



CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT POUR UNE TRANSITION VERS LE TRAVAIL HYBRIDE

Ce document est réalisé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Mise à jour : 5 juillet 2021



À propos de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Regroupant 11 000 CRHA | CRIA, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des employés. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement des CRHA | CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec. L'Ordre participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être des employés.

Pour en savoir plus, visitez ordrecrha.org.

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Remerciements

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés tient à remercier tous les professionnels et les experts RH qui ont été consultés pour l'élaboration de ce guide.

Chargées du projet

- Houda Bachisse, conseillère, développement de contenus
- Chantal Parent, CRHA, directrice, Qualité de la pratique

Collaborateurs

- Marie-Claude Boivin, CRHA, conseillère en gestion des ressources humaines au Régime de retraite de l'Université du Québec
- Médina Cayer, CRHA, associée et consultante, Iceberg Management
- Marie-Ève Champagne, CRIA, consultante en santé, sécurité et mieux-être au travail, Nucléiconseils
- Yarledis Coneo, CRHA, consultante et formatrice spécialisée en conciliation des rôles de vie
- Isabelle Lord, CRHA, présidente de Lord Communication managériale
- Mélanie McClure, CRHA, vice-présidente, personnes et culture, FX Innovation
- M^e Véronique Morin, CRIA, avocate spécialisée en droit du travail, Lavery Avocats
- Stéphanie Sauvé, CRHA, présidente de STES Services Conseils
- Julie Tardif, CRHA, associée et consultante, Iceberg Management

Collaborateurs | 37^e Avenue

Caroline Bouffard, Louise Bouchard, Mario Cloutier, Annie Lafrance, François Dominic Laramée, Stéphanie Lessard, Marie-Eve Shaffer

Responsabilité

Le présent document est offert à titre d'information seulement et ne saurait être un avis professionnel sur le sujet qui y est présenté. Les informations fournies devraient toujours être évaluées à la lumière des situations vécues et, en cas de doute, l'Ordre encourage le lecteur à consulter un expert sur la question.

Mise en garde

L'objectif de ce guide est d'appuyer les organisations dans la planification, l'implantation et l'encadrement du travail hybride. Il propose des pistes de réflexion et des lignes directrices sur cette forme d'organisation. Les conseils et recommandations amenés reposent sur de saines pratiques ; ils se prêtent à une adaptation, selon des circonstances et des contraintes spécifiques, et ils doivent être teintés par la culture de l'organisation.

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021
ISBN 978-2-9813339-5-8

Rédigé en mai et en juin 2021 par l'Ordre des CRHA

Reproduction autorisée avec mention de la source ©

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et en relations industrielles, juin 2021

© Tous droits réservés, CRHA, 2021



TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE	5
INTRODUCTION	6
1.1 PLANIFICATION DU TRAVAIL HYBRIDE	10
1.2 FONCTION DES ESPACES PHYSIQUES	13
1.3 ENCADREMENT DU TRAVAIL HYBRIDE	17
1.4 GESTION EN MODE HYBRIDE	21
1.5 CULTURE ORGANISATIONNELLE EN MODE HYBRIDE	24
1.6 COMMUNICATION, ACCÈS ET GESTION	27
1.7 EXPÉRIENCE EMPLOYÉ.....	31
1.8 ENJEUX DE SANTÉ, DE SÉCURITÉ ET DE MIEUX-ÊTRE DU TRAVAIL HYBRIDE.....	34
CONCLUSION	37
RÉFÉRENCES ET LIENS UTILES.....	38



MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

La pandémie de COVID-19 a forcé de nombreuses organisations à adopter le télétravail à vitesse grand V. Pour une majorité d'employés et d'employeurs, l'expérience a été concluante. Elle a permis de démontrer les avantages du travail à la maison, mais aussi ses limites. Le sentiment d'isolement, la perte de sens, le manque de cohésion et l'absence de motivation qu'ont vécus de nombreux télétravailleurs en sont la preuve. Le travail en présentiel présente ainsi des atouts dont le distanciel est privé, mais pas au point de délaisser complètement ce dernier, d'où la volonté de trouver un équilibre entre les deux.

Avec ce nouveau *Guide d'accompagnement pour une transition vers le travail hybride*, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) souhaite proposer des lignes directrices sur le travail hybride. Il espère ainsi fournir aux employeurs et aux gestionnaires des balises claires sur son implantation et son fonctionnement.

L'Ordre des CRHA tient à préciser qu'il n'existe pas une seule façon de mettre en place le travail hybride. Sa forme doit s'adapter aux besoins de l'organisation qui l'introduit, c'est-à-dire à ses besoins d'affaires, à sa culture, à sa structure, à son infrastructure et à son contexte organisationnel. Il appartient à chaque entreprise de trouver un équilibre entre le travail au bureau et le travail à distance.

Dans cet exercice, au cours duquel des orientations sur le travail hybride sont données et des stratégies sont mises en place, les mesures sanitaires doivent peser dans la balance. Plus d'un an après le début de la crise sanitaire, l'obligation de maintenir une distanciation physique entre les travailleurs fait en sorte qu'il est nécessaire de limiter le nombre d'employés en présentiel. En même temps, le télétravail ne sied pas à tous les salariés, certains étant même profondément malheureux de constamment accomplir leurs tâches à la maison. Là encore, un équilibre doit être assuré.

Dans ce cadre, ce guide aborde, dans un premier temps, les défis touchant la planification du travail hybride, la pertinence de conserver des locaux et la possibilité d'instaurer une politique pour encadrer cette forme d'organisation. Il tente dans un deuxième temps d'éclairer les gestionnaires sur la gestion des membres d'une équipe qui partagent leur temps entre le bureau et leur chez-soi, de même que sur le renouvellement de la culture organisationnelle et l'importance de bien communiquer. Dans un dernier temps, il met en lumière l'expérience employé et les enjeux de santé et de sécurité en mode hybride.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture !

Manon Poirier, CRHA

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

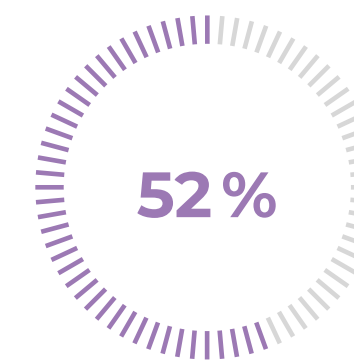


INTRODUCTION

APRÈS L'ESSOR FULGURANT DU TÉLÉTRAVAIL PENDANT LA PANDÉMIE DE COVID-19, VOILÀ QUE LES MILIEUX DE TRAVAIL SONT CONFRONTÉS À UN NOUVEAU DÉFI : IMPLANTER LE TRAVAIL HYBRIDE.

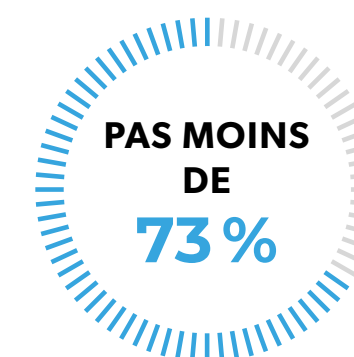
Plus d'un an après le début de la crise sanitaire, les travailleurs se sont accoutumés à accomplir leurs tâches professionnelles de la maison. Beaucoup d'entre eux ne veulent pas revenir au bureau cinq jours par semaine. Ils souhaitent plutôt trouver un équilibre entre la maison, où ils peuvent faire avancer leurs projets individuellement, et le bureau, où les rencontres d'équipe les ragaillardissent.

Des employeurs ont pour leur part été agréablement surpris des résultats de l'expérience du télétravail forcé pendant la pandémie et ils ne sont pas prêts à l'éliminer complètement, comme en témoigne une étude américaine réalisée en décembre 2020 par [PricewaterhouseCoopers](#) auprès de 133 gestionnaires.



LA MOITIÉ D'ENTRE EUX ONT CONSTATÉ QUE LA PRODUCTIVITÉ DE LEURS EMPLOYÉS S'EST MAINTENUE À DISTANCE, SINON ELLE S'EST AMÉLIORÉE.

RÉSULTAT :



DE CES RÉPONDANTS ENVISAGENT DE RÉDUIRE LE NOMBRE DE JOURS OÙ LEUR PERSONNEL DOIT ÊTRE PRÉSENT DANS LES LOCAUX DE L'ENTREPRISE.

Des avantages indéniables...

Le travail hybride, qui consiste à combiner le travail au bureau et à la maison, représente en quelque sorte l'équilibre entre le distanciel et le présentiel. Il existait avant la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19, mais au moment d'en sortir, tout indique que cette forme d'organisation prendra de l'ampleur parce que les avantages sont indéniables.

Les travailleurs peuvent profiter d'une plus grande autonomie et limiter les trajets entre la maison et le bureau, en plus de mieux concilier le travail et leur vie personnelle.

En optant pour le travail hybride, les entreprises diminuent l'absentéisme et stimulent la productivité de leurs troupes. Elles détiennent aussi un argument supplémentaire pour attirer des talents et, surtout, les retenir. Et elles n'ont pas à disposer de vastes locaux avec des postes attitrés pour chacun des membres de leur personnel, ce qui a pour effet de réduire les frais de fonctionnement ainsi que leur empreinte environnementale.

L'équilibre entre le distanciel et le présentiel peut être différent d'une entreprise à l'autre. Il n'y a pas de recette unique. L'employé peut choisir comme bon lui semble les jours où il travaille à la maison, sinon l'employeur peut les prévoir selon le déroulement des activités et de la disponibilité des postes de travail. Une, deux, trois ou encore quatre journées peuvent être passées au bureau ou dans un espace de *coworking* et dans des locaux partagés. Autrement dit, les possibilités sont infinies.

... mais aussi des défis incontournables

Le travail hybride a beau à première vue être très attrayant, il amène aussi des défis. Les employeurs doivent planifier son implantation afin d'assurer un continuum dans les tâches à accomplir au bureau et à la maison.

Avant tout, le personnel est-il prêt à plonger dans cette nouvelle aventure ? Si oui, comment ? Un sondage interne permet d'anticiper les attentes. Dans le même ordre d'idées, les employés sont-ils tous admissibles au travail hybride ou seulement une partie d'entre eux ? Quel niveau de flexibilité leur est accordé ? Et les espaces de travail qui sont maintenus, à quoi serviront-ils ?

Avec cette nouvelle forme d'organisation du travail, les entreprises ont tout à gagner à adopter une politique sur le travail hybride pour établir un cadre, et à repenser leur culture organisationnelle dans le but de lui insuffler une nouvelle cohésion.

Afin d'assurer le succès de l'implantation du travail hybride, les gestionnaires ont aussi avantage à suivre une formation sur l'encadrement d'employés qui cumulent plusieurs lieux de travail de façon à créer un esprit d'équipe parmi eux. Comme cela a souvent été souligné pendant la pandémie de COVID-19, la communication doit être au centre de leurs préoccupations.

Une réflexion sur le droit à la déconnexion des travailleurs doit être menée pour tracer une frontière étanche entre la vie personnelle et le travail. Les enjeux de santé et de sécurité informatique doivent également être abordés pour prévenir les coups.

Ce guide vous propose des pistes de réflexion sur tous ces aspects du travail hybride. Si cette forme d'organisation est réclamée par les employés et gestionnaires, on ne doit pas pour autant négliger son implantation.



Le travail hybride est-il réclamé ?

Au Canada, une majorité d’employés et d’employeurs n’envisagent pas de revenir à la situation d’avant mars 2020, où la présence au bureau était généralement exigée tous les jours de la semaine. L’expérience pandémique a mis en lumière les avantages du télétravail, qui est là pour rester. Toutefois, dans quelle mesure l’adopter ? Les employeurs et travailleurs ne s’entendent pas sur la question. Pour arriver à une application harmonieuse et réussie d’un nouveau modèle de travail, une communication ouverte et bidirectionnelle devra être privilégiée.

SOUHAITS DES TRAVAILLEURS	INTENTIONS DES ORGANISATIONS (SELON LES CRHA)	
38 %	1 %	Télétravail à temps plein
9 %	6 %	Bureau à temps plein
24 %	8 %	Pleine flexibilité accordée, sans aucune exigence
18 %	52 %	Temps partagé avec une exigence de présence minimale au bureau, déterminé selon une formule fixe et prédéterminée chaque semaine <small>(ex. : 3 jours en télétravail et 2 jours au bureau par semaine)</small>
10 %	23 %	Temps partagé avec une exigence de présence minimale au bureau en fonction des tâches, des activités et de la nature de l’emploi <small>(ex. : sur une année, présence requise au bureau pour 30 % des tâches liées à un poste)</small>
	9 %	Ne sait pas encore

Constats tirés de deux sondages réalisés en mai 2021 par l’Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, l’un auprès de ses professionnels agréés (CRHA) et l’autre auprès des télétravailleurs québécois.

Ces résultats illustrent un écart quant au choix du modèle de travail postpandémie. D’un côté, les employés expriment une réelle volonté de préserver une flexibilité absolue et, de l’autre, les organisations doivent composer avec des impératifs et des préoccupations légitimes (cohésion d’équipe, culture organisationnelle, maintien de la productivité collective, etc.) et souhaitent ainsi préserver une certaine présence au bureau planifiée.

« Il y aura un réel effort d’échange et de communication à fournir de part et d’autre afin d’aborder les questionnements et de favoriser l’acceptabilité, explique Manon Poirier, CRHA, directrice générale de l’Ordre. Ce sera une belle occasion pour les organisations de faire preuve de flexibilité, d’innovation et de cocreativité. Le défi sera à la fois d’assurer une productivité accrue pour l’entreprise et de veiller à l’amélioration du bien-être des travailleurs et de la conciliation travail-vie personnelle. »

Pour l’Ordre, le modèle hybride est une voie particulièrement intéressante. Ce type de modèle, qui assure une certaine présence physique des employés au bureau, permet non seulement aux organisations de soutenir leur culture organisationnelle, mais aussi de maintenir une productivité collective, l’innovation, la cohésion d’équipe et le sentiment d’appartenance. L’idée est de travailler ensemble, en personne, quand c’est plus productif et porteur de le faire ainsi, et de laisser aux gens la latitude de travailler d’où ils veulent lorsque les activités qu’ils réalisent sont optimales en mode solo.



UN OUTIL DE DIAGNOSTIC

Pour un portrait des facteurs qui optimisent l'adoption d'un modèle de travail hybride, vous pouvez consulter l'outil de diagnostic et d'aide à la prise de décision.

 **TÉLÉCHARGEZ L'OUTIL**



1.1 | PLANIFICATION DU TRAVAIL HYBRIDE

Pour bien des organisations, le retour au bureau en présentiel, après un an et demi de télétravail, ne se fera pas sans heurts. Si certains professionnels ne demandent qu'à s'affranchir des Zoom de ce monde et de leur logement exigu, d'autres ont goûté aux joies d'un trajet maison-boulot qui se mesure en secondes et voudraient bien continuer à en profiter quelques jours par semaine... ou à temps plein. Dans les circonstances, planifier une formule hybride qui saura satisfaire à la fois le personnel et les objectifs de l'entreprise exigera du doigté.

UNE ADOPTION

À GÉOMÉTRIE VARIABLE

« Chez nous, le télétravail a bien fonctionné, et nous continuerons à l'offrir à ceux qui voudront en faire, à condition qu'ils puissent s'entendre avec leur gestionnaire sur le sujet. »

— Marie-Claude Boivin, CRHA, conseillère en gestion des ressources humaines au Régime de retraite de l'Université du Québec (RRUQ)

L'objectif : rester concurrentiel avec les organisations qui proposeront de la flexibilité.

Il y aura cependant des balises claires au sujet des jours de travail en présentiel exigés afin de maintenir la cohésion de l'équipe. « Le contact humain manque en ce moment », estime Marie-Claude Boivin.

Chez FX Innovation, une firme du domaine des technologies de l'information, on ira beaucoup plus loin. « Avant, le télétravail était accepté, mais relativement peu présent, explique Mélanie McClure, CRHA, vice-présidente, personnes et culture. Mais nous avons réalisé qu'il offre beaucoup d'avantages. »

Les entreprises ont ainsi la possibilité d'adapter le travail hybride à leurs besoins. Dans certains cas, l'équilibre entre la maison et le bureau peut être défini par l'employeur, alors que, dans d'autres, il peut être laissé à la discrétion des employés.



LE PROTOCOLE DU RETOUR

La logistique du retour au travail en mode hybride pose certains problèmes : organisation et sécurisation de l'espace, cohabitation dans des locaux conçus avant la nouvelle réalité sanitaire, etc.

Au RRUQ, la question s'est déjà posée. Une équipe dont le travail repose sur des documents non numérisés devait fréquenter le bureau régulièrement pendant la pandémie. « Nous n'avons pas de bureaux partagés, mais certains membres du personnel travaillaient dans des cubicules, explique Marie-Claude Boivin. Nous leur avons donc prêté les bureaux fermés de ceux qui télétravaillaient, pour ne pas qu'ils aient besoin de porter des masques toute la journée lorsque ce n'était pas obligatoire. »

Il est à noter que le retour au bureau est conditionnel à l'évolution de la situation épidémiologique. Selon le [plan de déconfinement](#) du gouvernement du Québec, le travail en présentiel n'est permis que dans les zones jaune et verte jusqu'à la fin du mois d'août. Le port du masque est obligatoire, et une distanciation physique doit être maintenue entre les travailleurs. Des mesures doivent également être prises pour exclure les personnes présentant des symptômes, favoriser le lavage fréquent des mains et désinfecter souvent les équipements et les outils utilisés.

La levée de l'obligation de porter le masque au bureau pourrait se produire graduellement, à partir du moment où une bonne partie de la population aura été pleinement vaccinée, et avant tout dans les milieux de travail sans contact avec le public, selon le directeur national de la santé publique du Québec, le [Dr Horacio Arruda](#).



ÉLABORER

LA BONNE FORMULE

Il n'y a pas de recette universelle pour trouver le point d'équilibre entre flexibilité et efficacité. Au RRUQ, par exemple, l'équipe des ressources humaines a sondé les gestionnaires pour faire le point sur leurs expériences pendant la pandémie.

« Nous leur avons demandé de se concentrer sur les six derniers mois, qui ont suivi la période d'ajustement, précise Marie-Claude Boivin. De réfléchir à ce qui avait changé, en mieux ou en pire, dans leur travail de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. »

La formule de travail hybride proposée sera ajustée en fonction des réponses à ce sondage ainsi que de celles obtenues dans un deuxième sondage, qui portera sur les attentes du personnel. « Nous voulons savoir comment les gens se sentent par rapport au télétravail, combien de journées par semaine ils voudraient passer au bureau et s'ils se sentent bien accompagnés dans la transition. »

COMMENT PLANIFIER LA LOGISTIQUE

D'UN RETOUR AU BUREAU EFFICACE ET SÉCURITAIRE ?



VOICI QUELQUES QUESTIONS À SE POSER :

- LE PERSONNEL EST-IL RÉTICENT À RENTRER À SON LIEU DE TRAVAIL OU A-T-IL HÂTE DE LE FAIRE ?
- QUELLES SONT LES JOURNÉES OU LES HEURES DE PRÉSENCE OBLIGATOIRE AU BUREAU ? SONT-ELLES LES MÊMES POUR TOUS ?
- FAUT-IL RÉORGANISER L'ESPACE DE TRAVAIL POUR AUGMENTER LA DISTANCIATION PHYSIQUE ENTRE LES GENS ?
- EST-CE QUE L'ESPACE EST SUFFISANT POUR QUE TOUT LE PERSONNEL SOIT PRÉSENT EN MÊME TEMPS OU FAUDRA-T-IL INSTAURER UN PRINCIPE D'ALTERNANCE ?
- DISPOSE-T-ON DE DONNÉES SUR LA QUALITÉ DE L'AIR ET SUR L'ÉTAT DU SYSTÈME DE VENTILATION, POUR EMPÊCHER LA TRANSMISSION DES MALADIES PAR AÉROSOLS ?
- QUEL EST L'ÉTAT DE LA RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE DE PORT DU MASQUE ?

A modern office interior with a teal tint. The ceiling features exposed ductwork and linear lighting. Large windows on the right side offer a view of a city building. In the foreground, there are several white desks with black frames and ergonomic office chairs. A network diagram with nodes and connecting lines is overlaid on the image.

1.2 | FONCTION DES ESPACES PHYSIQUES

LA NOUVELLE VOCATION DES BUREAUX

Avec l'assouplissement des mesures sanitaires, des employeurs rappelleront graduellement leurs employés sur les lieux de travail, sans nécessairement faire une croix sur le télétravail. En choisissant de combiner ces deux façons de travailler, ils doivent examiner les locaux dont ils disposent. À quoi serviront-ils et comment pourront-ils contribuer au succès de l'entreprise ?



Le travail hybride a été au centre de la réflexion de **Google** au fur et à mesure que la pandémie de COVID-19 était maîtrisée dans certains pays. De façon générale, le géant du Web envisage de demander aux « Googlers » de se présenter trois jours par semaine au bureau, dans des espaces modulables, et d’accomplir leurs tâches où bon leur semble le reste du temps.

« **Comme le temps passé au bureau sera axé sur la collaboration, vos domaines de produits et vos fonctions vous aideront à décider des jours où les équipes se réuniront au bureau.** »

— Sundar Pichai, président-directeur général de Google

CONSULTER

Si bien des organisations sont tentées de prendre exemple sur Google, elles ont avant tout à consulter leurs employés. « En étant à l’écoute, une entreprise mobilise son personnel et favorise son engagement », insiste Stéphanie Sauvé, CRHA, présidente de STES Services Conseils.

VOICI DES EXEMPLES DE QUESTIONS À POSER :

- **SOUHAITEZ-VOUS DEMEURER EN TÉLÉTRAVAIL ?**
- **TENEZ-VOUS À RETOURNER AU BUREAU À TEMPS PLEIN ?**
- **VOULEZ-VOUS PARTAGER VOTRE TEMPS ENTRE LA MAISON ET LE BUREAU (TRAVAIL HYBRIDE) ?**
- **SI LE TRAVAIL HYBRIDE EST PERMIS, COMMENT ENVISAGEZ-VOUS RÉPARTIR VOTRE TEMPS ENTRE LE TRAVAIL À DISTANCE ET EN PRÉSENTIEL ?**

Une fois ces réponses obtenues, une entreprise évalue dans quelle mesure elles correspondent à ses exigences. Selon leurs responsabilités, des salariés peuvent devoir se présenter quotidiennement au bureau. Stéphanie Sauvé propose d’organiser des groupes de discussion pour trouver un consensus avant de présenter le plan d’action à l’ensemble des équipes.

Après cet exercice, l’entreprise pourrait choisir de revoir la configuration de ses bureaux — et même réduire leur superficie — pour privilégier l’aménagement de salles de conférence, de postes de travail non attitrés et peut-être même d’un gym ou d’une salle de repos pour ceux qui ne peuvent pas travailler à distance. Elle pourrait aussi préférer louer des espaces de *coworking* ou même partager des locaux avec une autre entreprise.

Si la présence de chacun des employés n’est pas décidée à l’avance, un système de réservation doit être implanté pour éviter les conflits.

COLLABORER

Selon les deux sondages réalisés par l'Ordre des CRHA en mai 2021 auprès de ses professionnels agréés (CRHA) et des télétravailleurs, les tâches qui bénéficient d'une valeur ajoutée quand elles sont faites au bureau plutôt qu'en télétravail sont les suivantes :

- RENCONTRE D'ÉQUIPE ET CONSOLIDATION DES RELATIONS
- GESTION DES DOSSIERS À CARACTÈRE DÉLICAT
- PROCESSUS D'EMBAUCHE ET D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX TALENTS
- FORMATION, ACCOMPAGNEMENT, TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET MENTORAT
- ACTIVITÉS FAVORISANT LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION
- TÂCHES ADMINISTRATIVES ET RELATIVES AU SERVICE À LA CLIENTÈLE
- ACTIVITÉS NÉCESSITANT DES ACTIONS MANUELLES ET D'ENTRETIEN

« Le bureau doit se transformer.
L'idée, c'est d'y mettre de l'événementiel. »

— Stéphanie Sauvé, CRHA, présidente de STES Services Conseils

FIDÉLISER

Si Google prend les grands moyens pour accommoder son personnel, c'est que la membre des GAFAM souhaite avant tout qu'il demeure en poste.

« [Qu'un employé veuille conserver son emploi malgré des offres plus alléchantes], cela a une grande valeur », avance la présidente de STES Services Conseils. Pour y parvenir, une entreprise doit faire preuve de flexibilité et d'écoute, selon elle.

Un salarié tient à être présent au bureau à temps plein ? Il est de bon ton de le lui permettre, quitte à lui réserver un espace.

« Un de mes clients avait un employé qui voulait séjourner six mois en Australie, rapporte Stéphanie Sauvé. Il était très apprécié. On lui a permis de continuer à travailler à temps partiel. Après son voyage, il est revenu à son poste. C'était difficile, mais en lui accordant une certaine flexibilité, mon client a pu le garder. »



VISER LE SUCCÈS

Après avoir revu le fonctionnement de son bureau, l’entreprise doit être attentive. Des ajustements sont-ils nécessaires ? Stéphanie Sauvé suggère de créer un comité, qui rassemble à la fois des gestionnaires et des employés, pour faire un suivi.

Les points suivants méritent d’être évalués rigoureusement :

- Le taux d’occupation ;
- Le taux de mobilisation du personnel ;
- Le taux de roulement ;
- L’absentéisme ;
- L’impact sur le recrutement ;
- Le taux de productivité ;
- Le déroulement des activités courantes.

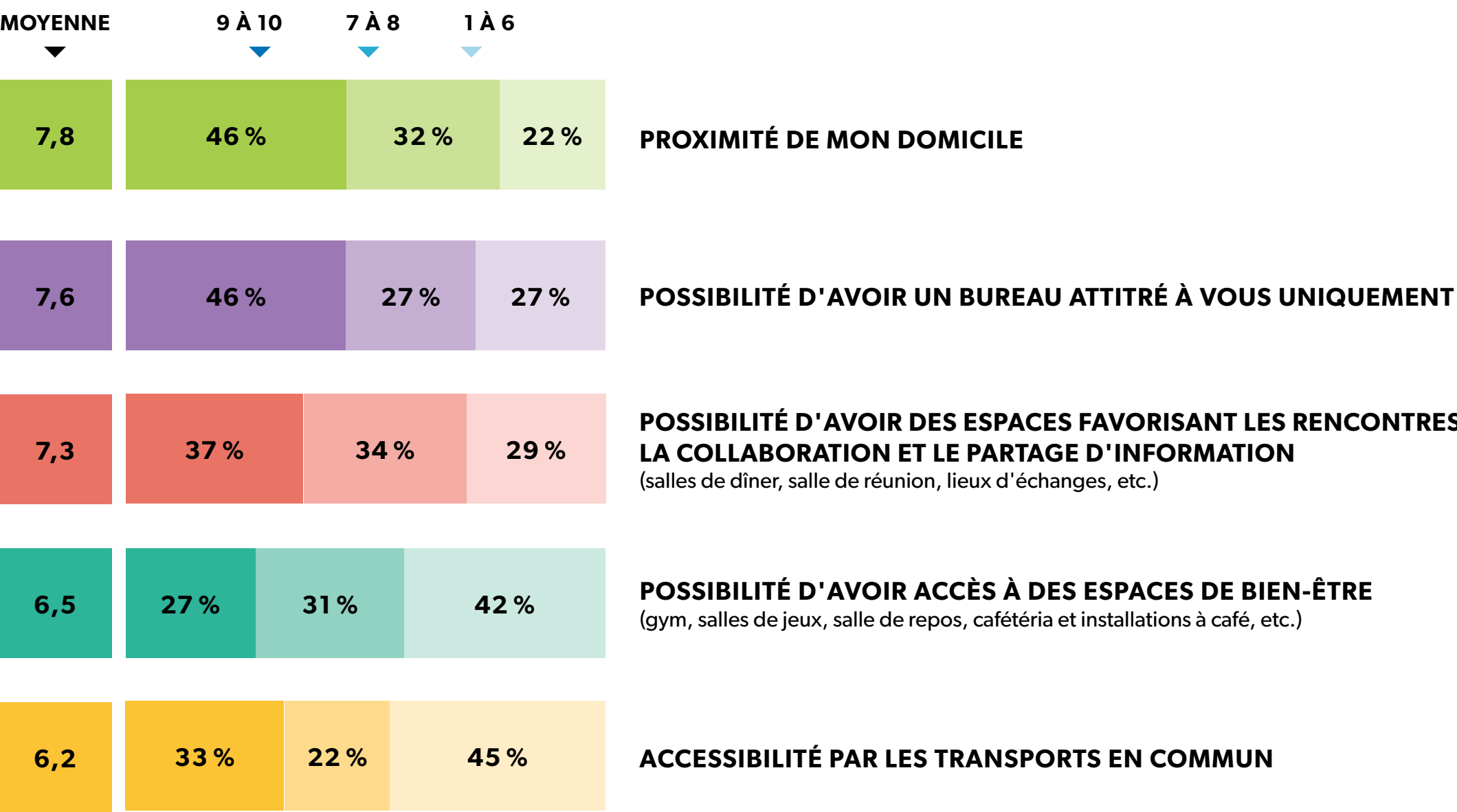
La consultante mentionne que la nouvelle configuration des bureaux a avantage à être modulable pour permettre de procéder à des correctifs en cas de besoin.

« Il ne faut pas que ce soit coulé dans le béton. Si une entreprise constate qu’une salle de conférence de plus est nécessaire, elle doit pouvoir en ajouter une facilement. »



Selon le sondage effectué par l’Ordre des CRHA en mai 2021 auprès des travailleurs québécois qui sont présentement en télétravail, les éléments importants en ce qui a trait aux espaces sur les lieux de travail sont les suivants :

Question : Dans un contexte où vous pourriez travailler de manière permanente dans une formule de temps partagé entre le télétravail et la présence au bureau, quel est le niveau d’importance (sur une échelle de 1 à 10) que vous accorderiez à chacun des éléments suivants en ce qui a trait aux espaces sur les lieux de travail ?





1.3 | ENCADREMENT DU TRAVAIL HYBRIDE

SE DOTER

D'UNE POLITIQUE

DE TRAVAIL HYBRIDE :

MODE D'EMPLOI

Alors que les entreprises planifient le retour graduel au travail en présentiel et réfléchissent à la place qu'occupera le télétravail dans les prochaines années, le travail hybride émerge comme un juste milieu prometteur. La transition vers cette nouvelle façon de travailler requiert des modifications importantes dans les conditions de travail du personnel, lesquelles ont avantage à être balisées par une politique claire.

LES AVANTAGES D'UNE POLITIQUE

La mise en place d'une politique sur le travail hybride permet de clarifier non seulement les attentes et les obligations de l'employeur, mais aussi celles des employés. Elle ajoute de la cohérence à cette nouvelle réalité. Son élaboration et sa diffusion sensibilisent l'ensemble des équipes aux enjeux liés au travail hybride.

« Il faut mettre un cadre à la prestation de travail et se donner des règles, résume M^e Véronique Morin, CRIA et avocate spécialisée en droit du travail. De plus, une politique claire et bien implantée influence la marque de l'employeur et lui permet d'attirer ou de fidéliser des employés d'expérience. »

LE CADRE LÉGAL

Il n'y a pas de loi qui s'applique spécifiquement au télétravail. Les dispositions légales qui le balisent sont les mêmes que pour un emploi en présentiel. « On parle ici du *Code civil du Québec*, de la *Loi sur les normes du travail*, de la *Charte des droits et libertés de la personne*, de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, précise M^e Morin. Toutes ces dispositions sont applicables. C'est le minimum. »

Une entreprise peut-elle imposer le travail hybride ? S'il ne figure pas dans les modalités qui existaient avant la crise, non. L'employeur ne peut pas modifier les conditions de travail unilatéralement sans l'accord des employés. Pas plus qu'il n'est dans l'obligation de permettre le travail hybride, d'ailleurs.

LES INCONTOURNABLES

La politique sur le travail hybride doit s'arrimer aux politiques existantes et être cohérente avec la culture organisationnelle.

Elle doit permettre entre autres de préciser les points suivants :

LES POSTES ET SERVICES VISÉS

Ce ne sont pas toutes les catégories d'emplois qui se prêtent au travail hybride. Il faut prendre le temps de le préciser et de faire des choix qui reposent sur la mission et les valeurs de l'entreprise.

LA PRESTATION DE TRAVAIL

Il est nécessaire de déterminer les plages de disponibilité requises, le ratio de jours en présentiel et à distance ainsi que le mode de communication privilégié.

LES OUTILS TECHNOLOGIQUES FOURNIS PAR L'EMPLOYEUR

Ces dispositions permettent une prestation de travail à distance qui respecte les standards de qualité et de sécurisation des données de l'entreprise.

LES CADRES ENTOURANT LA MODIFICATION DE LA PRESTATION DE TRAVAIL

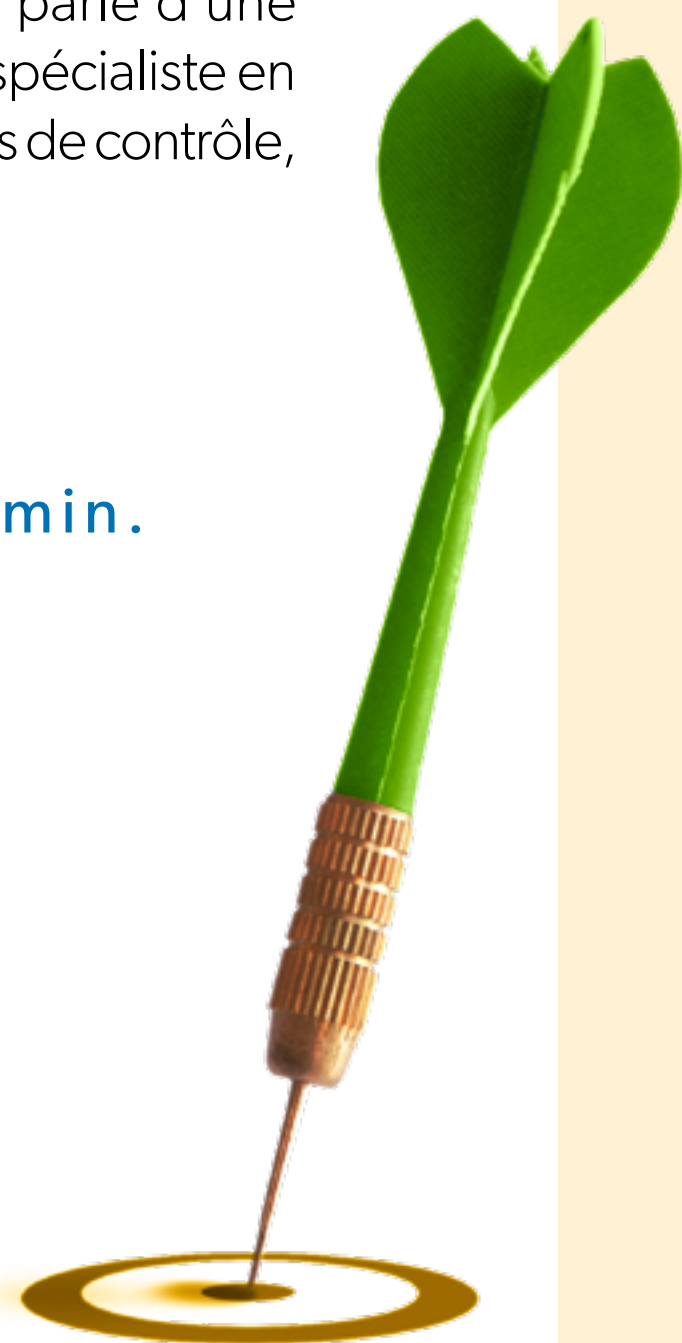
Il faut convenir du préavis à donner si l'une ou l'autre des parties désire modifier les modalités de la prestation de travail.

ADAPTER

LE STYLE DE GESTION

La mise en place du travail hybride exige que les gestionnaires modifient en profondeur leur style de gestion. « On parle d'une gestion par résultats, explique Yarledis Coneo, CRHA, spécialiste en conciliation travail-famille. On prévoit ensemble des points de contrôle, des suivis réguliers et de l'accompagnement. »

Les gestionnaires doivent apprendre à donner la destination et non le chemin. En général, les gens sont capables de faire leur travail.



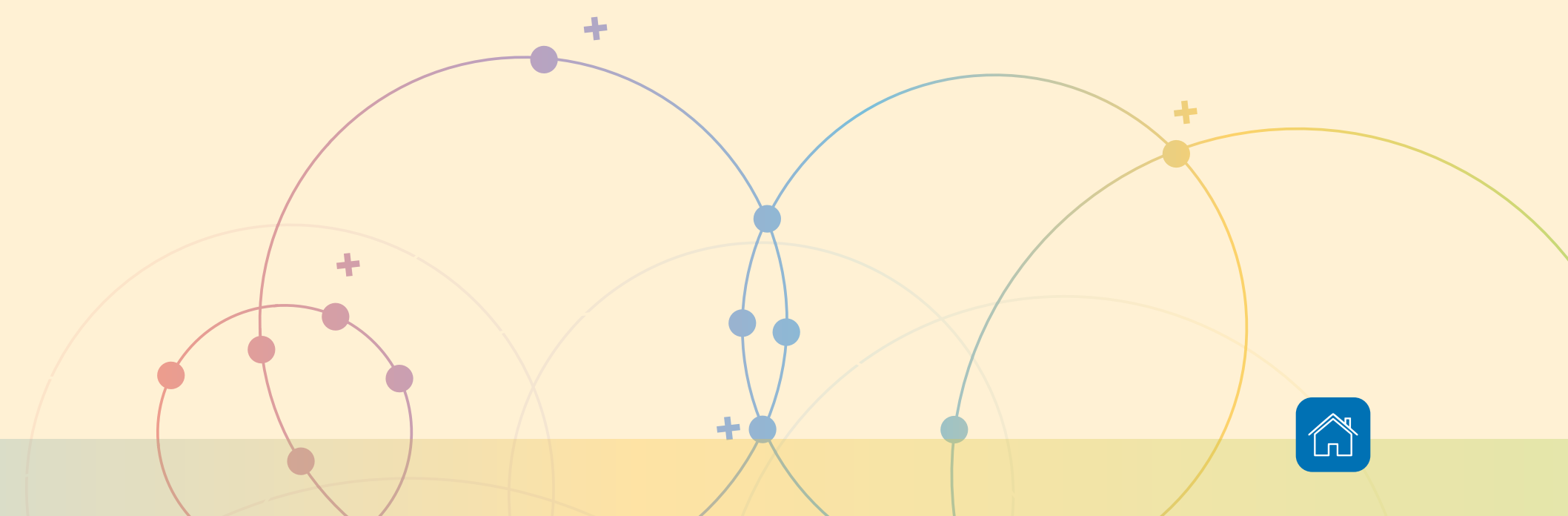
PASSER DE LA PAROLE AUX GESTES

Le processus d'implantation du travail hybride est aussi important que la politique elle-même, selon Yarledis Coneo. La transparence dans les communications est ainsi la clé du succès. Le plan présenté doit être clair et exécuté de manière graduelle. Il doit être accompagné d'un engagement concret de la direction, qui y alloue les ressources financières et humaines pour en assurer la réussite. Des organisations peuvent opter pour un déploiement par étapes ou par projet-pilote afin de pouvoir réajuster le tir en cas de besoin.

LE TRAVAIL HYBRIDE : LÀ POUR RESTER ?

Yarledis Coneo a bon espoir que le travail hybride sera adopté par moult organisations. « Surtout pour les avantages en matière de conciliation travail-vie personnelle et de santé psychologique », avance-t-elle.

M^e Véronique Morin met un bémol. « À moyen et long terme, ce mode de travail peut devenir périlleux pour ce qui est du sentiment d'appartenance, souligne-t-elle. Il y a quand même une synergie et un esprit de collaboration qui est plus grand lorsqu'on est en présentiel. »



Pour davantage de détails sur l'encadrement juridique du télétravail ainsi que les responsabilités qui incombent aux employeurs et aux employés dans ce contexte :

 **TÉLÉCHARGEZ CE GUIDE**





1.4 | GESTION EN MODE HYBRIDE

DEVENIR LE COACH

DE SON ÉQUIPE

Chaque gestionnaire doit adapter son style de management dans un contexte de travail hybride. Les principes du leadership situationnel répondent bien à cette variabilité en offrant plusieurs postures, qui visent une plus grande autonomie des acteurs, à distance comme en présentiel.

Il revient au gestionnaire de déterminer quel style de leadership adopter pour chaque employé et ressource de l'organisation.

Un processus que connaissent bien Julie Tardif et Médina Cayer, toutes deux CRHA et cofondatrices d'Iceberg Management, un cabinet de services-conseils en ressources humaines et en développement organisationnel. Depuis la fondation de l'entreprise il y a sept ans, elles travaillent d'ailleurs uniquement à distance avec leurs collaborateurs !

« Le gestionnaire doit avoir une vue d'ensemble, s'élever par rapport au terrain pour avoir une métavision des ressources, des liens de collaboration et, alors, faire les bons choix, explique Médina Cayer. C'est de cette position qu'il pourra ensuite déterminer le degré d'autonomie de ses ressources, les faire réellement avancer ou prendre d'autres décisions qui s'imposent. »

LES QUESTIONS CLÉS

Pour savoir quelle posture adopter – persuasif, « délégatif », rassembleur, autoritaire, « coach », etc. –, il faut poser des questions à l'employé, et c'est la qualité de ses réponses qui déterminera l'adoption du style de gestion. Ces questions portent sur :

- le sens de ce qui est demandé comme travail ;
- le besoin de réviser certaines priorités ;
- les outils à la disposition de l'employé pour qu'il soit en mesure d'accomplir ce qui est demandé ;
- les autres ressources dans l'équipe qui pourraient fournir une aide.

« Ces questions servent à comprendre autant la structure de pensée de l'employé que ses besoins, donc le style à privilégier avec lui : si ses réponses vont vers un besoin d'encadrement, le gestionnaire optera pour un leadership directif. Si son autonomie est grande ou en voie de développement, il lui déléguera des tâches en fonction de ses forces naturelles », dit Médina Cayer.

Évidemment, les réponses à ces questions changent avec le temps, c'est pourquoi il est de mise de répéter l'exercice tant et aussi longtemps que la relation de collaboration avec cet employé se poursuit. « Les questions touchent directement le sens du travail pour l'employé, donc sa motivation et ses compétences, les deux ingrédients essentiels au développement de l'autonomie », ajoute Médina Cayer.

LA POSTURE DE LEADER-COACH

Avec une telle vue d'ensemble et une connaissance fine du sens du travail chez ses ressources, le gestionnaire peut choisir la posture de leader-coach, qui va créer les conditions propices au développement de l'autonomie, une plus-value en télétravail.

« Un coach enlève les écueils sur le chemin de l'employé, favorise l'acquisition de compétences et stimule la motivation de ses joueurs, ce qui mène tout droit à une plus grande autonomie », affirme Julie Tardif.

Et plus cette autonomie grandit, plus le leadership s'affirme et contribue à l'efficacité et au développement des ressources. « C'est très mobilisant ; le gestionnaire prend l'employé là où il est rendu et l'accompagne dans son développement... S'il a besoin d'apprentissages, le gestionnaire adopte un style transformationnel ; s'il est très autonome, un style délégatif », renchérit-elle. Un tel leadership peut mener les ressources à être tellement autonomes que le gestionnaire pourra décentraliser la prise de décision.

LES PARTICULARITÉS DU LEADERSHIP

À DISTANCE

Évidemment, une très grande partie du non-verbal disparaît en télétravail. Étant donné que la précision des réponses des employés aux questions clés est primordiale pour adopter le bon style de leadership, le gestionnaire ne doit pas hésiter à demander des précisions aux réponses des employés.

Du même souffle, il doit aussi expliquer ses choix et dire clairement pourquoi il les fait. « Un tel gestionnaire ne développe pas de syndrome d’imposteur chez les siens », lance Julie Tardif.

Pour assurer une communication optimale, surtout à distance, le gestionnaire peut implanter des outils précis comme des sondages, des *scrums* à date fixe, des rencontres individuelles. Il peut aussi relancer l’employé qui a laissé sa caméra éteinte durant une réunion virtuelle ou celui qui sourit beaucoup moins qu’à l’habitude.

« Le non-verbal peut être encore plus sujet à interprétation à distance : il faut rattraper rapidement toute situation qui pourrait avoir un effet démobilisant. »

— Médina Cayer, CRHA

Quant aux séances de remue-méninges, aux rencontres de créativité ou toute autre démarche qui engage l’intelligence collective, mieux vaut attendre d’être en présentiel, même si de nouvelles applications peuvent faire le travail à distance.

« Mais attention, dit Julie Tardif, à ne pas recréer l’univers du bureau ! Il faut dorénavant aller plus loin pour ces séances en présentiel en transformant les salles pour créer des espaces collaboratifs, par exemple, ou en créant une salle multifonctionnelle qui ne ressemble pas au bureau d’hier ou, pire, à celui de la maison ! »



Selon le sondage effectué par l’Ordre des CRHA en mai 2021 auprès des travailleurs québécois qui sont présentement en télétravail, les éléments importants de la relation avec le gestionnaire dans un contexte de formule hybride sont les suivants :

Question : Dans un contexte où vous pourriez travailler de manière permanente dans une formule de temps partagé entre le télétravail et la présence au bureau, quel est le niveau d’importance (sur une échelle de 1 à 10) que vous attribuez à ces composantes de la relation avec votre gestionnaire ?

MOYENNE	9 À 10	7 À 8	1 À 6	
8,1	50 %	33 %	17 %	CONFIANCE DÉMONTRÉE PAR LE GESTIONNAIRE
8,1	51 %	32 %	17 %	AUTONOMIE OCTROYÉE PAR LE GESTIONNAIRE
8,1	49 %	32 %	19 %	EMPATHIE ET HUMANITÉ DÉMONTRÉES PAR LE GESTIONNAIRE
8,0	47 %	34 %	18 %	ÉQUITÉ ET JUSTICE DÉMONTRÉES DANS LE TRAITEMENT PAR RAPPORT AUX COLLÈGUES
8,0	46 %	35 %	19 %	RECONNAISSANCE DE LA PART DU GESTIONNAIRE
7,9	46 %	35 %	19 %	QUALITÉ DE LA RELATION AVEC LE GESTIONNAIRE
7,6	35 %	40 %	26 %	ENCADREMENT ET ACCOMPAGNEMENT DU GESTIONNAIRE DANS LE CADRE DE VOS FONCTIONS
7,4	33 %	40 %	27 %	FRÉQUENCE DES COMMUNICATIONS AVEC LE GESTIONNAIRE





1.5 | CULTURE ORGANISATIONNELLE EN MODE HYBRIDE

Nombreuses sont les entreprises qui ont vécu la transition soudaine vers le télétravail, en mars 2020, comme un choc culturel. Mais après plus d'un an d'adaptation à la nouvelle réalité, le retour au bureau pourrait, lui aussi, constituer un défi corsé. Surtout si tout le personnel ne rentre pas au bercail en même temps ni au même rythme. Comment protéger, rebâtir ou redéfinir une culture organisationnelle en temps postcovidien ?

FAIRE DE LA CULTURE

UNE PRIORITÉ

« La culture, il faut s'en occuper activement. »

— Mélanie McClure, CRHA, vice-présidente, personnes et culture, chez FX Innovation

Hiérarchie aussi limitée que possible, communication, transparence : ces valeurs, qui étaient déjà au cœur de la culture de FX Innovation, ont donc orienté sa réponse à la pandémie et guideront son approche de retour à la normale.

« Mais le message doit venir d'en haut, insiste M^{me} McClure : sans engagement ferme de la part de la haute direction, point de salut. »

CONSERVER LES ACQUIS DE LA DERNIÈRE ANNÉE

La pandémie de COVID-19 a forcé bien des entreprises à adopter rapidement le télétravail. Cette expérience a permis de démontrer les avantages de cette forme d'organisation. Les employés ont pu mieux concilier leur carrière et leur vie personnelle, en plus de gagner du temps et de profiter d'une certaine autonomie.

La réalisation d'un sondage à l'interne peut permettre aux gestionnaires de cerner les attentes des membres de leur équipe concernant le retour au bureau et de déterminer le point d'équilibre à atteindre entre le travail en présentiel et celui effectué à distance.

Dans le même ordre d'idées, des entreprises ont intérêt à conserver les démarches qu'elles ont mises en place pendant les longs mois de confinement pour maintenir l'esprit d'équipe, ou du moins à trouver une formule adaptée au travail hybride. Beaucoup ont fait preuve d'une grande imagination en implantant par exemple de nouveaux outils de communication, comme la messagerie instantanée, en planifiant des rendez-vous virtuels avec leurs employés pour dresser un bilan des activités ou s'entraîner, ou encore en les invitant à des cocktails en distanciel pour rigoler et bavarder.

LE PRINCIPE

D'INCLUSIVITÉ

Afin de soutenir l'évolution culturelle vers le travail hybride, des mesures doivent être prises pour que les employés soient tous sur le même pied d'égalité. Par exemple, chez FX Innovation, pendant les réunions par vidéoconférence, les travailleurs présents au bureau devront utiliser leur ordinateur et leur caméra, au lieu de se rassembler dans une salle de réunion, afin que les télétravailleurs ne soient pas désavantagés de quelque façon que ce soit.

Les membres de la haute direction devront aussi montrer l'exemple : pas question qu'ils soient tous au bureau en même temps sur une base régulière. Sinon, le personnel pourrait se sentir obligé de les imiter...

TRAVAIL HYBRIDE ET COHÉSION

Comment instaurer une culture de performance dans un environnement de travail hybride ? Il s'agit avant tout d'une question de confiance : se parler souvent, communiquer ses attentes et celles des clients, puis laisser les gens libres de la façon de fournir des résultats, d'après Marie-Claude Boivin, CRHA, conseillère en gestion des ressources humaines au Régime de retraite de l'Université du Québec. « On ne peut plus se contenter de gérer du temps, dit-elle. Il faut plutôt gérer des mandats et des objectifs. Un bon employé en présentiel sera aussi un bon télétravailleur ; si on doute d'une personne en télétravail, on devrait probablement douter d'elle aussi au bureau ! »

Quant aux réseaux informels dynamisant les relations de travail et à la machine à café servant de point de rencontre, les interventions que les entreprises ont déployées pendant la pandémie de COVID-19, comme la création de différents fils de discussion dans les plateformes de messagerie texte, peuvent y suppléer... en attendant que les employés se croisent au bureau.

UNE OCCASION À NE PAS RATER

Une culture organisationnelle forte peut s'adapter aux changements, même les plus soudains. Selon Mélanie McClure, il n'y a pas d'autre choix.

« Je parle à de nombreuses entreprises, et tout le monde se pose des questions : nos cultures d'avant sont-elles encore possibles ? Chose certaine, bonne chance à ceux qui ne veulent rien changer parce que leurs concurrents vont s'adapter, eux. »

— Mélanie McClure, CRHA, vice-présidente, personnes et culture, chez FX Innovation

The background of the left page features a close-up of a rope net, likely from a fishing trawl, with thick, dark ropes forming a grid pattern. Overlaid on this are several thin, light-colored circles and lines, some with small colored dots (red, blue, yellow) and plus signs, suggesting a technical or geometric theme.

1.6 | COMMUNICATION, ACCÈS ET GESTION

RÉAPPRENDRE À COMMUNIQUER

La réalité du travail hybride signifie que la communication redevient centrale au sein des organisations. Dans sa conférence *Le défi de rester connecté et d'exercer son leadership à distance*, offerte lors de l'événement Le printemps des priorités, organisé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Isabelle Lord, CRHA, présidente de Lord Communication managériale, a cité quatre défis qui attendent les employeurs et les gestionnaires afin de bien communiquer avec les employés : la proximité, l'interaction, l'accompagnement et l'inclusion.

PROXIMITÉ

L'auteure de *L'étoffe d'un leader : 52 façons d'améliorer votre communication-leadership* décrit la proximité comme une qualité managériale « d'inspiration au quotidien ».

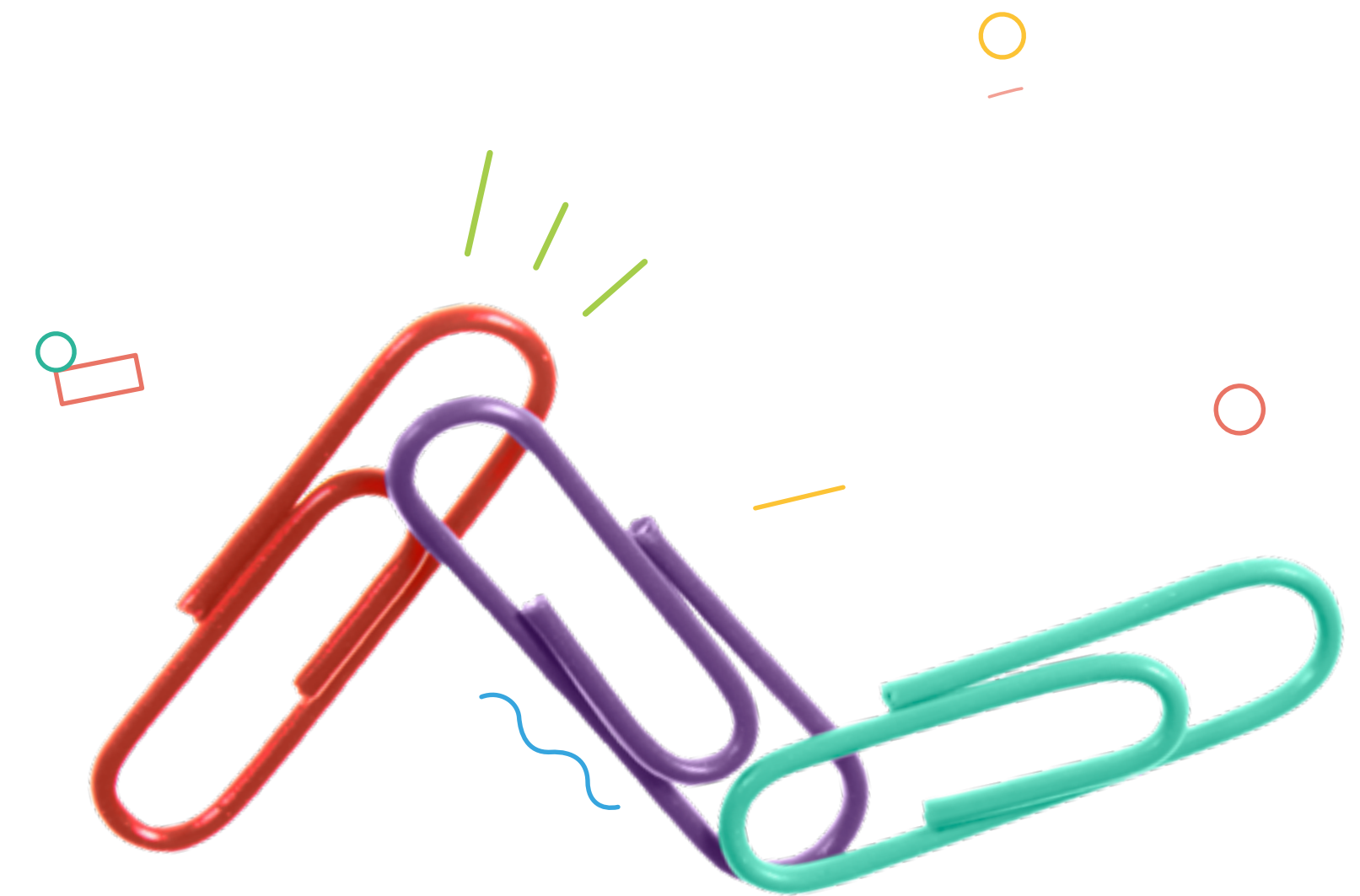
« Il est important que les gestionnaires fassent sentir aux employés qu'ils font toujours partie d'une équipe et que le travail se fait de manière habituelle en précisant ce qui est attendu d'eux et en les aidant à organiser leur temps », note-t-elle en entrevue.

Isabelle Lord estime qu'il est important de se doter d'une routine cinq étoiles en effectuant des gestes ordonnés : être attentif, avoir des rencontres à des moments fixes, faire connaître ses plages de disponibilité, établir des buts et des mandats clairs, etc.

« Il faut y mettre le temps et parfois investir. La proximité, ce n'est pas être disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, mais de créer un sentiment d'accessibilité des employeurs et des gestionnaires », disait-elle dans sa conférence.

« Il faut remettre en question nos gestes de communication. Compte tenu du rôle et du mandat de l'équipe, le gestionnaire doit se demander si les bons efforts sont alloués aux bons endroits. En travail hybride, il y a moins de repères, et il faut donc s'interroger sur sa routine de communication régulièrement. »

Il ne s'agit pas tant de s'adapter continuellement que de garder l'esprit ouvert. En d'autres mots, bien utiliser « ses antennes » pour maintenir le contact.



« La proximité, ce n'est pas être disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, mais de créer un sentiment d'accessibilité des employeurs et des gestionnaires. »

INTERACTION

Les façons d’interagir prennent ainsi toute leur importance dans une volonté d’établir une meilleure communication. Lors d’une réunion, le gestionnaire doit développer sa « sensibilité vis-à-vis des autres ».

Le travail à distance, souligne Isabelle Lord, exige un peu plus de patience et d’observation des signes ou des messages involontaires que peut envoyer un employé. Il sera alors nécessaire de vérifier ce qui est perçu afin d’éviter les malentendus.

Les éléments à retenir pour une bonne interaction sont :

- POSER LES BONNES QUESTIONS
- AMENER LES GENS À S’ENGAGER
- SAVOIR QUAND IL EST NÉCESSAIRE D’ORGANISER UNE RENCONTRE INDIVIDUELLE
- CRÉER UN SENTIMENT D’AUTONOMIE CHEZ L’EMPLOYÉ
- LUI DONNER UNE MARGE DE MANŒUVRE POUR DÉVELOPPER CETTE AUTONOMIE

ACCOMPAGNEMENT

Pour réussir le défi de l’accompagnement, « qui est un must absolu, il faut savoir à quoi carbure chacun des employés, autrement dit ce qui les allume dans leur travail », insiste Isabelle Lord.

« Le bon leader n’a pas besoin de savoir quel est le menu préféré des employés, dit la consultante. C’est plus en ce qui concerne la contribution professionnelle. C’est bien pour la proximité qu’un gestionnaire sache qu’un employé aime le tennis ou la culture des bonsaïs, mais ce n’est pas une nécessité. » L’employeur ou le gestionnaire pourra, s’il apprend à bien connaître les qualités professionnelles de la personne, lui confier davantage de responsabilités. Il importe de comprendre ce que l’employé aime faire, autant individuellement qu’au sein d’une équipe, ou comment il voit sa contribution à la vision de l’entreprise.

« En travail hybride, il faut pratiquement établir un *mapping* du degré d’autonomie du personnel, à savoir si les employés sont pleinement, moyennement ou peu autonomes. »

Le gestionnaire pourra ainsi inciter ses employés au dépassement, favoriser leur créativité en étant ambitieux, mais lucide, c’est-à-dire en dosant bien les objectifs. L’important est de leur faire sentir qu’ils sont des « partenaires » en lançant un appel à contributions.

« Les gestionnaires ne réalisent pas toujours que cela passe par le type de questions qu’ils posent, affirme la conférencière. Créer des conversations porteuses, c’est être capable de poser des questions suscitant des interactions, non pas de questionner comme un inspecteur le ferait. »



INCLUSION

L'inclusion doit aussi faire partie des préoccupations des employeurs dont les équipes sont en travail hybride. Rester sensibles aux biais représente un défi à traiter avec justesse et authenticité.

« Le gestionnaire aura avantage à créer des conditions de réussite similaires pour tous et toutes, mentionne Isabelle Lord. Il faut être rassembleur en respectant le point de vue de tout le monde. Le mot "nous" est important dans les échanges. Il s'agit de donner l'exemple, d'être soi-même et d'éviter les écarts entre le message et les actions. »

Dans les faits, le travail hybride peut affecter les sensibilités, même sans qu'on le veuille. Lors d'une réunion entremêlant le présentiel et le distanciel, les employés qui sont à la maison pourraient facilement se sentir exclus. « Cette difficulté ne repose pas uniquement sur l'employeur ou le gestionnaire, soutient Isabelle Lord. C'est une responsabilité partagée. »



TECHNOLOGIES

Avec les technologies qui changent constamment, Isabelle Lord, CRHA, croit que les employeurs se doivent de rester à l'affût des nouveaux outils de communication en ayant une personne affectée à cette tâche.

Selon la firme Genesis Intégration, qui propose des solutions technologiques aux entreprises, un employeur qui opte pour le travail hybride doit pouvoir compter sur des outils :

- QUI FAVORISENT LA COLLABORATION
- QUI INCLUENT DES SOLUTIONS DE SÉCURITÉ ET DU STOCKAGE INFONUAGIQUE
- QUI FONCTIONNENT EN SYMBIOSE PRÉSENTIEL-DISTANCIEL

Si le travail hybride crée de grandes opportunités pour les employés et les employeurs, il n'en demeure pas moins qu'il génère plusieurs défis de cybersécurité, de gestion des données, mais également de surveillance des employés.

Parmi les travailleurs, 32 % des travailleurs disent être soumis à des technologies de surveillance en contexte de télétravail. Elles ne sont cependant pas sans conséquence, alors que 40 % d'entre eux sont d'avis qu'elles augmentent le niveau de stress.

Les organisations ont recours à ces systèmes afin notamment d'éviter les abus des employés, de maintenir la productivité et d'assurer la sécurité et la confidentialité de l'information.

« Cette pratique de surveillance nous apparaît aller à l'encontre de l'instauration d'un climat de confiance et d'autonomie, affirme Manon Poirier, CRHA. Nous estimons qu'il est préférable de faire preuve de confiance à cet égard et gérer l'exception au besoin. »



1.7 | EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

PLANIFIER LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Travailler de la maison a ses avantages. Fini les bouchons de circulation et le lunch au restaurant ! Le télétravail rime ainsi avec flexibilité, gain de temps et efficacité. Or, avec le déconfinement en cours et les demandes plus pressantes des employés en faveur du travail hybride, le défi consistera à tracer une frontière étanche entre l'espace de vie professionnel et personnel.

11 %

des CRHA mentionnent que leur organisation a mis en place des mécanismes officiels pour limiter les heures travaillées et la connexion en dehors des heures normales.

Selon le sondage sur le télétravail effectué par l'Ordre en mai 2021 auprès de ses professionnels agréés (CRHA).

« Je n’ai jamais autant travaillé que depuis que je suis en télétravail », lance Marie-Hélène, gestionnaire pour un organisme parapublic. Chaque matin, dès qu’elle ouvre les yeux, elle reçoit des notifications sur son téléphone lui indiquant que des courriels attendent d’être lus. Le soir, lorsque les enfants sont couchés, elle rattrape le boulot en répondant à d’autres messages, en planifiant la journée du lendemain et en corrigeant des documents. Une habitude qui la suit même les fins de semaine.

« En fait, dès que je m’assois, j’ai le réflexe de prendre mon téléphone et de répondre aux messages. Au lieu de lire un roman, je lis des documents et je traîne ma pile jusque sur ma table de chevet. »

Marie-Hélène n’est pas la seule. Selon un **sondage** réalisé en mai 2021 par Angus Reid et ADP Canada auprès de 1 501 télétravailleurs :

44%

des répondants affirmaient qu’ils accumulaient plus d’heures supplémentaires pendant la pandémie, soit deux fois plus que l’année précédente (21 %).

L’AVENIR DU TRAVAIL HYBRIDE

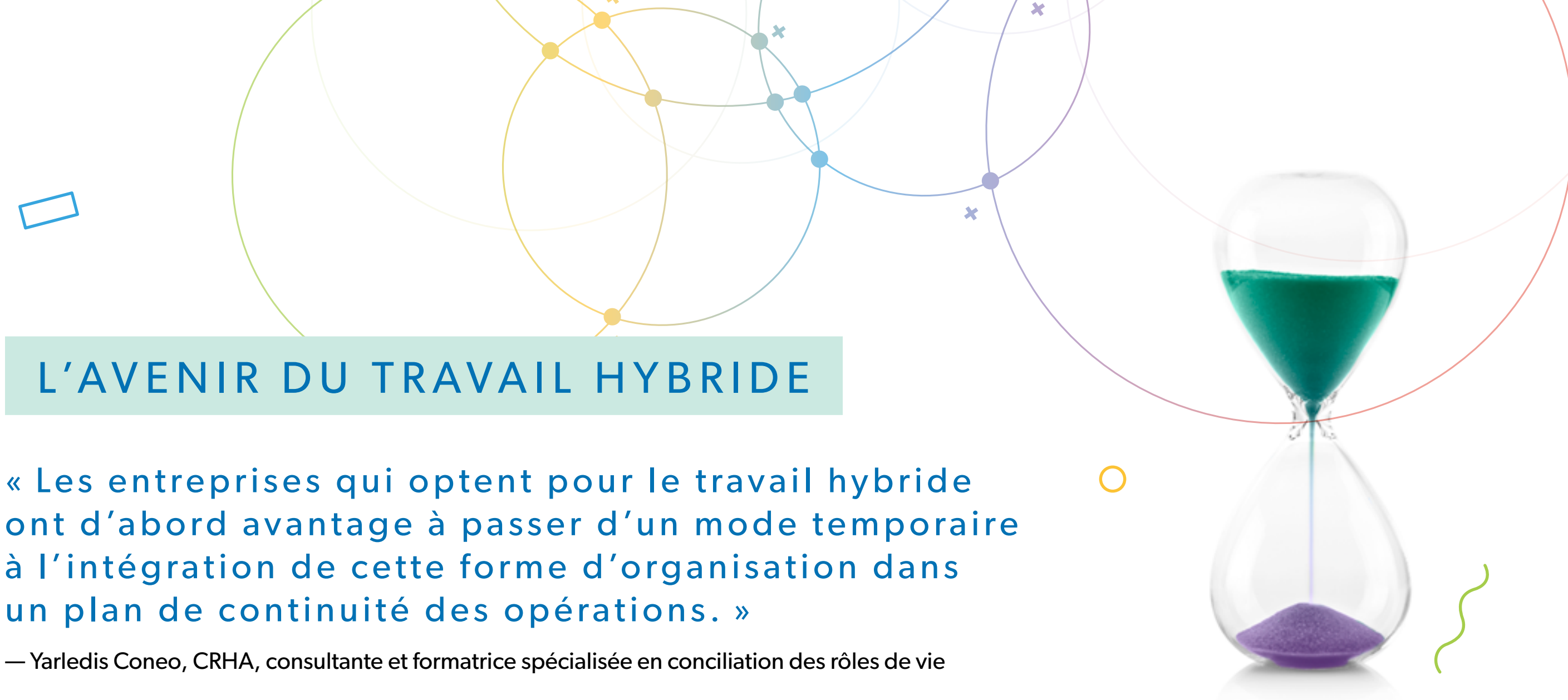
« Les entreprises qui optent pour le travail hybride ont d’abord avantage à passer d’un mode temporaire à l’intégration de cette forme d’organisation dans un plan de continuité des opérations. »

— Yarledis Coneo, CRHA, consultante et formatrice spécialisée en conciliation des rôles de vie

La spécialiste privilégie ensuite l’établissement d’une politique claire et uniforme afin que les frontières entre la vie privée et le travail soient les mêmes pour tous les employés de l’organisation. Un suivi devrait d’ailleurs être fait régulièrement par les gestionnaires pour s’assurer que les membres de leur équipe trouvent un équilibre entre leur temps passé au bureau et celui passé à la maison.

« En tant que responsable RH, donnez l’exemple et encouragez vos gestionnaires à le faire aussi, insiste M^{me} Coneo. Si vous avez mis en place des initiatives de déconnexion, assurez-vous que la culture de l’organisation les soutient. »

Une politique claire devrait ainsi encadrer l’utilisation des technologies en établissant par exemple des heures d’envoi et de réception de courriels et de messages texte, ou même en encourageant les envois différés. Il est aussi conseillé de limiter le nombre de plateformes de communication et d’optimiser celles que l’organisation utilise déjà.



« Informez vos employés que toutes les politiques internes de l’entreprise s’appliquent également lorsqu’ils sont en mode télétravail », insiste M^{me} Coneo.

Les organisations peuvent s’inspirer du [projet de loi qui a été déposé à l’Assemblée nationale en juin 2020](#) par Québec solidaire. Le parti politique a proposé que les employeurs prévoient notamment un protocole d’utilisation des outils de travail ainsi qu’un contrôle du temps d’accès aux fonctionnalités reliées au travail. Ils devraient aussi prendre en compte le respect du temps de repos et inculquer ces valeurs à l’ensemble de la direction, des gestionnaires et des salariés.

Avec ce projet de loi au programme parlementaire et l’assouplissement des mesures sanitaires, les organisations ont intérêt à mettre en œuvre rapidement une politique englobant des dispositions sur la déconnexion.

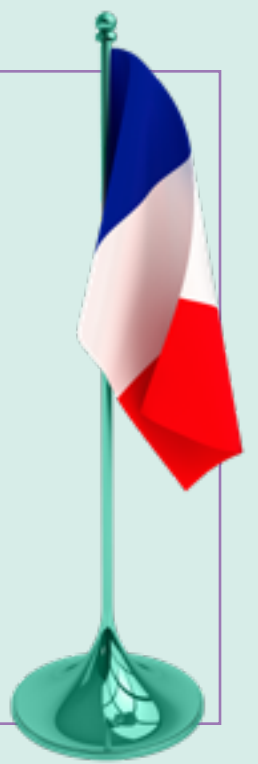
En mars 2021, Bruno-Pierre Allard, CRIA, avocat chez CHABOT médiateurs avocats, [pressait les entreprises](#) à prendre le taureau par les cornes. « Attendre à la dernière minute pour se préparer à respecter ces futures obligations légales ou à négocier des conventions collectives contenant des obligations semblables pourrait amener les employeurs à réaliser, trop tard, la difficulté que peut susciter l’introduction du droit à la déconnexion dans leurs milieux de travail », écrivait-il.

« Si vous avez mis en place des initiatives de déconnexion, assurez-vous que la culture de l’organisation les soutient. »

— Yarledis Coneo

L’exemple français

En 2017, la France a été l’un des premiers États à introduire le droit à la déconnexion dans son *Code du travail*. « Le *Code du travail* français semble fortement insister sur l’importance de l’aménagement d’un cadre de travail clair qui prendra en considération le temps que le salarié devra consacrer aux autres sphères et composantes de sa vie », souligne Bruno-Pierre Allard.



Le travail hybride, un atout pour recruter

Selon un **sondage** mené par la firme Robert Half en mars 2021 auprès de 500 salariés canadiens :

Près de 33 %	des travailleurs sont prêts à démissionner si leur patron leur demande de se présenter à temps plein dans les locaux de l’entreprise.
51 %	des répondants à cette étude réclament de pouvoir travailler à la fois au bureau et à la maison.

Le travail hybride représente en quelque sorte un atout pour embaucher et retenir les talents. Il permet en effet d’élargir les frontières et de recruter à l’étranger, en plus d’offrir aux employés une meilleure qualité de vie. Outre le salaire et les conditions de travail, bon nombre de travailleurs sont interpellés par les valeurs véhiculées par une organisation.



A person is seen from behind, holding a dark umbrella, walking on a wet, reflective city street. The background shows a modern cityscape with glass buildings under a bright, hazy sky. Overlaid on the image is a network diagram consisting of several purple dots connected by thin lines, with some dots also having small purple 'x' marks next to them. The diagram is centered over the person and the umbrella.

1.8 | ENJEUX DE SANTÉ, DE SÉCURITÉ ET DE MIEUX-ÊTRE DU TRAVAIL HYBRIDE

Tant sur le plan physique que psychologique, le travail en mode hybride comporte son lot de défis, qui peuvent se transformer en conflits ou en problèmes de santé s'ils ne sont pas relevés à temps. Comment assurer à ses employés un retour dans les locaux de l'entreprise en douceur et, ultimement, maintenir leur productivité à la maison comme au bureau ?

Après par plusieurs mois de confinement, la lumière se pointe enfin au bout du tunnel. « Mais les risques physiques sont grands avec les installations de fortune à la maison et les aménagements changeants qui remplaceront les anciens postes de travail déterminés. Quant aux plus grandes menaces psychologiques, elles sont liées au véritable retour des équipes sur le lieu de travail », prévient Marie-Ève Champagne, CRIA, consultante en santé, sécurité et mieux-être au travail chez Nucléiconseils.

PRÉVENIR LES PROBLÈMES PHYSIQUES

Marie-Ève Champagne, CRIA aime qualifier le nouveau travailleur hybride de « nomade numérique » : il travaille dans différents environnements qu’il contrôle peu et auxquels il doit s’adapter physiquement. « Il ne faut pas hésiter à offrir des formations ergonomiques — même à distance — à ses employés pour développer leur autonomie dans l’ajustement de leur poste de travail partout où ils vont », conseille-t-elle.

Une mauvaise installation peut rapidement provoquer des stress sur le système musculosquelettique et entraîner des inconforts qui, à leur tour, se transformeront en pathologies :

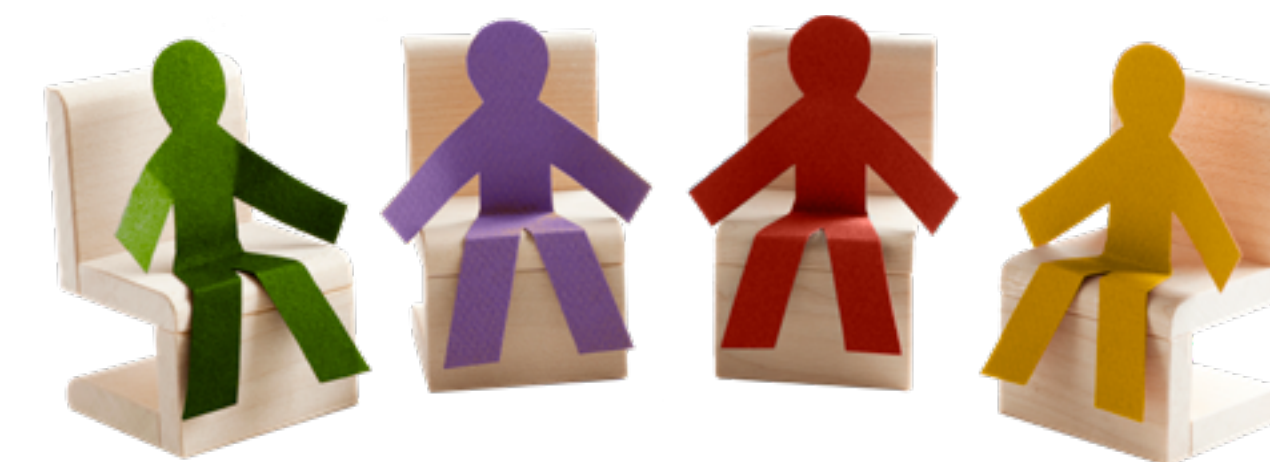
- Syndrome du tunnel carpien ;
- Maux de dos ;
- Maux de cou ;
- Tendinites diverses ;
- Maux de tête.

« Le nouveau travailleur hybride est qualifié de “nomade numérique” : il travaille dans différents environnements qu’il contrôle peu et auxquels il doit s’adapter physiquement. »

— Marie-Ève Champagne, CRIA, consultante en santé, sécurité et mieux-être au travail chez Nucléiconseils

Quelques conseils :

- ÉVITER DE TRAVAILLER FACE À UNE FENÊTRE POUR CONTRER LA FATIGUE OCULAIRE.
- S’ÉTIRER FRÉQUEMMENT ET ALTERNER LE TRAVAIL DEBOUT ET ASSIS POUR EMPÊCHER LA FIXITÉ POSTURALE ET AINSI PRÉVENIR LA PLUPART DE CES MAUX.
- « LES EMPLOYEURS ONT TOUT INTÉRÊT À LIVRER LES ÉQUIPEMENTS NÉCESSAIRES À LEURS EMPLOYÉS ET À VOIR À LA CONFORMITÉ DE LEUR INSTALLATION À LA MAISON », dit Marie-Ève Champagne.
- Il ne faut pas non plus négliger les dangers de chute liés aux fils d’ordinateur et d’équipements divers qui traînent par terre. Si l’employeur permet le retour dans les lieux de travail, il doit aussi s’assurer que les nouvelles installations – permettant plus de mobilité – sont sécuritaires et ergonomiques.



CERNER RAPIDEMENT

LES ASPECTS PSYCHOLOGIQUES

« Après des mois de confinement, le retour au bureau est pratiquement une thérapie collective qui doit être étroitement encadrée », lance Marie-Ève Champagne. Il y a des liens à raccommoder, des gens à confronter et des conflits latents à résoudre. Plus encore, ces problèmes qui se sont peut-être développés ou accentués en télétravail vont se poursuivre en mode hybride et, souvent, sans même que l'employeur en ait conscience.

Pour apaiser ces tensions, le gestionnaire peut offrir des espaces de discussion aux employés. « Le plus beau cadeau serait de les rendre plus autonomes dans ce dénouement, d'en faire des acteurs de leur mieux-être », dit la consultante. Il doit également converser avec eux pour montrer son respect et apporter son soutien tout en sachant ce qui les stresse personnellement dans ce retour au bureau. « Un gestionnaire plus technique pourra suivre des séances de développement de leadership s'il veut bien réussir ce retour au bureau. »

ÉLABORER UNE POLITIQUE

DU TRAVAIL HYBRIDE

Cette réussite du travail hybride passe par une préparation fine qui répond aux nombreuses réalités des employés. Par exemple, plusieurs d'entre eux pourraient craindre d'utiliser le transport collectif. Dans ce cas, l'employeur peut trouver une façon de favoriser le transport actif, d'offrir des heures d'arrivée et de départ flexibles pour éviter les périodes de fort achalandage ou encore opter pour un retour graduel respectant le travailleur.

« Les employés se souviendront longtemps de cette pandémie et aussi longtemps de la façon dont leurs gestionnaires les ont traités durant et après », fait remarquer la consultante. La clé ici est d'avoir de la considération envers tous les membres de son équipe et une grande disponibilité pour chacun d'eux, parce qu'il y a autant de réalités qu'il y a d'employés.

Finalement, gérer le retour au bureau en même temps que l'adoption d'un mode hybride requiert beaucoup de doigté, un bon plan de communication et du leadership. Le gestionnaire aura à jouer plusieurs rôles pour assurer le mieux-être, la santé et la sécurité des siens : accueil, aménagement ergonomique, médiation dans les désaccords et reconstruction des ponts qui se sont coupés durant la pandémie.

CONCLUSION

Avec le déconfinement annoncé par le gouvernement du Québec, les entreprises peuvent maintenant imaginer à quoi ressemblera la sortie de crise. La pandémie de COVID-19 a marqué de façon indélébile les milieux de travail. L'appel en faveur d'un nouvel équilibre entre le travail en présentiel et en distanciel en est la preuve.

Ce défi supplémentaire que suscite l'expérience pandémique requiert encore une fois de l'agilité de la part des entreprises. Elles doivent avant tout adopter un positionnement stratégique afin de tirer avantage de cette nouvelle organisation du travail. Si elles ramènent leurs employés au bureau, il doit y avoir une plus-value, ne serait-ce que pour favoriser les échanges, stimuler l'intelligence collective ou renforcer l'esprit d'équipe.

La planification demeure incontournable. Les hautes directions ont intérêt à réfléchir à une politique sur le travail hybride, à l'utilisation de leurs locaux pour bureaux, à la gestion de leur personnel et aux moyens de communication à privilégier.

Le bien-être de leurs employés doit être au centre de leur analyse afin de tout autant tracer une frontière entre leur espace personnel et leur espace professionnel que préserver leur santé physique et psychologique, qui a été malmenée pendant la crise sanitaire.

La question sur toutes les lèvres : combien de jours par semaine les salariés devraient-ils être présents au bureau ? C'est aux employeurs de le décider, de préférence en collaboration avec leurs équipes. Grâce à la technologie, le travail hybride peut prendre différentes formes. Il peut très bien s'adapter à la culture des entreprises, à leur structure et à leur contexte organisationnel.

La flexibilité que les gestionnaires offrent désormais aux travailleurs doit permettre de les mobiliser, de les stimuler et de les enthousiasmer afin d'accroître leur productivité et de les retenir dans l'organisation. Elle doit également agir comme une force pour attirer de nouveaux talents.

C'est maintenant aux entreprises de déterminer à quoi ressembleront les milieux de travail postpandémiques.



RÉFÉRENCES ET LIENS UTILES

Gouvernement du Canada

- [Lignes directrices pour le Programme civil de travail flexible](#)
- [Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail](#)

L'Association nationale des DRH (ANDRH) | PWC

- [ANDRH | PWC - Nouvelles méthodes de travail](#)

PwC

- [Au bureau aujourd'hui, à la maison demain : l'impact d'un milieu de travail hybride sur l'immobilier canadien](#)

World Economic Forum

- [Hybrid working is here to stay. But what does that mean in your office ?](#)
- [6 things to know about the future of skills and workplace learning](#)
- [Home-office, HQ, hybrid or work-from-anywhere ? This is what businesses are planning](#)

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

- [Line manager guide on supporting hybrid working](#)
- [Flexible working practices](#)

Ordre des CRHA

- [Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé](#)
- [Travail hybride : un nouvel outil de diagnostic](#)
- [Guide sur la cybersécurité - Obligations et pistes d'action](#)

Forbes

- [The Unintended Consequences Of The Hybrid-Work Model](#)
- [How Small Businesses Can Build Team Culture In A Hybrid Work Model](#)

McKinsey & Company

- [What employees are saying about the future of remote work](#)

Telus

- [Planification d'une main-d'œuvre hybride](#)

HR Reporter

- [Wanted : Hybrid work model](#)

La Presse.ca

- [Bye, télétravail, bienvenue, mode hybride](#)

Newswire.ca

- [Retour sur le lieu de travail : plus de trois Canadiens sur quatre sont séduits par un modèle hybride](#)

Conseiller.ca

- [Plus de souplesse au travail : les Canadiens préfèrent les modèles hybrides](#)





1200, av. McGill College, 14^e étage
Montréal QC H3B 4G7

514 879-1636 / 1 800 214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

