Citizen FIRST

OPTIMISÉ PAR
L'Institut des services axés sur les citoyens

L'avenir du milieu de travail au gouvernement

- Tendances générales
- Le modèle de travail à partir de n'importe où
- Principales considérations
- Stratégies de préparation au milieu de travail de l'avenir

RAPPORT MENSUEL À L'INTENTION DES CADRES DES CONSEILS MIXTES

Élaboré par le Comité de recherche

Mars 2022

1. Introduction

Au cours des deux dernières années, la pandémie de la COVID-19 (« la pandémie ») a radicalement changé la façon de travailler des employés et des organisations. Partout dans le monde, les secteurs de l'administration gouvernementale, de l'éducation et des soins de santé ont été contraints de fonctionner virtuellement, et dans bien des cas pour la première fois[1]. Ce qui était autrefois une façon impensable de travailler pour de nombreuses organisations, notamment le secteur public, est maintenant devenu une réalité immédiate.

Différents modèles sont envisagés pour aider à préparer le secteur public et d'autres organisations à l'avenir du milieu de travail. Ces modèles sont[2] :

- **Travail à domicile :** Les employés travailleront à distance, sans bureau principal où ils sont tenus de travailler.
- **Retour au bureau :** Les employés retourneront au bureau, un processus qui nécessitera des étapes et de nouvelles technologies/procédures pour assurer leur sécurité et leur santé.
- **Hybride :** Une combinaison du travail à domicile et du travail au bureau. Ce modèle vise à créer un équilibre travail-vie personnelle et un environnement propice à la collaboration en personne.
- **Travail à partir de n'importe où :** Une combinaison des modèles susmentionnés qui vise à offrir un milieu de travail flexible. Ce modèle permet aux employés de choisir de travailler où bon leur semble (p. ex., à la maison, au bureau, ou même dans un espace tiers comme un café).

L'idée d'adopter un modèle de travail flexible, permettant à l'ensemble ou à une partie de l'effectif de travailler à partir de n'importe où, est une option de plus en plus envisagée au sein du gouvernement. Dans ce rapport à l'intention des cadres de direction, le Comité de recherche examinera de plus près le modèle de travail à partir de n'importe où. Le rapport soulignera également un certain nombre de considérations importantes liées à l'avenir du milieu de travail, en plus de proposer des stratégies pour s'y préparer.

Pourquoi ce rapport est-il important?

- Le milieu de travail de demain est en mutation et en croissance pour de nombreuses organisations à l'échelle mondiale[3]. De plus en plus d'administrations publiques au pays cherchent à réorienter la main-d'œuvre, à repenser les processus traditionnels et à réinventer la manière de travailler pour se préparer à faire face aux changements.
- En octobre 2021, le cabinet de conseil McKinsey & Company présentait aux Conseils mixtes un exposé sur l'avenir du travail. L'une des principales constatations soulignées dans la présentation était que « d'ici 2025, 75 % de la main-d'œuvre sera constituée de personnes issues de la génération Y, qui accordent la priorité à la flexibilité du travail ». Par conséquent, un milieu de travail flexible deviendra monnaie courante partout où les emplois de l'avenir le permettront.

Qu'est-ce qui est couvert dans ce rapport à l'intention des cadres?

Le présent rapport comprend les éléments suivants :

- Introduction
- Tendances générales
- Modèle de travail à partir de n'importe où
- Principales considérations
- Stratégies de préparation au milieu de travail de l'avenir

1. The Future of Work: Governments' Next Normal
2. Models to Defining the Future of Work
3. Forum annuel sur le gouvernement numérique ouvert : L'avenir du travail – Modeler ensemble la fonction publique de demain

2. L’avenir du milieu de travail : Tendances générales

Il y a une tendance croissante à reconnaître les employés comme des êtres humains et à les aider à se développer dans tous les aspects de leur vie[4].

L’expérience humaine a remplacé l’expérience employé.

Les employés souhaitent réellement vivre en harmonie avec les valeurs de l’organisation, plutôt que de seulement les accrocher au mur[5].

L’harmonisation des valeurs personnelles et organisationnelles favorise un travail davantage axé sur les objectifs.

- Les organisations assouplissent leur contrôle de l’environnement de travail.
- Selon une étude récente, les demandeurs d’emploi sont de plus en plus nombreux à chercher des postes offrant des options flexibles relativement aux heures et au lieu de travail[6].

La flexibilité du travail est en train de devenir la norme.

De plus en plus, les dirigeants doivent faire preuve d’adaptabilité, d’empathie et d’inclusivité pour garder leurs employés motivés et inspirés. La manière dont les dirigeants façonnent et favorisent chacun de ces aspects reflète leur compréhension des besoins du personnel[7].

Le leadership évolue.

La pandémie a démontré la nécessité de faire du bien-être mental et émotionnel une priorité pour toutes les organisations. Une recherche de Gartner a permis de constater une augmentation des sommes attribuées aux programmes de bien-être mental et émotionnel[8] dans l’ensemble des organisations.

Les mesures de soutien à la santé mentale et au bien-être sont déstigmatisées.

Les organisations ont davantage tendance à donner la priorité au suivi du rendement et des résultats plutôt qu’aux heures travaillées[9].

La surveillance des employés sera remplacée par le suivi du rendement et la confiance.

Selon une étude récente menée par McKinsey & Company, tout porte à croire que le travail virtuel continuera à jouer un rôle important lorsque la crise de la COVID-19 s’atténuera[10] :

81 % des employés interrogés étaient plutôt ou fortement d’accord pour dire qu’ils « aiment travailler à domicile »

86 % des employés interrogés aimeraient travailler à distance au moins 1 journée par semaine quand l’urgence sanitaire sera passée

70 % des employés interrogés ont indiqué que la possibilité de télétravail joue un rôle dans le choix de leur prochain emploi

29 % des employés interrogés ont déclaré qu’ils envisageraient de changer d’employeur s’ils avaient à revenir au modèle entièrement sur place

4, 5, 6, 9. The Future Of Work: 7 Trends And Tools You Need
7. The future of work is forcing an evolution in leadership
8. 9 Work Trends That HR Leaders Can’t Ignore in 2021
10. What employees are saying about the future of remote work

3. Modèle de travail à partir de n'importe où

Le modèle de travail à partir de n'importe où est une combinaison des modèles de travail à domicile, de retour au bureau et hybride. Il vise à offrir un milieu de travail flexible en permettant aux employés de choisir de travailler où bon leur semble (p. ex., à la maison, au bureau, ou même dans un espace tiers comme un café)[11]. Le modèle tire parti de plusieurs outils et technologies qui en ont fait un succès (comme l'accès à distance, la collaboration visuelle, la gestion de l'organisation, le partage des données, et bien plus encore). Pour être efficaces, les organisations doivent être en mesure de mener des projets en temps réel, tout en étant capables de gérer les employés, d'échanger la documentation et de tenir des réunions d'équipe en mode virtuel. Certaines organisations font passer le modèle de travail à partir de n'importe où à un niveau supérieur en intégrant la réalité virtuelle et la réalité augmentée dans leur flux de travail à distance, ce qui leur permet de gérer leurs activités de manière encore plus efficace. À en croire les statistiques de 2021, les organisations adhèrent à l'idée d'embaucher des employés à distance[12]. Les statistiques montrent également que les employés apprécient de travailler depuis leur domicile ou à partir de n'importe où. Ils sont même prêts en contrepartie à renoncer à certains autres avantages sociaux dont ils bénéficiaient par le passé. Voici certains des principaux avantages du modèle de travail à partir de n'importe où :

Employés

L'un des principaux avantages du modèle de travail à partir de n'importe où est de donner aux employés la possibilité de travailler confortablement, à leur propre rythme et à leur convenance. Il leur permet non seulement de travailler à partir de la maison, mais également de choisir leur lieu de travail (p. ex., au bureau, ou même dans un espace tiers comme un café). Les employés ne sont pas tenus de demeurer dans leur résidence, leur ville ou même leur pays. Parmi les avantages supplémentaires, citons[13] :

- Économies de coût (p. ex., frais de déplacement pour se rendre au bureau).
- Souplesse et liberté de choisir les heures de travail.
- Possibilité d'accomplir plus de travail en moins de temps.
- Meilleur équilibre travail-vie personnelle.

Organisations

Le principal avantage pour les organisations est d'économiser des sommes importantes sur les coûts opérationnels, notamment l'entretien et la maintenance quotidienne, les réparations, les services, et les factures d'électricité, de téléphone et d'Internet. Le modèle de travail à partir de n'importe où permet aux organisations d'embaucher des employés à distance. Puisque les organisations ne sont pas limitées par une barrière géographique, elles sont en mesure d'embaucher des employés de haut niveau à l'extérieur de leur territoire (au Canada ou dans le monde). Parmi les avantages supplémentaires, citons[14] :

- Augmentation de la productivité.
- Plus grande satisfaction au travail.
- Économies sur les coûts opérationnels.
- Réunions plus courtes et plus efficaces.

Société

C'est peut-être sur le plan social que les avantages du modèle de travail à partir de n'importe où sont les plus importants. En adoptant ce modèle, les organisations peuvent embaucher des employés en appliquant un processus d'égalité des chances, où les personnes sont embauchées en fonction de leur niveau de compétences (indépendamment de leur race, de leur religion, de leur sexe, de leur condition physique ou de tout autre facteur discriminatoire). Les organisations peuvent aussi avoir des incidences positives sur la société en réduisant l'écart de rémunération entre les genres, ainsi que l'écart de rémunération associé au lieu de travail. Parmi les autres avantages considérables pour la société, citons[15] :

- Moins de déplacements et moins de pollution.
- Plus de temps pour les loisirs et d'autres activités productives.
- Plus de possibilités pour les personnes qui ne peuvent physiquement pas quitter leur domicile.
- Liberté de voyager dans le monde tout en travaillant.

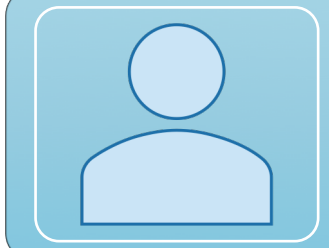
11. What does "work from anywhere mean"? why and when should companies consider this concept?
12. The Ultimate List of Remote Work Statistics - 2022 Edition
13, 14, 15. Trend Watch: The Future of Work-from-Anywhere

4. Principales considérations en lien avec l'avenir du milieu de travail

Au cours des dernières années, les gouvernements (de tout ordre) ont investi dans la transformation numérique pour assurer la pérennité de leur organisation. La pandémie a considérablement accéléré cette tendance, car elle a obligé les organisations de tous les secteurs à permettre aux employés de travailler à distance et à mettre en place des infrastructures numériques leur permettant d'être productifs en dehors du bureau.

À mesure que le travail à distance fait partie intégrante des activités professionnelles, les organisations donnent la priorité à leurs efforts de transformation numérique, en se concentrant particulièrement sur la manière de faire cohabiter les milieux de travail virtuel et physique. La technologie est un facteur important sur lequel les organisations peuvent miser pour y parvenir de manière efficace. Plus précisément, les possibilités technologiques offertes par l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et la réalité virtuelle peuvent permettre d'améliorer les capacités humaines, plutôt que de remplacer la main-d'œuvre[16].

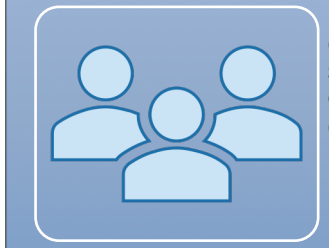
À l'heure où les organisations continuent de se demander à quoi ressemblera le milieu de travail de l'avenir, d'autres facteurs doivent être pris en compte, plus particulièrement si l'avenir est numérique. Ces facteurs sont notamment les suivants :



Isolement des employés
L'un des défis auxquels les employés peuvent être confrontés est celui de rester seuls plus longtemps, surtout s'ils vivent seuls. Une situation qui peut sembler paisible et apaisante pour certains, mais qui peut être déprimante pour d'autres. L'isolement risque de saper le moral et la productivité globale des employés[17].

Absence de dialogue et d'information
Une communication efficace et efficiente est le fondement de tout groupe opérationnel, et elle se révèle particulièrement cruciale pour les équipes à distance. La coordination des membres d'une équipe virtuelle peut s'avérer difficile, et la communication peut représenter un obstacle lorsque les employés travaillent à distance (gestion d'équipe, suivi du rendement et supervision des employés). Lorsque la communication est défaillante, un certain nombre de problèmes se posent. La progression du travail en souffre, les employés peuvent se sentir isolés de l'équipe et de l'organisation[18]. Par conséquent, il est crucial de donner la priorité à la communication dans toute stratégie sur l'avenir du travail.

Cybersécurité
Au cours de la pandémie, les cyberattaques se sont multipliées au sein des organisations partout dans le monde. La cybersécurité est donc plus nécessaire et sensible que jamais[19]. Si l'avenir du milieu de travail repose sur le numérique, il est essentiel d'investir davantage dans la cybersécurité et de s'y adapter. Les gouvernements doivent examiner leurs stratégies de cybersécurité et prendre des mesures concrètes pour promouvoir un Internet plus fiable et digne de confiance afin de protéger les organisations, ainsi que les employés et les clients.



Gestion des talents
Les dirigeants du monde entier observent un changement majeur dans le marché du travail. En décembre 2020, selon les statistiques sur le travail aux États-Unis, la pénurie mondiale de talents s'élevait à 40 millions de travailleurs qualifiés à travers le monde[20]. Cette situation a incité les organisations à repenser la manière dont elles attirent, conservent et gèrent les talents. Le travail à distance élargit le bassin de candidats pour faire face à la pénurie de talents nécessaires à l'avenir (p. ex., les professionnels de la technologie de l'information). Il permet aux organisations de recruter au-delà de leur emplacement physique pour attirer et recruter des professionnels hautement qualifiés. Cependant, les organisations doivent également investir dans la formation hyperpersonnalisée (formations intensives, formation virtuelle et tableaux d'apprentissage numériques) pour perfectionner les compétences des employés actuels.

16. How to create a workforce equipped with the skills of the future
17. The Untold Side Of Remote Working: Isolation And Lack Of Career Progression
18. 5 Common Virtual Team Challenges (and How to Overcome Them)
19. Future of Work: Covid-19 Reveals Cybersecurity Threats in Digital Transformation Efforts
20. The Software Developer Shortage in the US and the Global Tech Talent Shortage in 2022

5. Stratégies de préparation au milieu de travail de l'avenir

Il se peut qu'après la pandémie, les choses ne reviennent pas complètement à ce qu'elles étaient auparavant. Selon l'Organisation internationale du Travail (OIT), on estime que près de 70 % de la main-d'œuvre mondiale – et environ 80 % de tous les employeurs – sont situés dans des régions du monde où la fermeture des lieux de travail est soit recommandée, soit exigée[20]. Comme de nombreux employés préfèrent la flexibilité qu'offre le travail à domicile par rapport aux déplacements quotidiens vers le bureau, on peut penser que les employeurs vont maintenir un certain niveau de commodité à l'avenir, peut-être dans une structure de travail à partir de n'importe où.

Voici quelques stratégies à envisager par les organisations dans leur préparation à l'avenir du milieu de travail :

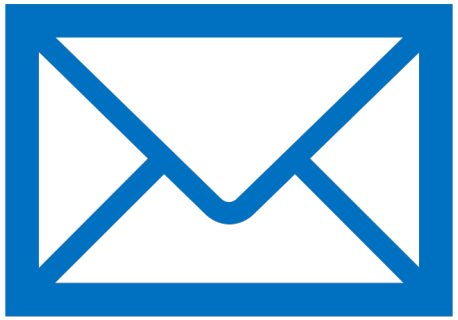
Documents supplémentaires sur l'avenir du milieu de travail :

- Best practice guidelines for the future of work
- 6 Strategies to Prepare the Workforce of the Future
- Guide de la transformation des effectifs du gouvernement
- How 'work from anywhere' can build the city of the future
- Constatations canadiennes sur l'avenir du travail
- Thriving anywhere

20. Observatoire de l'OIT : le COVID-19 et le monde du travail. Deuxième édition
21. Why the future of work is human-centric
22, 23. Mettre en place une main-d'œuvre prête pour l'avenir

Stratégies de préparation au milieu de travail de l'avenir

Adopter une conception du travail centrée sur la personne.	Les organisations doivent veiller à ce que leur stratégie soit centrée sur les besoins de leurs employés. Pour ce faire, quatre éléments clés doivent être pris en compte dans la conception de la stratégie : des conditions de travail flexibles, la santé et la sécurité, des solutions de travail centrées sur l'utilisateur et le maintien des niveaux de satisfaction des employés[21].
Déployer une planification et une analyse de l'effectif pour repenser et réorganiser le travail de manière plus générale.	Tout effort visant à remanier le travail et à réinventer l'effectif doit être ancré dans la stratégie et les objectifs opérationnels de l'organisation. La planification et l'analyse de l'effectif commencent par la compréhension des facteurs internes et externes qui influeront sur les activités et la main-d'œuvre d'une organisation dans les années à venir (p. ex., si des tâches humaines chronophages pourraient être remplacées par des outils fondés sur l'intelligence artificielle). Cela permet également aux organisations de veiller à ce que les employés dont les emplois sont concernés aient la possibilité de développer leurs compétences pour demeurer pertinents dans un marché du travail en constante évolution[22].
Réagir aux changements constants en modernisant la stratégie d'apprentissage.	Les stratégies traditionnelles d'apprentissage des organisations sont conçues idéalement pour les lieux de travail et les effectifs stables et disciplinés qui existaient auparavant. Pour se doter d'une main-d'œuvre prête pour l'avenir, les organisations doivent moderniser leur stratégie d'apprentissage et mettre l'accent sur les besoins et les attentes des employés, d'une manière pertinente et dans un contexte qui convient à chacun[23].
Tirer parti des leçons apprises.	L'avenir du travail repose essentiellement sur un partenariat et une collaboration entre les ordres de gouvernement et le secteur privé. Bien qu'il n'y ait pas de solution universelle, des leçons ont été tirées et des idées précieuses ont été formulées sur la façon de composer avec la pandémie actuelle et d'adopter un nouveau modèle de travail. Il est important que ces leçons soient transmises et mises à profit par les dirigeants.



Lectures suggérées

- Canada au-delà de 150 – Rapport sur l'avenir du travail
- Milieu de travail GC : Un milieu de travail moderne pour la nouvelle fonction publique
- Future of work: 10 key trends for the next 10 years
- The future of work in government
- Our Work-from-Anywhere Future
- What Your Future Employees Want Most
- Managers May Be the Key to the Future of Work

Autres articles dignes de mention

How AI is transforming public sector customer service

How design thinking can improve digital public services

Improving digital government experience

How to design an omnichannel AI ecosystem for optimum customer engagement

How Improving Customer Experience Can Help the Employee Experience

Ressources de recherche

Accédez aux ressources de recherche de Citoyens en tête.

Entrées récentes dans les ressources de recherche :

Services gouvernementaux accessibles – Rapport mensuel à l'intention des cadres des conseils mixtes, Février 2022

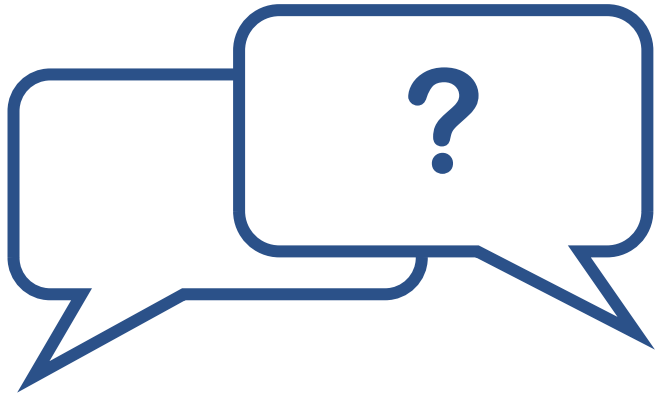
Le présent rapport comprend les éléments suivants : Définition des populations vulnérables et mal desservies, facteurs de risque d'accessibilité communs, tirer parti des approches et des technologies modernes, efforts déployés par le gouvernement et lignes directrices pour améliorer l'accessibilité.

Tendances dans le bulletin quotidien

Selon le magazine State Tech, pendant la pandémie de la COVID-19, les gouvernements ont amélioré leurs centres d'appels pour gagner en souplesse. Un élément clé de cette évolution a consisté pour les villes et les comtés à déployer l'intelligence artificielle, notamment la technologie d'IA conversationnelle. Cette technologie peut permettre aux organisations gouvernementales de répondre plus efficacement aux questions des résidents et de réduire les obstacles auxquels les citoyens peuvent être confrontés pour recevoir des services ou des réponses du gouvernement.

Bon nombre d'entreprises disposent de règles de confidentialité détaillées pour protéger les renseignements personnels des clients et des employés. Mais à moins que les protocoles ne soient appliqués, ils ne valent pas le papier sur lequel ils sont écrits. C'était le message de Brent Homan, sous-commissaire à la conformité au Commissariat à la protection de la vie privée du Canada (CPVP) dans le cadre de la Journée de la protection des données.

Le secteur public est une cible attrayante pour les cybercriminels. Le nombre croissant d'attaques réussies et très médiatisées en témoigne. Bien que les organisations du secteur public soient de plus en plus matures sur le plan numérique, bon nombre d'entre elles sont débordées et manquent de ressources, surtout en ce qui concerne la cybersécurité. Il est essentiel de trouver le bon partenaire en matière de cybersécurité et de technologie pour aider le secteur public à atténuer, gérer et corriger cette menace croissante.



Nous aimerions connaître votre avis!

Connaissez-vous quelqu'un qui souhaite consulter le rapport à l'intention des cadres des conseils mixtes? Veuillez transmettre une copie de ce rapport. Si vous n'êtes pas déjà abonné, vous pouvez maintenant vous abonner pour recevoir le rapport à l'intention des cadres en vous inscrivant. Envoyez vos questions à l'adresse info@iccs-isac.org.

Suivez-nous :