



Vitalité

Bulletin à l'intention des professionnels* des ressources humaines et de la santé au travail, des administrateurs du programme d'aide, des superviseurs et du personnel clé.



Les avantages d'un milieu de travail hybride

Pour bon nombre de gens, « se rendre au travail » n'a plus le même sens qu'avant. Certaines entreprises avaient adopté avec succès des modèles de travail hybrides bien avant la pandémie, et la révolution du travail à distance demeure une tendance majeure sur le marché du travail concurrentiel d'aujourd'hui.

Avant l'essor du travail hybride, les employeurs qui voulaient attirer de jeunes talents leur offraient une culture d'entreprise innovante et une expérience de travail sur place agréable. Aujourd'hui, les postulants recherchent moins les avantages sur place que la flexibilité des horaires et la conciliation travail-vie personnelle. Le personnel d'un milieu de travail hybride est souvent plus heureux, se sent plus motivé et apprécie hautement l'autonomie qu'il lui accorde. Ils s'y épanouissent si leur employeur est en mesure de résoudre les difficultés liées à la « communication, la coordination, la connectabilité, la créativité et la culture » dans ses politiques de travail hybrides¹.

Pourquoi le 9 à 5 n'a plus autant sa raison d'être

De nos jours, les travailleurs et travailleuses veulent plus d'autonomie dans la structure de leur vie professionnelle. Ils veulent améliorer leur satisfaction au travail en y ajoutant quelque chose de plus significatif et tangible que les « privilèges à l'interne » du passé. Des modalités de travail flexibles

permettent aux gens de travailler pendant les périodes où ils se savent plus productifs ou créatifs, et celles-ci ne se situent pas toujours à l'intérieur de la journée de travail habituelle de 9 à 17 h. Par exemple, avoir la flexibilité d'aller à un rendez-vous et de terminer sa journée de travail plus tard représente l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée que les gens recherchent. Cette flexibilité s'étend également au lieu où se fait le travail. La technologie a facilité la connectabilité qui permet aux travailleuses et travailleurs d'être reliés au bureau où qu'ils se trouvent.

Qu'est-ce qu'un milieu de travail hybride?

Pour de nombreuses entreprises, l'adoption de modalités de travail hybrides en est encore à la phase expérimentale. Certaines personnes préfèrent travailler dans les bureaux de leur employeur parce qu'elles aiment les contacts avec les gens, la collaboration directe et l'aspect social de l'expérience. Mais d'autres sont extrêmement stressées par le fait de vivre une pandémie mondiale. Ou elles souffrent d'épuisement professionnel ou d'autres problèmes de santé mentale. Ces difficultés ont eu une incidence fondamentale sur les entreprises, qui ont besoin de ressources humaines pour prospérer, mais trouver et conserver son personnel est devenu de plus en plus complexe.



Le travail hybride « se présente sous de nombreuses formes pour les entreprises et leur personnel »². Cela signifie que les employeurs doivent élaborer des politiques qui introduisent des modalités de travail hybrides offrant plusieurs choix d'horaires et de lieux de travail.

Voici la liste des modalités les plus courantes :

- **Choix du lieu de travail**

Le personnel peut choisir ses jours de travail en présence au bureau.

- **Travail hybride, journées déterminées**

L'entreprise désigne des journées pour le travail en présence et le télétravail, organisées en fonction des équipes ou des postes occupés³.

- **Travail hybride en majeure partie au bureau**

Le personnel travaille dans les bureaux de l'employeur la plupart du temps, et à distance un certain nombre de jours par semaine ou par mois.

- **Travail hybride avec horaire déterminé par les gestionnaires**

Les gestionnaires choisissent le(s) jour(s) où leur équipe travaille en présence au bureau.⁴

- **Travail par quarts**

L'employeur détermine qui travaille quand et où, mais le personnel bénéficie d'un horaire fixe.

- **Télétravail à temps plein**

Le personnel travaille à distance en permanence et participe virtuellement aux réunions. Dans les cas où certains employés travaillent à distance et d'autres sur place, l'animateur ou l'animatrice organise des réunions bimodales au cours desquelles il ou elle gère la discussion entre tous les participants et participantes.

- **Travail à domicile ou travail « où que vous soyez »**

Le travail à distance peut être effectué au domicile de l'employé-e ou n'importe où ailleurs.

- **Semaine de travail comprimée**

Le personnel peut travailler sur place ou à distance et choisir de travailler selon des horaires de journées prolongées afin d'avoir un jour de congé de plus par semaine.

Exemple 1 : Une heure de plus par jour pendant neuf jours et congé le dixième jour.

Exemple 2 : Quatre jours de travail de dix heures, puis congé le cinquième jour.

Quels sont les avantages pour les employeurs d'accorder des modèles de travail hybrides?

Les employeurs qui adoptent le travail hybride sont souvent récompensés par une productivité accrue de la part de leur personnel, qui y voient une réduction du temps perdu en trajets domicile-travail, et l'employeur bénéficie d'un intéressement accru de son personnel et d'économies de loyer. Dans l'ensemble, les modèles hybrides favorisent l'autonomie du personnel et la confiance. Ils sont également avantageux pour l'employeur en lui donnant un accès plus large à un vivier international de talents.

Avantages pour les gestionnaires

Les gestionnaires peuvent tirer plusieurs avantages des modalités de travail hybrides. Les membres de leur personnel sont souvent plus satisfaits au travail et plus productifs parce qu'ils peuvent mieux concilier leur vie professionnelle et personnelle. Des employé-e-s qui ont l'appui de leur gestionnaire sont plus fidèles à l'entreprise. De plus, le travail hybride permet à l'entreprise de réduire considérablement ses coûts d'exploitation (jusqu'à 51 %) puisque'elle a moins d'effectifs sur place .

Avantages pour le personnel

Entre le 13 et le 23 juin 2022, la société GALLUP a interrogé 8090 employé-e-s dont le travail pourrait être fait à distance. En voici les résultats :⁶

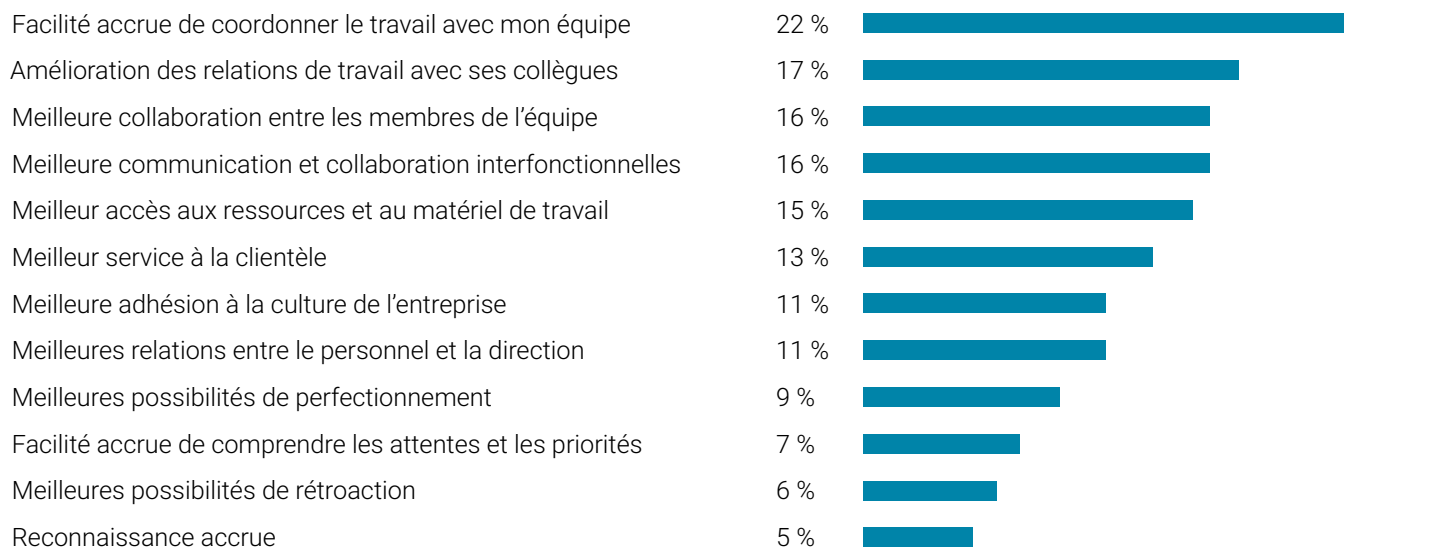
Avantages du travail hybride, classés par fréquence des réponses

Parmi les effets positifs suivants des modalités de travail hybride sur votre travail, lesquels avez-vous remarqués depuis que vous avez adopté ces modalités? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes. (% des réponses)

Principaux avantages

Meilleure conciliation travail-vie personnelle	71 %	
Utilisation plus efficace du temps	67 %	
Liberté de choisir le moment et le lieu où je travaille	62 %	
Diminution de la fatigue ou de l'épuisement professionnel	58 %	
Augmentation de la productivité	51 %	

Autres avantages



DU 13 AU 23 JUIN 2022 GALLUP

Quelles sont les principales difficultés associées aux milieux de travail hybrides?

Les employeurs doivent accorder une attention particulière à certains aspects pour faire en sorte que leur personnel puisse travailler efficacement dans un milieu de travail hybride, notamment :

La communication et les contacts entre membres du personnel qui travaillent à distance

Il est essentiel de veiller à ce que chacun des membres de l'équipe puisse faire entendre sa voix, car ils risquent sinon de se sentir invisibles. Pour relever ce défi, il faut des communications intentionnelles, proactives et planifiées. Les gestionnaires doivent savoir profiter des moments où une communication accrue améliore la satisfaction au travail, promeut une meilleure continuité et favorise l'échange des connaissances. Par exemple, un-e gestionnaire qui termine un projet devrait en faire le bilan en équipe. Il ou elle peut ainsi en tirer des conclusions et saisir les occasions potentielles d'améliorations à apporter au travail hybride⁷.

Gestion des conflits

Gardez à l'esprit que le harcèlement entre collègues peut ne pas être aussi évident dans un modèle de travail hybride. Les gestionnaires doivent rester à l'affût d'indices, si subtils soient-ils, tels qu'un ton hostile dans un courriel ou d'autres types de harcèlement qui se produisent souvent dans les espaces virtuels, comme la cyberintimidation dans les messages textes ou les espaces de clavardage.

Reconnaissance et inclusion

Le travail hybride peut créer des inégalités de proximité, une situation dans laquelle les employé-e-s qui travaillent en présence sont mieux placés pour recevoir reconnaissance et promotions. Celles et ceux qui travaillent principalement à distance peuvent se sentir mis à l'écart des discussions et des décisions parce qu'ils ne sont pas physiquement au bureau.

Vous devez également être sensible à l'expérience de travail à distance qui échappe au contrôle des gens, telle que le sentiment d'isolement. Il peut s'agir de questions de connectabilité, de problèmes d'audiovisuel, de barrières linguistiques et parfois de la difficulté à faire des exposés virtuels.

Veillez à accorder une égale attention à tous les membres de votre personnel. Vous devez aussi vous abstenir de montrer une préférence pour un secteur d'activité plutôt qu'un autre. Par exemple, il serait tentant de valoriser le personnel hybride plus que le personnel qui travaille sur place, sa productivité étant éventuellement supérieure puisqu'il peut se consacrer sans interruption à ses tâches, ce qui n'est pas toujours le cas pour un-e employé-e sur place.

Quelles stratégies les gestionnaires peuvent-ils utiliser pour surmonter les difficultés et assurer la réussite de leur milieu de travail hybride?

Voici quatre pratiques gagnantes que les entreprises peuvent utiliser pour gérer et soutenir une équipe hybride :

1. Leur assurer un accès équitable aux ressources et au matériel nécessaire à leur travail.

2. Améliorer les communications afin que le personnel travaillant à distance se sente rattaché à la culture de l'organisation. Faire en sorte que ces employé·e·s puissent collaborer et maintenir leurs relations avec leurs collègues.
 - Organiser une rencontre sociale virtuelle hebdomadaire à laquelle l'ensemble du personnel est convié.
 - Répondre favorablement aux demandes de collaboration entre petits groupes. Envisager de réserver un espace de travail partagé à l'extérieur du bureau où deux employé·e·s peuvent se rencontrer pour collaborer sur un projet.
 - Organiser des rencontres d'employé·e·s auxquelles sont conviées tant les équipes virtuelles que les équipes qui travaillent sur place. Ce petit geste montrera que vous valorisez autant vos équipes travaillant sur place que celles qui travaillent à distance.
3. Garder à l'esprit que des processus conçus pour le travail sur place pourraient devoir être modifiés afin d'optimiser la productivité du télétravail.
 - Adopter des outils de gestion du déroulement du travail qui favorisent la transparence des charges de travail, des projets et de la collaboration entre des membres de l'équipe afin de rééquilibrer les ressources au besoin.
4. Reconnaître l'importance d'encourager votre personnel à adopter des rituels prévisibles et cohérents, lesquels sont essentiels à la préservation d'un sentiment de sécurité et de maîtrise sur les événements.
 - Les questionnaires devraient rencontrer chaque membre de leur personnel individuellement afin de discuter de ses difficultés relatives à la collaboration et à tout autre problème. Créez un forum qui permettra à votre personnel de partager ses commentaires et de se sentir entendu. Ce


genre d'espace sûr peut également être un bon moyen de vous tenir au courant des situations alarmantes afin d'y réagir et de désamorcer les conflits.

- Reconnaissez que le fait de passer d'un lieu de travail à l'autre et d'adopter deux types d'habitudes de travail peut affecter les ressources cognitives d'une personne. Celle-ci pourrait montrer des signes de fatigue émotionnelle ou mentale tout en essayant de masquer celle-ci ou d'ignorer l'effet qu'elle a sur elle.

Quelle que soit la modalité adoptée, chaque organisation doit maintenir la culture d'entreprise qui lui est propre. Certaines peuvent être plus efficaces que d'autres. Le plus important, c'est de garder à l'esprit les besoins actuels et futurs du personnel au rythme de l'évolution du milieu de travail.

Références : (en anglais seulement)

1. Haas, M. (15 février 2022). 5 Challenges of Hybrid Work – and How to Overcome Them. Harvard Business Review. Article consulté le 5 décembre 2022 sur le site <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them>
2. Kirkham, A. (10 novembre 2022). What is hybrid work and why do employees want it? Envoy: Your Ultimate Guide Library. Article consulté le 5 décembre 2022 sur le site <https://envoy.com/blog/what-is-a-hybrid-work-model/>
3. Ibid.
4. Ibid.
5. HR Reporter (2022). Financial benefits apparent with hybrid working. Article consulté le 16 décembre 2022 sur le site <https://www.hrreporter.com/focus-areas/culture-and-engagement/financial-benefits-apparent-with-hybrid-working/366916>
6. Wigert, B., et White, J. (14 septembre 2022). The Advantages and Challenges of Hybrid Work. GALLUP. Article consulté le 5 décembre 2022 sur le site <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>
7. Amussen, H.M. (5 mai 2022). How To Prevent Conflict In A Hybrid Work Model. Forbes. Article consulté le 5 décembre 2022 sur le site <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/05/05/how-to-prevent-conflict-in-a-hybrid-work-model/?sh=3d0cbf90108e>

 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : vitalite@homewoodsante.com

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

Contactez-nous

1 866 565-4903 | 1 866 433-3305 (ATS)

514 875-0720 **Appels internationaux (frais virés acceptés)**

Suivez-nous sur Twitter **@HomewoodSante**

HomewoodSante.com



Homewood Santé est accréditée
auprès du Council on Accreditation.



Homewood
Santé | Health