

Expérimentation et innovation dans un milieu de travail hybride

21 novembre 2023

Bureau de la dirigeante principale des ressources
humaines (BDPRH)
Équipe de recherche et d'expérimentation

Équipe de recherche et d'expérimentation du BDPRH



L'équipe R et E est composée d'une variété de **chercheurs**, dont des spécialistes du comportement, des concepteurs centrés sur la personne, des experts en politiques et des professionnels des RH.



L'équipe applique des **approches interdisciplinaires** pour générer et mettre à l'essai des solutions globales, mesurables et percutantes pour relever les défis liés à la gestion des personnes.



L'équipe R et E se spécialise dans les défis liés à la **gestion des personnes**, sur plusieurs fronts comme la diversité et l'inclusion, l'avenir du travail, ainsi que la santé et le mieux-être.

Mettre à jour notre modèle de prise de décision par des personnes

Les connaissances comportementales visent à créer des solutions qui « atteignent les gens là où ils se trouvent », en appliquant un modèle plus précis de prise de décision par des personnes.



Les personnes
ne sont pas
toujours
rationnelles



Les personnes
prennent la plupart
des décisions en
« réfléchissant
vite »



Les personnes
ne donnent pas
suite à leurs
intentions

Optimiser le travail hybride

Été 2022

La dirigeante principale des ressources humaines a demandé à tous les administrateurs généraux de faire un **exercice de profil hybride** décrivant leurs progrès à ce jour dans la mise en œuvre du travail hybride.

Automne 2022

L'équipe R et E a mené une **initiative d'expérimentation d'hybride tout-en-un** pour évaluer les tendances au fil du temps avec 11 organisations en transition vers un environnement de travail hybride.

Décembre 2022

*L'Orientation concernant la présence prescrite au lieu de travail a été annoncée pour **exiger une présence minimale de deux à trois jours par semaine** sur place pour tous les fonctionnaires.*

Printemps-été 2023

Lors d'un deuxième **exercice de profil hybride**, **55 % des organisations ont dit faire face à des difficultés liées à la gestion du changement** lors de la transition vers le travail hybride.

L'équipe R et E a mené deux projets visant à :

1. améliorer l'efficacité du travail hybride grâce à des comportements sur le lieu de travail numérique;
2. faciliter la transition vers le travail hybride au moyen d'outils qui renforcent la cohésion des équipes.

Aperçu de la présentation

1. Comportements sur le lieu de travail numérique
2. Les chartes d'équipe comme outil pour renforcer la cohésion d'équipe
3. Transformation de la culture de l'ASFC et observations sur les chartes d'équipe

Projet 1 | Comportements sur le lieu de travail numérique

Ce projet est le fruit d'une collaboration entre l'équipe de recherche et d'expérimentation et le groupe de travail sur le milieu de travail numérique d'Emploi et Développement social Canada (EDSC).

Le travail hybride est devenu de plus en plus important au cours des trois dernières années, et nous avons appliqué des observations sur le comportement pour accroître les comportements sur le lieu de travail numérique qui sont favorables à la collaboration et à une efficacité accrue dans le contexte du travail hybride.

Ces comportements consistaient en ceci :

- Participer à des activités d'apprentissage sur les compétences numériques
- Réaliser de courts exercices de renforcement des compétences numériques
- Utiliser SharePoint pour élaborer des documents en collaboration
- Utiliser harmon.ie pour Outlook pour soutenir la collaboration sur SharePoint

Projet 1 : Phase 1 | Participer à une activité d'apprentissage des compétences numériques

Portée du projet



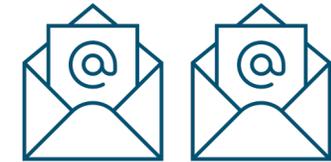
Projet à court terme visant à tester des moyens de **favoriser la participation** à la séance de stimulation Digital Skills Booster à l'automne 2022

Introspection comportementale



Analyse prédictive pour estimer si une personne assisterait au cours compte tenu de comportements antérieurs similaires

Approche



Création de **profils d'employés** en fonction de la région, de la classification et de la probabilité de participation à l'événement
Établissement de **deux groupes de listes de diffusion**

2 474 employés sélectionnés au hasard qui n'avaient jamais participé à une séance de stimulation auparavant ont été affectés à l'un des groupes suivants :

- **Groupe ciblé** : composé uniquement d'employés dont les profils indiquent la probabilité d'assister la plus élevée
- **Groupe non ciblé** : composé d'employés de tous les profils

Projet 1 : Phase 2 | Conseils juste à temps pour stimuler les comportements numériques

Portée du projet



Améliorer les meilleurs pratiques et outils du lieu de travail numérique
(p. ex. utiliser SharePoint pour corédiger des documents, installer harmon.ie, gagner du temps)

Introspection comportementale



Inscriptions par défaut pour bloquer automatiquement du temps dans le calendrier d'une personne pour l'aider à mettre ses plans à exécution

Approche



Les participants à Leaders Challenge ont été invités à **effectuer des exercices hebdomadaires de renforcement des compétences numériques**
Participants **affectés au hasard** à l'un des deux groupes

Le Leaders Challenge était offert à tout le personnel d'EDSC. Environ 80 % des participants étaient des employés, 17 % étaient des gestionnaires et 3 % étaient des cadres supérieurs. 1 388 participants à Leaders Challenge ont été répartis au hasard dans l'une des catégories suivantes :

- **Courriels hebdomadaires** : les participants ont reçu sept courriels hebdomadaires, avec des conseils et de courts exercices à réaliser
- **Courriels hebdomadaires + invitations inscrites au calendrier** : les participants ont également reçu des invitations hebdomadaires à faire les exercices.

Les deux groupes ont reçu un sondage avant et après l'essai pour mesurer les changements dans les connaissances et l'utilisation déclarées.

Un groupe de 262 autres non-participants ont reçu un sondage avant et après l'essai, afin de créer un groupe témoin passif.

Principales constatations

- L'approche ciblée s'est révélée > 30 % plus efficace pour favoriser la participation aux activités de stimulation Digital Skills Booster
- Les invitations au calendrier avec rappels par courriel ont permis de réaliser davantage d'exercices et d'accroître davantage les connaissances sur les outils de collaboration numérique et les pratiques exemplaires
- Leaders Challenge a accru la connaissance et l'utilisation des comportements de collaboration numérique
- Il est important de faire participer tous les membres de l'équipe, y compris les gestionnaires et les cadres supérieurs, pour promouvoir efficacement les comportements

Domaines de recherche future

- L'effet des inscriptions par défaut sur la stimulation d'autres comportements, et leurs effets à long terme.
- Le rôle des caractéristiques individuelles (c'est-à-dire les années de travail au gouvernement) dans l'adoption de compétences ou de comportements.
- L'influence de la collaboration en équipe et des facteurs en amont sur l'adoption et la promotion de compétences ou de comportements.

Projet 2 | Chartes d'équipe

Ce projet était une collaboration entre l'équipe de recherche et d'expérimentation et la Division de la culture, de l'engagement et de la reconnaissance de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

Pour faciliter la transition vers le travail hybride, nous avons exploré les avantages des chartes d'équipe en tant qu'outil pour accroître la cohésion d'équipe.

Nous avons eu recours à une recherche qualitative pour déterminer :

- les éléments essentiels du processus de charte d'équipe
- les éléments de la charte qui pourraient être améliorés pour différents contextes

Selon cette conception, nous avons formulé des recommandations fondées sur les observations pour créer de meilleurs outils de charte d'équipe qui favorisent une dynamique d'équipe efficace.

Qu'est-ce qu'une charte d'équipe?

Un document rédigé en collaboration par les membres d'une équipe qui définit les normes et les attentes du travail d'équipe.

Établit les règles « non écrites » d'une équipe, pour que chacun puisse s'engager à appliquer un ensemble de comportements.

Peut inclure des énoncés sur la mission et les valeurs de l'équipe pour aider à créer un sentiment plus fort de l'identité de l'équipe.

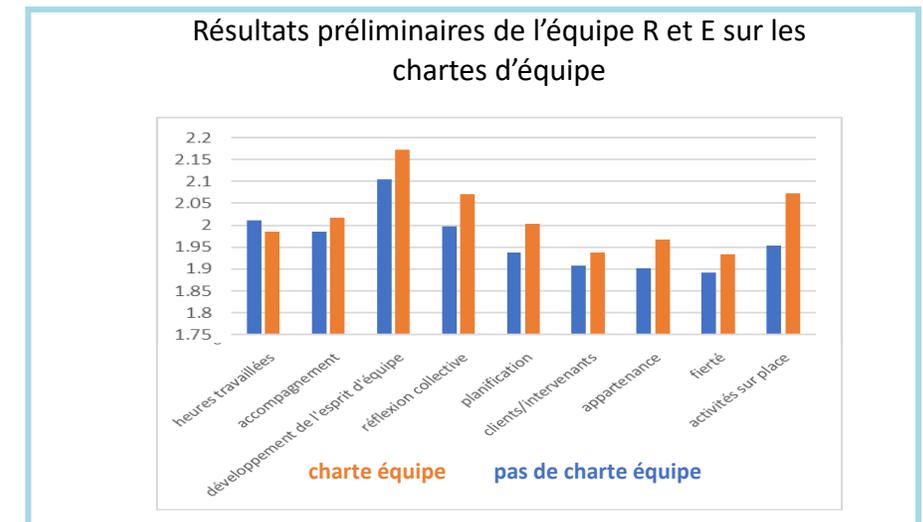
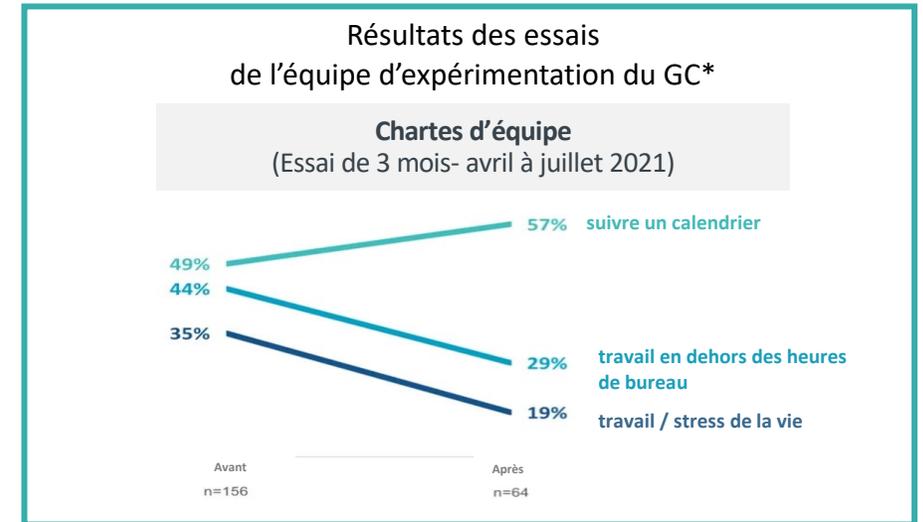
The diagram illustrates a 'Team Charter Template' as a table. The top row is a dark blue header with the text 'Team Charter Template' and 'As a team, we agree to the following:'. Below this, the table is divided into two main sections. The first section has two rows: 'Team mission' and 'Guiding values'. The second section is a grid with three rows: 'Group 1', 'Group 2', and 'Consolidate'. The columns of this grid are labeled 'Mission', 'Team values', 'Hybrid Work', 'Communication', and 'Collaboration'. The cells for 'Group 1' are blue, 'Group 2' are green, and 'Consolidate' are grey.

Team Charter Template		As a team, we agree to the following:				
Team mission						
Guiding values						
	Mission	Team values	Hybrid Work	Communication	Collaboration	
Group 1						
Group 2						
Consolidate						

Autre travail

Les chartes d'équipe ont réduit le stress au travail et dans la vie personnelle et le travail en dehors des heures normales dans le cadre d'une expérience menée par l'équipe d'expérimentation du gouvernement du Canada, où 11 équipes du SCT ont testé les chartes d'équipe.

Les chartes d'équipe ont créé des expériences de travail plus positives pendant la transition vers le travail hybride dans le cadre d'une expérience menée par l'équipe R et E du BDPRH



Explorer les avantages et les défis d'une charte d'équipe

Portée du projet



Observer et comprendre les effets des chartes d'équipe.

Plan de recherche



La recherche qualitative permet une compréhension plus approfondie des expériences, des opinions et des perceptions.

Approche



Quatre exercices de charte d'équipe
Trois groupes de discussion
Deux sondages postérieurs à l'atelier

Principales constatations

- Un style d'animation informel favorisait la participation active.
- La charte d'équipe a été perçue comme une occasion précieuse d'échanger des points de vue personnels.
- A eu des effets positifs sur la cohésion de l'équipe et la communication.
- La charte d'équipe a été recommandée comme outil d'intégration et de gestion du changement.
- Dans un sondage de suivi, 75 à 85 % des 14 répondants ont déclaré que leurs équipes respectaient les ententes relatives à la charte.

« La charte d'équipe est un bon moyen de découvrir le plan de travail après une pause ou une gestion du changement, et c'est un bon outil d'intégration dans toutes les régions. »
(Groupes de discussion du gestionnaire, juin 2023)

« La charte d'équipe sera utilisée pour l'intégration et pour la tester comme mesure d'amélioration continue. »
(Groupes de discussion du gestionnaire, juin 2023)

Pratiques exemplaires

Favoriser une dynamique d'équipe efficace



Sélectionner une modalité pour l'exercice (en personne/en ligne, etc.).

Utiliser des outils de collaboration numérique.

Utiliser des appareils électroniques pour optimiser le processus de prise de notes.

Convenir au préalable des rôles de prise de notes et faire appel à deux preneurs de notes.

Avoir un membre n'appartenant pas à l'équipe pour animer la séance.

Mettre l'accent sur l'objectif de la charte



Les chartes d'équipe profitent à différents types de membres de l'équipe (p. ex. les nouveaux membres, les membres établis, les gestionnaires).

La section « Objectif » de la charte doit insister sur le « pourquoi » de l'équipe plutôt que sur « ce » que fait l'équipe.

Principaux points à retenir

- Les chartes d'équipe sont un outil efficace pour intégrer de nouveaux membres, mesurer les améliorations continues et s'adapter aux changements dans la dynamique de l'équipe, dans la gestion ou à d'autres changements structurels.
- Les chartes d'équipe peuvent être adaptées aux besoins de chaque équipe, et vous pouvez consacrer une section spéciale au travail hybride.

Domaines de recherche future

- D'autres outils pour les équipes pour lesquelles des chartes d'équipe ne sont pas recommandées.
- Les chartes d'équipe comme outil pour favoriser la sécurité psychologique.
- Les avantages à long terme des chartes d'équipe.

Contexte de la transformation de la culture à l'ASFC

Modernisation de l'ASFC

La modernisation de l'ASFC est une initiative étendue à l'ensemble de l'agence et visant à bâtir la frontière de l'avenir. Notre objectif est de créer des outils et des processus évolués et d'assurer que nos employés soient soutenus pour accomplir le travail important qu'ils accomplissent.

Qu'est-ce que la culture?

En bref, la culture est « la façon dont nous faisons les choses ». Il s'agit d'un ensemble de modes de comportement façonnés par différentes forces internes et externes.

La culture s'instaure et évolue au fil du temps, que vous y veilliez délibérément ou non.

Transformation de la culture à l'ASFC

Phase 1 : Établir le diagnostic de notre culture (2019-2020)

Nous avons défini trois questions fondamentales :

- avoir une identité commune et significative
- une communication efficace et authentique
- du courage et de l'empathie

Phase 2 : Définir notre vision (2020-2021)

Notre objectif ultime est de travailler à la mise en place d'une culture organisationnelle fondée sur la confiance.

Nous visons trois résultats à long terme :

- avoir un but commun
- s'apprécier et prendre soin les uns des autres
- garantir la sécurité psychologique de notre milieu de travail

Phase 3 : Rester concentré pour obtenir une culture du milieu de travail saine (2022-aujourd'hui)

Les objectifs de cette phase sont les suivants :

- prendre des mesures pour réaliser la vision de notre culture
- renforcer les nouveaux comportements et modes de pensée afin d'éviter tout retour en arrière
- se concentrer sur des groupes, des domaines ou des projets clés précis qui ont besoin d'être soutenus

Observations d'ordre culturel sur les chartes d'équipe

- **Chartes d'équipe**

- Elles sont un moyen intentionnel et tangible d'influencer la culture d'une équipe
- Elles sont censées être un document évolutif - vous pouvez utiliser des cycles d'action adaptative¹ pour la tenir à jour et pertinente
- Englobe tous les membres d'une équipe qui aident les personnes à se sentir entendues, vues et faisant partie de quelque chose

- **Points importants à retenir de notre expérience à l'ASFC**

- Tout le monde ne comprendra pas de la même manière l'objectif d'une charte d'équipe; expliquer les avantages potentiels prend du temps; faire participer les personnes pour la maintenir en vie
- Une équipe saine peut bénéficier du renforcement des bonnes choses qu'elle fait déjà et cela ouvre la porte à une équipe en difficulté pour s'exprimer et trouver des moyens de mieux travailler
- Si votre équipe est en mauvaise posture et connaît de nombreux conflits, ce n'est peut-être pas votre première (ou la seule) étape : il est important d'évaluer où se trouve votre équipe avant de franchir le pas



Action adaptative : l'action adaptative est un processus de planification itératif et d'une simplicité trompeuse qui vous permet d'avancer dans l'incertitude. Lorsque vous sentez que vous ne pouvez pas avancer parce que vous ne savez pas quoi faire, vous pouvez toujours recourir à l'action adaptative pour déterminer votre prochaine action judicieuse.

(Source : [Adaptive Action \(hsdinstitute.org\)](https://hsdinstitute.org))



Pour communiquer avec nous



Elizabeth Hardy

Directrice principale, Recherche et expérimentation, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, gouvernement du Canada

Elizabeth.Hardy@tbs-sct.gc.ca

Dre Renante Rondina

Scientifique du comportement, Recherche et expérimentation, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, gouvernement du Canada

Renante.Rondina@tbs-sct.gc.ca

Dre Gloria Castaneda

Scientifique du comportement, Recherche et expérimentation, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, gouvernement du Canada

Gloria.castaneda@tbs-sct.gc.ca

Richard Coelho

Conseiller principal de la culture, Division de la culture, de l'engagement et de la reconnaissance, Agence des services frontaliers du Canada, gouvernement du Canada

Richard.Coelho@cbsa-asfc.gc.ca