Sasha Tregebov - Renforcer la confiance et l'inclusivité grâce à l'analyse du comportement

Animatrice : Maggie John

Vue d'ensemble :

Sasha Tregebov explique comment l'application des connaissances issues de la science du comportement peut améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques, des programmes, et des services. En tant que directeur de BIT Canada, Tregebov vise à mettre en place une approche plus centrée sur l'humain et fondée sur des données probantes, afin d'aider les chercheurs d'emploi, les travailleurs, et les employeurs. Tregebov explique comment « l'architecture du choix » et la « loi du moindre effort » influencent les choix et les décisions que nous prenons. En effet, si l'on souhaite éviter les préjugés et réduire les risques, il faudra que les organisations examinent l'architecture du choix de leurs processus de recrutement, de promotion, et de budgétisation, pour ne citer que quelques exemples.

Voici quelques points forts de notre entretien :

1. Tregebov estime qu'il est essentiel pour les organisations d'identifier et de supprimer toutes les « frictions » susceptibles d'entraver l'adoption de nouvelles technologies, ainsi que la mise en place de programmes et de services.
2. Au lieu d'exclure la participation des utilisateurs du processus de conception, les organisations devront l'intégrer en tant qu' élément essentiel de la conception du programme.

MAGGIE :

Nous sommes de retour. En direct de Magnet Network Live.

C'est moi qui vous accueille, Maggie John, et Sasha Tregebov vient tout juste de se joindre à moi.

Il dirige BIT Canada, une société qui utilise la science du comportement pour relever les défis de la politique publique.

Son travail consiste à appliquer les découvertes de la psychologie et de l'économie pour aider les gouvernements et les organisations à créer des politiques plus efficaces et plus inclusives. Bienvenue à vous Sasha.

SASHA :

Merci beaucoup.

MAGGIE :

Alors dites-moi, je pose la question à tout le monde, quel est le plus grand enseignement que vous avez tiré des séances auxquelles vous avez participé jusqu'à présent?

SASHA :

Et bien, j'ai pu assister hier à quelques séances très intéressantes, et je pense que celle à laquelle j'ai le plus réfléchi portait sur la confiance et sur la manière d'inverser le déclin de la confiance que les Canadiens ressentent à l'égard des organisations de services et des autres institutions.

Je suis encore en train de méditer sur le sujet.

MAGGIE :

Oui, nous avons entendu quelqu'un d'autre en parler. Cela a suscité de nombreuses conversations sur la question de savoir à quoi ressemble la confiance dans le domaine de la technologie, en particulier en ce qui concerne l'IA.

Parlons donc de la science du comportement. Comment la science du comportement peut-elle aider les organisations à créer des environnements de travail plus inclusifs qui soutiennent la diversité et l'équité?

SASHA :

Comme vous l'avez mentionné dans votre introduction, la science du comportement étudie tous ces facteurs, souvent cachés ou non conscients, qui influencent notre comportement et notre prise de décision, en particulier la manière dont notre contexte, les systèmes dans lesquels nous vivons et nous travaillons, l'environnement, notre environnement physique, notre environnement social, exercent une influence subtile sur notre comportement, sans même que nous en soyons conscients.

Or, ces facteurs non conscients sont particulièrement importants pour déterminer le niveau d'inclusivité d'une organisation.

C'est-à-dire la mesure dans laquelle les employés se sentent à leur place au travail, et le degré d'intégration des processus d'embauche, de promotion, et de rémunération.

Pour vous donner quelques exemples et passer de la théorie à la pratique, les personnes qui s'identifient ou appartiennent à des groupes qui ont été historiquement exclus du pouvoir sont, sans que cela soit surprenant, beaucoup moins susceptibles de s'exprimer dans les réunions de groupe.

Et surtout dans le cas où ces personnes souhaiteraient exprimer un point de vue différent, voire remettre en question certaines idées reçues.

Par conséquent, si notre organisation concentre ses structures décisionnelles sur ces grandes réunions de groupe en espérant obtenir un retour d'information et prendre de meilleures décisions par le biais de ce forum, ce n'est probablement pas la façon la plus inclusive de procéder.

Peut-être serait-il intéressant de prévoir des occasions avant et après la réunion pour que les gens puissent faire part de leurs réactions, de leurs difficultés et de leurs idées, par des moyens leur permettant de se sentir un peu plus à l'aise.

Et si je peux me permettre de vous donner un autre exemple, je souhaiterais vraiment attirer l'attention des auditeurs sur le travail de certains spécialistes du comportement vraiment exceptionnels qui travaillent en quelque sorte sur le point d'intersection entre la science du comportement, l'équité, la diversité, et l'inclusion.

Je pense notamment à Iris Bonet, à la docteure Sonia Kang, qui travaille juste à côté à l'université de Toronto, ainsi qu'à la docteure Joyce He. Joyce et Sonia ont réalisé une étude très intéressante sur les concours de promotion dans les grandes entreprises.

Un de ces employeurs a demandé aux personnes susceptibles de recevoir une promotion de se nommer elles-mêmes si elles étaient intéressées par cette promotion.

Les personnes en question devaient donc franchir une étape, faire savoir aux RH qu'elles étaient intéressées par cette promotion, et leur demander si le service était d'accord pour envisager leur candidature. Dites-moi ce que je dois faire.

Au final, l'étude a révélé que les hommes étaient beaucoup plus susceptibles de le faire que les femmes.

MAGGIE :

Ce n'est pas un véritable choc. Rien de vraiment surprenant, Sasha.

SASHA :

L'employeur s'est donc montré ouvert. Il s'inquiétait de la situation et était prêt à changer d'approche.

Ainsi, ce qu'il a fait, c'est que, par défaut, tous les employés qui remplissaient les conditions requises ont été inclus dans ce concours.

Bien sûr, vous aviez la possibilité de dire : « Je ne suis pas intéressé par une promotion. J'aime mon emploi actuel. Vous aviez la possibilité de vous retirer. Et l'écart entre les hommes et les femmes a complètement disparu.

MAGGIE :

Très intéressant.

SASHA :

Désolé, je sais que je radote un peu.

Je pense que l'idée est que la notion de l'architecture du choix fait partie de la science du comportement. Encore une fois, il s'agit du contexte dans lequel nous faisons des choix. Quelle est la règle par défaut? Quand dois-je donner mon avis? De quelle manière la participation est-elle sollicitée?

Les employeurs peuvent utiliser la science du comportement en réfléchissant à l'architecture des choix dans la manière dont ils prennent des décisions, dans la manière dont ils embauchent, dans la manière dont ils accordent des promotions, dans la manière dont ils répartissent les budgets, etc.

MAGGIE :

Vous avez parlé de l'écart entre les genres et de la différence entre les genres. Je me demande ce qu'il en est si l'on prend également en compte l'appartenance ethnique.

SASHA :

Oui.

Vous savez, je pense qu'il est peut-être intuitif et probablement juste de faire des déductions.

En réalité, et nous avons en fait travaillé avec EDSC (Emploi et Développement Social Canada) pour essayer de corriger cela, mais la grande majorité des recherches se concentre sur les discriminations et les différences fondées sur le genre.

Et nous sommes loin d'avoir suffisamment étudié le problème de la discrimination raciale et ethnique, et la manière dont ces discriminations se manifestent.

Les Autochtones, les personnes en situation de handicap… Il y a tellement de dimensions dans lesquelles les gens sont victimes d'exclusion sur le marché du travail, ainsi que dans leur travail.

Et malheureusement, la recherche est plus approfondie en ce qui concerne le genre. Ma collègue Brianne Kirkpatrick a travaillé avec la Dre Sonia Kang et a publié, par l'intermédiaire d'Emploi et Développement social Canada, une excellente ressource publique gratuite qui passe en revue toutes les données probantes sur ce qui fonctionne vraiment pour chacun de ces groupes, et qui indique où se situent les lacunes dans nos connaissances.

Il suffit donc de consulter Emploi et développement social Canada, Behavioral Insights, Équité. Vous obtiendrez immédiatement ce rapport. Il est vraiment excellent.

MAGGIE :

Quelles sont donc les stratégies que les employeurs peuvent adopter pour mieux utiliser l'analyse du comportement afin de préparer leur main-d'œuvre à l'automatisation et aux changements technologiques?

SASHA :

Oui, c'est une excellente question. Je pense qu'il y a quelque chose d'intéressant.

Je dirais que c'est un domaine dans lequel peu de recherches ont été menées.

Mais l'une des caractéristiques de l'être humain est qu'il est incroyablement efficace.

L'un des fondateurs de la science du comportement, Daniel Kahneman, qui est une sorte de penseur, d'érudit, etc., absolument merveilleux.

Il parle de la loi du moindre effort.

S'il existe plusieurs façons d'atteindre un objectif, les êtres humains semblent toujours se rallier à celle qui demande le moins d'efforts, car nous avons en quelque sorte évolué pour devenir efficaces.

Mais cela signifie que toute petite friction, une étape supplémentaire dans un processus, un langage complexe qui n'a pas tout à fait de sens à nos yeux...

un rappel de faire quelque chose qui arrive trois jours avant la date d'échéance, plutôt que simplement deux heures avant, nous faisons abstraction de tout cela. Et nous utilisons cela comme une excuse pour ne pas accomplir la tâche. Incroyable, n'est-ce pas?

Mais nous ne le faisons pas de manière consciente. Nous ne nous disons pas, « oh, s'il n'y avait pas ces frictions, je choisirais certainement ce nouvel outil d'IA pour augmenter l'efficacité de mon processus de travail », ou quoi que ce soit d'autre.

Cela signifie donc que les frictions ou les blocages, qui se rapportent à des frictions inutiles, sont nos véritables ennemis.

Ainsi, si vous espérez que vos employés adoptent de nouveaux outils, de nouvelles technologies dans leur travail, ou si vous les encouragez à le faire, vous devez être rigoureux dans l'identification de chaque élément de friction dans leur parcours pour utiliser cet outil, et faire votre possible pour éliminer ces frictions.

Je veux dire, ça semble évident, mais c'est également assez incroyable. Vous savez, lorsque nous nous sommes établis en tant qu'organisation, nous avons réalisé le projet le plus simple que l'on puisse imaginer. Nous travaillions pour l'administration fiscale du Royaume-Uni, et ils essayaient d'inciter les gens à... Ils avaient créé des formulaires en ligne pour que les gens puissent payer leurs impôts.

Ils essayaient de convaincre les gens à utiliser ces formulaires en ligne parce que cela faisait gagner du temps et de l'énergie à tout le monde. Ils envoyaient une lettre aux gens pour leur dire que ce formulaire était désormais en ligne. « Dirigez-vous ici pour accéder à ce formulaire ». Et le lien inclus dans cette lettre conduisait à une page de renvoi.

Et le premier lien de cette page de renvoi menait au formulaire. Et nous leur avons dit, « Vous savez, vous avez en quelque sorte créé une étape supplémentaire. Pourquoi ne pas envoyer directement l'URL du formulaire dans la lettre? »

Nous avons donc fait gagner aux gens trois secondes de leur temps. On pourrait penser que c'est tout à fait superflu, n'est-ce pas?

Et pourtant, nous avons constaté une augmentation relativement importante sur le plan statistique. Je crois qu'il s'agissait d'une augmentation de 22 % du nombre de personnes qui utilisaient le formulaire dans un délai de 28 jours ouvrables, ou quelle qu'en était la norme.

Je ne saurais donc trop insister sur le fait que la friction est le point de départ de tout changement de comportement transactionnel.

MAGGIE :

Donc, pour un employeur en train de nous écouter, il s'agit d'introduire l'IA ou toute autre nouvelle technologie dans l'environnement de son équipe. C'est vraiment une question de résolution de problèmes, de réflexion sur l'étape supplémentaire qui pourrait faire revenir quelqu'un, qui pourrait, vous savez, ou simplement amener quelqu'un, quel est le mot que je cherche?

Nous ne voulons pas qu'un employé soit réticent à l'idée de s'engager d'une manière qui annulerait vos efforts visant à introduire une nouvelle technologie. Il faut penser à l'employé qui devra s'adapter à cette nouvelle technologie.

SASHA :

Très juste. Très juste. Est-ce qu'on s'attend à ce que les gens lisent une introduction de six pages? Ou pouvez-vous la condenser en quatre points? Oui. N'est-ce pas? Est-ce que vous vous attendez à ce que les gens se connectent à une chose, puis à une autre et créent leur compte?

Ou est-ce que cela peut se faire en une seule étape? Toutes ces petites choses auront une influence considérable sur le plan de l'adoption, par exemple, de l'IA générative qui permettra d'améliorer certaines campagnes de marketing ou de communication externe, quel que soit le cas d'utilisation.

MAGGIE :

Ou encore, Sasha, je pense à une vidéo, à une vidéo éducative plutôt qu'à la lecture d'un manuel de six pages.

SASHA :

Ou leur donner aussi la possibilité de choisir? N'est-ce pas? Oui. C'est faire preuve d'anticipation. Excellent exemple.

MAGGIE :

Alors, comment l'analyse du comportement peut-elle être appliquée afin d'aider les PME à relever les défis que représente l'adaptation à une économie qui évolue rapidement?

SASHA :

Je pense que la question est un peu plus difficile à résoudre. À mon avis, il s'agit en partie de penser au niveau de l'employé. Et c'est exactement ce dont nous venons de parler, n'est-ce pas? Si l'adoption de ces technologies dépend fondamentalement de l'acceptation de ce changement par vos employés, voire de la poursuite ou de la conduite de ce changement au sein de votre organisation, je pense que ce dont nous venons de parler s'y rapporte tout à fait. Vraiment.

Une grande partie de mon travail porte donc, comme vous l'avez mentionné, sur les politiques publiques et les programmes gouvernementaux. Par conséquent, j'imagine qu'il existe déjà, ou que l'on envisage, des programmes gouvernementaux, des programmes de conseil, des programmes de subvention, ou encore des programmes de financement destinés à aider les PME à adopter ces technologies.

Et j'ajouterais qu'il faut prendre en compte le taux de participation des entreprises comme un élément essentiel de la conception de votre programme. Ne concevez pas un excellent programme, pour ensuite vous demander comment vous allez faire participer les petites entreprises. Oui.

Parce que vous savez ce que ne font pas les petites entreprises toute la journée? Penser aux programmes gouvernementaux?

Non. Elles pensent plutôt à leurs clients, à leurs employés, à leur marché, et simplement à leur survie. On est bien d'accord. Elles souhaitent simplement arriver jusqu'à la fin de la journée! Et donc, vous comprenez. Il faut vraiment, vraiment disposer d'une bonne stratégie pour savoir comment les entreprises vont apprendre l'existence de ce programme. Pourquoi vont-elles se détourner de leurs principales responsabilités en consacrant du temps à ce programme, alors qu'elles sont extrêmement occupées?

Donc, encore une fois, c'est un peu la gadoue, mais il y a aussi l'effet de réseau.

Comptez-vous sur le gouvernement pour faire connaître ce programme? Est-ce que les personnes visées utilisent les canaux de communication du gouvernement? Est-ce que les gens s'intéressent à ce que pense le gouvernement? Est-ce que c'est le public qu'ils... est-ce que le messager correspond à ce qu'ils recherchent?

Ou bien adoptez-vous une approche plus axée sur les réseaux et les pairs? Vous savez, personnellement, je pense que cela sera beaucoup plus efficace pour changer les comportements, parce que, vous savez, l'un des facteurs cachés qui influencent notre prise de décision est l'effet du messager; souvent, nous ne réfléchissons pas au contenu du message.

En réalité, je suis attentif à la personne qui me parle. Comment avez-vous reçu le message? C'est tout à fait ça. Si cette personne me ressemble, si je lui fais confiance, si elle me plait, si je me reconnais en elle, je serais tellement enclin à adhérer à ce qu'elle dit, à croire en ce qu'elle dit, même si cela n'a pas autant de sens que ce que dit un autre messager que je n'estime pas autant.

MAGGIE :

On en revient à la confiance, ce dont nous avons parlé au tout début.

Absolument. Oui. Merci beaucoup Sasha.

SASHA :

Merci.

MAGGIE :

C’était Sasha Tregebov. Il est le directeur de Behavioral Insights chez BIT Canada.