureau provoque des frictions Ce n'est pas le retour qui est le plus dangereux

Les équipes ne reviendront probablement pas complètement intactes.

Le travail hybride signifiera des changements dans notre comportement.

Les personnes ont adopté de nouvelles routines et habitudes.

Nous n'avons pas eu affaire à des gens avec qui nous ne voulions pas avoir affaire depuis un moment. Cette situation va devenir intéressante.





Pour le meilleur ou pour le pire

Bien que nous voulions le meilleur de la maison et du travail, nous nous retrouvons souvent avec le pire des deux.

- Les employés se présentent au bureau pendant un certain nombre de jours et ne trouvent qu'un espace vide.
- Ils parcourent de longues distances pour passer leur temps seuls et dans des appels par Zoom.
- De même, les journées de travail à domicile peuvent sembler robotiques et brouiller les frontières entre le travail et la vie.
- Sans garde-fous clairs, le travail prend le dessus à la maison et les employés très performants peuvent s'épuiser.





La fin du bureau n'a pas sonné. Il a juste besoin d'être complètement repensé.

Son but a changé.

Le bureau est différent, et il y a une grande période d'adaptation.

- Le retour à la façon dont les choses ont toujours été ne se fait pas comme par magie.
- Comportements de réapprentissage



Ce n'est pas une question de bureau, mais plutôt du sentiment d'appartenance.

Reconnaître les effets sur la vie professionnelle.

Considérer qu'il s'agit d'un engagement, et non d'une communication.

Décrocher le téléphone.

Motiver plus que donner des ordres.





Inclusion : La clé du succès

Les préjugés de proximité peuvent créer des inégalités et accentuer les inégalités structurelles selon les critères raciaux et de genre.

L'exclusion tue l'hybride.





Préjugés de proximité

Qu'est-ce qui crée des sentiments d'iniquité?

- Mauvaise délégation des tâches
 - Mauvaise organisation des réunions en mode hybride
 - Passer à côté des célébrations
 - Retards dans la communication des nouvelles importantes de l'équipe
-
- Traiter les travailleurs à distance de manière égale ne signifie pas les traiter de la même manière





Le travail hybride a des effets émotionnels différents

C'est le changement psychologique – le changement de décor tous les jours – qui est si fatigant; ce sentiment constant de ne jamais être installé, d'être stressé et de voir le travail productif dont on est capable à la maison toujours perturbé.





Perdu en terrain connu

- Exigences psychologiques – transition, changement de culture, gestion du changement.
- Pas le même endroit – problèmes liés au retour – sécurité (masques?), espace, quelqu'un éternue?
- Dans le travail de bureau, qui était autrefois une routine quotidienne – semble étranger et plus difficile pour certains.
- Les relations interpersonnelles ont changé.
- Tout le monde ne revient pas, les équipes ne sont pas intactes.
- Les personnes ont adopté de nouvelles routines et habitudes.
- On va avoir affaire à des gens avec qui on ne voulait pas avoir affaire depuis un moment.
- Reconstruire un capital social différent en contexte hybride.





Réactions de normalisation

La réponse des membres du personnel que nous observons est une réponse normale au monde VUCA.

Il convient d'expliquer clairement aux membres du personnel que la confusion qu'ils pourraient ressentir est parfaitement normale.

Les choses que nous ressentons tous maintenant font partie d'un processus normal qui peut prendre du temps.

Vous ne pourrez peut-être pas intégrer tout cela.

C'est correct.





Le retour à l'anormal : retomberons-nous dans les mêmes vieilles habitudes de travail toxiques?

La liste des options toxiques est longue :

- Temps en personne – s'assurer que tout le monde sait que l'on est le dernier à partir.
- Présentéisme – prendre des médicaments contre le rhume et la grippe comme des bonbons afin que l'on puisse se présenter au travail au lieu de se reposer à la maison.
- Culture de travail 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 – faire semblant de ne pas avoir une vie en dehors du travail qui exige de votre temps.





Faire de son travail un jeu de rôle grandeur nature

Comment essayons-nous de prouver :

« REGARDEZ, PAR ICI, JE TRAVAILLE ».

Le jeu de rôle grandeur nature consiste à donner la priorité aux parties les plus visibles de son travail :

- En personne
- Par voie numérique

Cette façon de faire ne crée en aucun cas de la productivité. C'est le rendement de la présence.

Enraciné dans l'anxiété.





Infrastructure sociale de travail

- Plus tôt cette année, Microsoft a publié cette grande étude portant sur plus de 30 000 personnes qui travaillent à distance d'environ 31 pays.
- Il a été souligné que 55 % des membres du personnel hybrides et 50 % des membres du personnel à distance se sentent plus seuls au travail qu'avant de passer en mode hybride ou de travailler à distance.
- Le problème fondamental était antérieur à la pandémie, et le travail était devenu la principale source d'interaction, de réconfort, d'amitié, de relations pour tant de personnes.
- Il faut investir dans les infrastructures sociales.

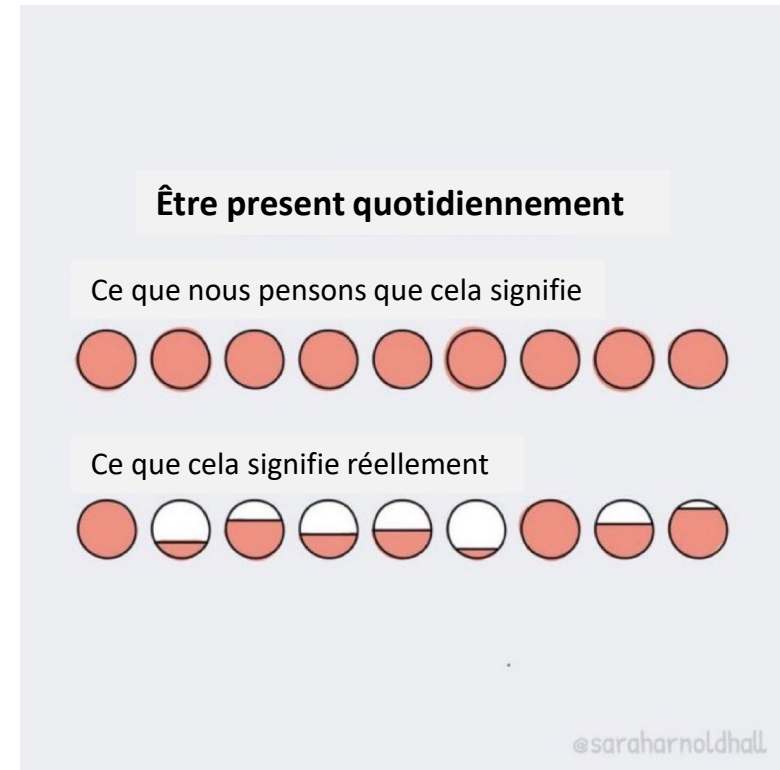




Le travail hybride ne signifie pas nécessairement « toujours actif ».

Les réunions, le clavardage, la durée de la journée de travail et le travail après les heures de travail et la fin de semaine continuent d'augmenter.

Le travail est plus flexible, mais la surcharge reste un risque.





Rendre le travail hybride durable

Équipe de recherche pour Microsoft comptant des décennies d'expérience dans l'étude de la productivité, de la concentration et du bien-être.

Lignes de faille : Traiter les lignes de faille qui émergent

- Trop de réunions
- Baisse d'énergie ou de concentration en raison de réunions consécutives
- Clavardage ou courriels de collègues en dehors des heures de travail ou pendant les réunions
- Travailler dans différents fuseaux horaires





Quelques conseils

Cadence : établir le rythme auquel les gens peuvent s'attendre à travailler. (Rencontres de groupe, rencontres individuelles)

Rendre les attentes plus claires : le pourquoi, le quoi, le comment.

Déléguer : penser à toute l'équipe, pas seulement à la première personne que l'on voit.

Reconnaissance : aider l'équipe à connaître les réussites de ses membres qui travaillent à distance et de ceux au bureau.





Données Microsoft sur la charge de travail

- Une étude de Microsoft sur l'utilisation de Teams a révélé que la journée de travail moyenne a augmenté de 13 % (environ 45 minutes) depuis mars 2020.
- L'utilisateur moyen de Microsoft Teams a vu en moyenne une augmentation de plus de 250 % de son temps de réunion hebdomadaire.
- La configuration automatique prévoit une demi-heure ou une heure dans le calendrier d'une personne, mais de nombreuses réunions nécessitent 5 minutes, 10 minutes, 40 minutes.





Les rencontres hybrides – ne pas croquer dans la pomme empoisonnée.

Il convient de se rappeler qu'une réunion est comme n'importe quel autre outil ou élément technologique.

Les réunions ne sont ni bonnes ni mauvaises. Tout est dans la façon dont on les utilise.

- Si le seul résultat d'une réunion est d'engendrer plus de réunions, alors l'équipe ne se réunit probablement pas de manière productive.
- La recherche démontre que les personnes qui convoquaient le plus de réunions étaient les nouveaux gestionnaires – plus précisément des hommes – *désireux d'être visibles, mais aussi d'envoyer le signal qu'ils avaient le contrôle.*



Mener des réunions hybrides plus utiles

Commencer par les bases : quel est le but de la réunion? Qui doit être là? Et qui décide?

Chaque rassemblement est un contrat social.

Comprendre la psychologie de l'anxiété de ratage.

Dans les réunions hybrides, ne pas laisser les personnes qui se trouvent au bureau dominer la conversation.





Collaboration dans des équipes hybrides

- Est-ce que tout le monde comprend ce que nous essayons de faire?
- Quel ordre de solution cherchons-nous?
- Commencer par des solutions asynchrones afin de tirer le meilleur parti du temps de réunion.
- Utiliser plus la méthode de jet d'idées sur papier.
- Faire en sorte que le temps de réunion compte.
- Tout ne doit pas être fait en une seule réunion.
- Évaluer équitablement les idées de remue-méninges, peu importe d'où elles proviennent.





La recherche prouve que votre cerveau a besoin de pauses

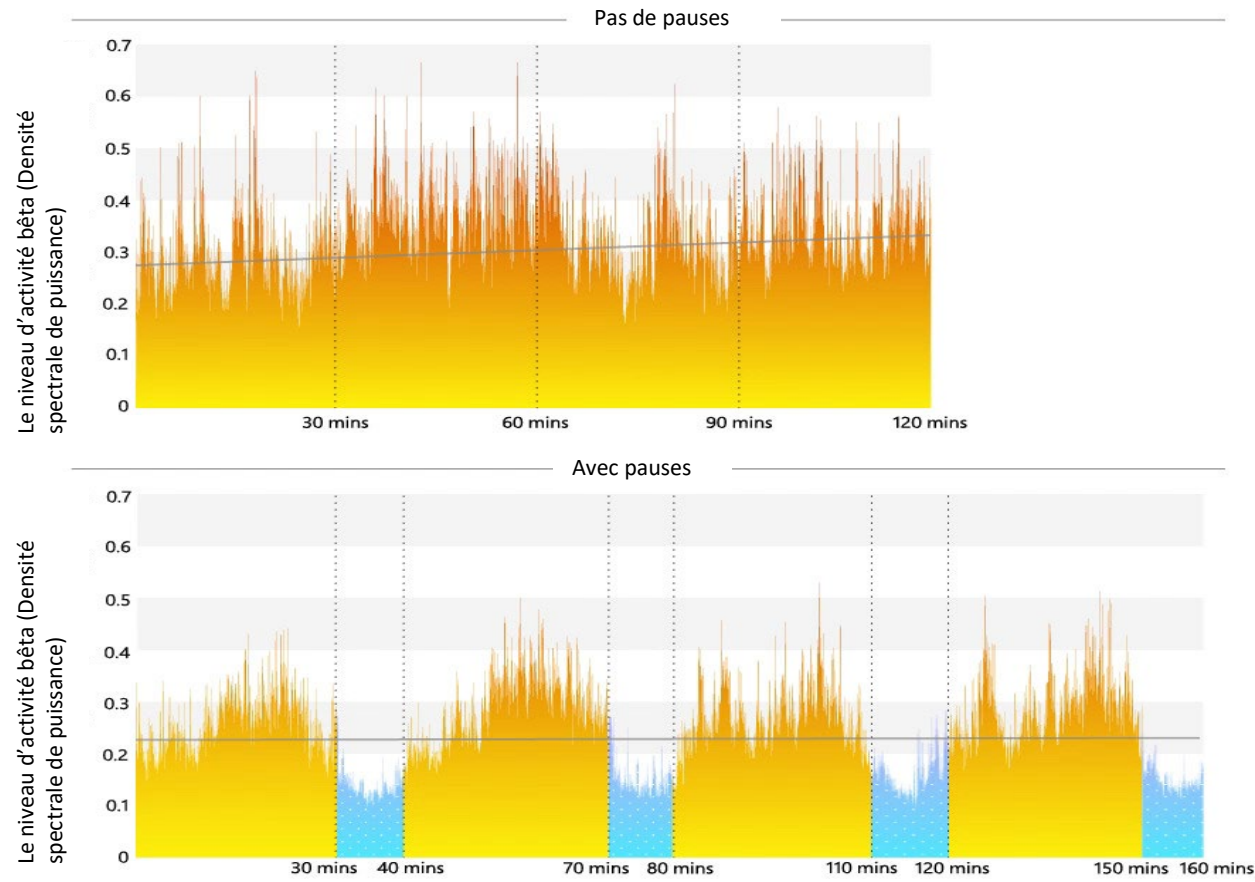
Laboratoires Microsoft

1. Les réunions consécutives peuvent réduire la capacité à se concentrer et à participer. Faire des pauses aide à mieux participer.
2. La transition entre les réunions peut être une source de stress élevé.
3. Les pauses entre les réunions permettent au cerveau de se « réinitialiser », ce qui réduit l'accumulation de stress au fil des réunions.



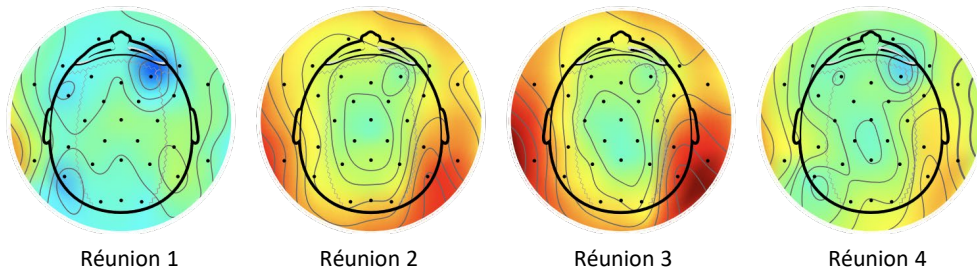


● Niveau de stress pendant les réunions ● Niveau de stress pendant les pauses

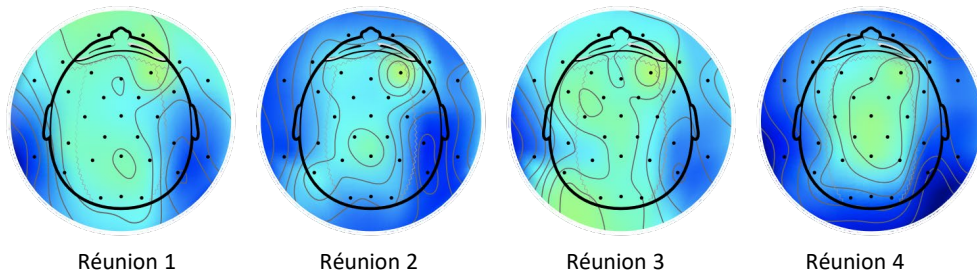




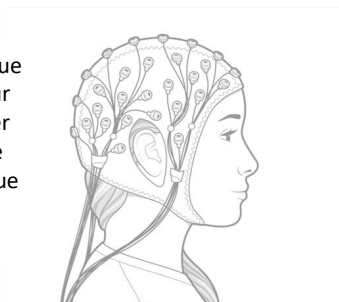
Pas de pauses



Avec pauses



Un casque EEG pour surveiller l'activité électrique du cerveau



Activité bêta moyenne des sujets de recherche pendant quatre réunions





Épuisement professionnel et récupération

- L'épuisement professionnel augmente.
- Des gestionnaires et des leaders ne savent pas comment diriger dans un contexte hybride – trop de réunions, trop de courriels.

Temps de récupération insuffisant

- Les longues journées de travail sont motivées par la culture organisationnelle et les processus ou tâches administratifs.
- Qui est le plus pressé par le temps? (50 % des gestionnaires, 20 % du personnel)





Attention sur le bien-être

Six principes pour assurer le bien-être dans le travail hybride

1. Faire en sorte que les objectifs et des résultats clés soient nos amis
2. Être à l'aise d'accepter l'imperfection
3. Reconnaître ses limites
4. Planifier des réunions qui ont un objectif
5. Suivre la science
6. Diriger avec empathie





Savoir que l'on n'est pas seul

La transition vers la « prochaine normalité », quelle qu'elle soit, sera chargée d'obstacles et de possibilités inconnues.

Une grande partie de cela est hors de notre contrôle.

De plus, la transition sera différente pour chacun de nous.

Nos hauts et nos bas ne correspondent pas toujours à ceux des autres.

Ce que nous *pouvons* gérer est nos réponses à notre transition et la façon dont nous soutenons les autres dans cette situation.

