



ÉCHANGE D'IDÉES ENTRE CADRES SUPÉRIEURS

Présence prescrite au lieu de travail

Juillet 2024

L'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) a pour mission de comprendre et d'amplifier la voix des cadres supérieurs. L'*APEX : Échange d'idées entre cadres supérieurs (EICS)* réunit des cadres supérieurs pour qu'ils partagent leurs réussites, leurs occasions, leurs aspirations et leurs résultats afin d'améliorer le monde des cadres supérieurs chefs de file et d'accroître l'innovation et la productivité dans les activités gouvernementales et dans la prestation de programmes et de services pour le Canada.

En juin 2024, quatre petits groupes de EX1 à EX3 ont participé à une séance d'interrogation appréciative⁽¹⁾ animée dans le cadre de l'EICS. Grâce à une analyse qualitative, leurs idées les plus marquantes et innovantes sont présentées ici dans le but de soutenir les organisations de l'ensemble de la fonction publique fédérale dans leur parcours hybride respectif.

Occasions

Des hauts responsables du gouvernement du Canada ont été mandatés depuis [février 2022](#) pour faire évoluer la fonction publique fédérale vers une culture hybride à partir des mesures temporaires relatives à la main-d'œuvre mises en place en mars 2020 en réponse à la COVID-19.

Avec les [mises à jour du 1^{er} mai](#) de la [Directive sur la présence prescrite au lieu de travail](#), les cadres supérieurs se sont efforcés de soutenir une culture hybride au sein de leur organisation. Compte tenu de leur expérience, ils ont identifié des occasions d'améliorer l'efficacité du travail hybride en ce qui concerne l'espace, la communication et mobilisation, le sentiment de communauté (liens personnels et humains), la gestion et la culture, ainsi que la surveillance et l'évaluation.

Espace – Améliorer son utilisation

L'espace dans les lieux de travail est considéré comme un élément clé pour créer des environnements de travail hybride efficaces et productifs et pour développer un sentiment d'appartenance à la communauté.

Des **espaces accessibles et disponibles** ont été aménagés dans certaines organisations. Cependant, dans d'autres, ils ont été identifiés à plusieurs reprises comme un obstacle au soutien des cadres supérieurs et de leurs employés qui ont besoin de mesures d'adaptation. Dans certaines organisations, la présence prescrite au lieu de travail a permis de clarifier le processus formel ou de tirer parti des procédures efficaces existantes en matière d'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Dans d'autres cas, les cadres supérieurs sont confrontés à de longs délais d'attente qui les empêchent de soutenir les employés et de leur offrir les mesures d'adaptation nécessaires. De plus, des changements ou de la construction sur les lieux de travail ont eu des répercussions involontaires sur les employés, en particulier pour les personnes en situation de handicap, visible ou non, et doivent être pris en compte.

Les **quartiers** sont des lieux prédéterminés ou planifiés associés à une direction générale, une direction ou une équipe et favorisent un sentiment d'appartenance accru lorsque les employés se trouvent à proximité de ceux avec qui ils travaillent. Les quartiers permettent aux cadres supérieurs et à leurs équipes de travailler efficacement ensemble sans être répartis de manière aléatoire sur plusieurs étages, voire sur plusieurs sites

¹ [L'interrogation appréciative est une approche positive du développement du leadership et du changement organisationnel.](#)



ÉCHANGE D'IDÉES ENTRE CADRES SUPÉRIEURS

Présence prescrite au lieu de travail

Juillet 2024

au sein d'une même zone géographique de travail. Les quartiers améliorent la capacité des cadres supérieurs à gérer et à soutenir la collaboration au sein des équipes et entre elles. Les cadres supérieurs ont également souligné la nécessité de disposer de salles de réunion adéquates pour les conversations délicates, ainsi que l'utilisation de différentes zones pour favoriser le travail silencieux et collaboratif. Ils ont suggéré d'étudier les raisons pour lesquelles certains espaces sont plus populaires et les facteurs qui augmenteraient l'utilisation des endroits moins fréquentés. Les cadres supérieurs ont également relevé des possibilités de prendre davantage en compte les besoins en espaces ACS Plus au sein des organisations (p. ex. salles de bain non genrées, espaces de prière).

Une journée d'ancrage est un jour commun durant lequel les membres de l'équipe travaillent depuis le bureau, idéalement depuis leur lieu de travail désigné dans le quartier. Les journées sans ancrage permettent aux cadres supérieurs et à leurs équipes d'avoir de la souplesse quant à leur lieu de travail (p. ex. dans un espace de cotravailGC ou dans un autre lieu de l'organisation). Ces journées d'ancrage et ces journées flexibles ont permis aux cadres supérieurs de gérer leurs horaires de travail tout en renforçant la cohésion de l'équipe sur place.

Des **systèmes de réservation** sont mis en œuvre dans de nombreuses organisations, mais des améliorations (p. ex. la réservation de plusieurs espaces pour permettre à une ou plusieurs équipes de travailler à proximité les journées d'ancrage, les réservations répétées) pourraient mieux soutenir les cadres supérieurs et leur(s) équipe(s).

Communication et mobilisation

L'**amélioration des communications** au sein des organisations et dans l'ensemble du gouvernement pourrait favoriser une exécution plus coordonnée, plus transparente et plus rapide de la directive.

La **gestion du changement** pourrait renforcer le soutien de l'organisation grâce à des approches mobilisant les cadres supérieurs et les employés. Cela peut inclure la surveillance, la mise en œuvre et l'évolution du lieu de travail hybride par l'entremise d'une approche de mobilisation structurée (p. ex. un comité de mobilisation des employés) afin de renforcer et de promouvoir la compréhension, d'accroître la réactivité et de conduire à d'autres réussites à l'échelle de l'organisation et du gouvernement.

« Il est important d'encourager les autres à mettre leur timidité de côté et à prendre l'habitude de saluer les gens et de se présenter. De nos jours, il y a de fortes chances que vous soyez assis à côté d'une nouvelle personne au moins une fois toutes les deux semaines. En nous présentant et en saluant les gens, nous pouvons montrer l'exemple et créer une communauté dans nos espaces de travail. »

– Participant à l'Échange d'idées entre les cadres supérieurs de l'APEX

Les **considérations** relatives aux employés régionaux et aux employés qui ont travaillé sur place tout au long de la pandémie ne sont souvent pas reflétées dans les communications (p. ex. la reconnaissance d'une expérience différente). Toutefois, l'utilisation d'un langage plus inclusif dans les communications pourrait combler cette lacune et clarifier leur rôle et la manière dont ce langage contribue au lieu de travail hybride.



ÉCHANGE D'IDÉES ENTRE CADRES SUPÉRIEURS

Présence prescrite au lieu de travail

Juillet 2024

Sentiment d'appartenance à une communauté – liens personnels et humains

Il faut faire preuve d'**intentionnalité** pour passer d'un monde de réunions vidéo consécutives à une approche hybride plus efficace qui tire parti du fait d'être ensemble en personne. La création d'un sentiment de communauté au sein des équipes et entre elles ouvre la voie à de nouvelles approches et les cadres supérieurs doivent disposer d'outils et de formation pour favoriser et maintenir ces liens humains, tant en personne qu'avec les membres d'équipes virtuelles.

Faire évoluer le travail et la culture pour créer un espace et se connecter de manière ciblée avec les gens afin d'améliorer la pleine conscience et l'engagement d'un dialogue avec les autres et de contribuer à produire de meilleurs résultats. Les cadres supérieurs ont la possibilité de montrer l'exemple et d'influencer le climat organisationnel en promouvant de nouvelles méthodes de travail avec un éventail plus large d'équipes et de collègues, notamment en revenant à la base, comme se présenter à différents collègues de travail dans différents espaces dès son arrivée. De plus, les cadres supérieurs ont besoin de clarifier les attentes relatives aux équipes et à eux-mêmes (p. ex. le fonctionnement multitâche, les communications instantanées, les exigences relatives aux réunions en personne, le fait d'être toujours en ligne, les attentes et l'étiquette du bureau). Si notre culture n'évolue pas, les employés risquent de continuer à penser qu'ils « pourraient tout aussi bien travailler à distance ».

Créer des occasions de renforcer l'esprit d'équipe et des liens avec d'autres personnes. Les cadres supérieurs considèrent qu'il s'agit d'une priorité après avoir passé plusieurs années à travailler à domicile sans voir leurs collègues en personne. Compte tenu de l'ancienne culture à distance, nous devons renforcer l'importance et la nécessité d'avoir constamment des interactions personnelles qui nous permettent de nous soutenir les uns les autres en tant qu'équipe et en tant qu'individus. Il peut s'agir de choses aussi simples que d'aller prendre un café ensemble lors d'une journée d'ancrage ou d'événements plus importants comme la reconnaissance d'une étape importante d'un projet.

Gestion et culture

Il est nécessaire d'adapter les méthodes de gestion et la façon dont nous travaillons pour soutenir les employés virtuels et les employés sur place grâce à des approches quotidiennes intentionnelles. Certains cadres supérieurs estiment qu'ils avaient plus de flexibilité avant la pandémie qu'aujourd'hui, alors qu'il semblait y avoir plus de flexibilité pour donner aux employés la possibilité de travailler à domicile de temps en temps, si nécessaire. Pour évoluer et répondre aux attentes culturelles, il sera important de cerner les possibilités d'accroître la flexibilité, l'autonomie et la capacité d'agir tout en respectant les orientations prescrites en matière de présence au lieu de travail.

Adopter une approche axée sur les objectifs pour définir les attentes afin d'offrir aux cadres supérieurs la flexibilité nécessaire pour travailler dans leur contexte (p. ex. mandat, espace, exécution du travail et considérations liées à la localisation) tout en soutenant les engagements de l'organisation et la gestion de leurs employés. Une approche axée sur les objectifs soutiendrait directement la réalisation et la mesure du succès par les cadres supérieurs (voir Surveillance et mesure ci-dessous).

Communiquer les plans et inclure les cadres supérieurs dans des approches visant à renforcer leur capacité à soutenir les employés et les équipes dans la compréhension et la réalisation des objectifs de l'organisation.



ÉCHANGE D'IDÉES ENTRE CADRES SUPÉRIEURS

Présence prescrite au lieu de travail

Juillet 2024

Passer d'une culture du travail à distance, caractérisée par le multitâche et la communication instantanée, à une culture hybride productive qui crée des engagements avec intention et des objectifs tout en tirant parti de la présence sur le lieu de travail. En fonction du contexte organisationnel, il convient également de prendre en compte les avantages de blocs de temps communs pour favoriser une grande concentration pendant les journées de télétravail et minimiser les conflits d'horaires afin de donner aux cadres supérieurs plus de flexibilité, d'autonomie et de capacité d'agir.

Les **incidences logistiques de la participation régionale** devraient être au premier plan de l'évolution de la culture hybride (p. ex. les fuseaux horaires quand il peut être plus facile d'assister à une réunion de 9 h HNE à 6 h HNP depuis la maison que depuis le bureau) et, dans la mesure du possible, les réunions impliquant des participants en dehors de la RCN devraient se faire assigner un bloc horaire (p. ex. réunions d'après-midi) pour permettre la prise en compte des employés d'un océan à l'autre.

Surveillance et mesure

Établir une vision commune de la réussite et créer les indicateurs clés de performance associés, tout en identifiant les sources d'information existantes et les approches permettant de combler les éventuelles lacunes. Cela renforcera la confiance dans le climat organisationnel et éliminera le sentiment d'« être surveillé » ou d'être le surveillant.

À l'avenir

Les cadres supérieurs s'engagent auprès de leurs organisations et de leurs équipes et soutiennent l'orientation de la présence prescrite au lieu de travail. Les idées présentées ici peuvent s'appliquer à plusieurs organisations et les approches pour les réaliser peuvent être à des degrés divers de mise en œuvre. L'APEX pense qu'en augmentant l'échange d'idées entre cadres supérieurs, on atteindra davantage les résultats souhaités. Si vous voulez poursuivre la conversation et partager les réussites, les occasions, les aspirations ou les résultats de votre organisation ou de vos équipes, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse suivante EWHS-ETSCS@apex.gc.ca.