

Deloitte.



Optimiser le travail hybride

Cinq questions clés à poser en concevant le modèle de travail



Entre la révolution industrielle et la pandémie de COVID-19, la plupart des changements observés en milieu de travail étaient progressifs. Cependant, la transition massive vers le télétravail, qui a débuté en mars 2020, a justifié que les dirigeants se libèrent des normes de travail traditionnelles et les a amenés à se demander comment la pandémie allait changer notre façon de travailler.

Pour beaucoup, la solution paraissait simple : faire évoluer leur façon de travailler afin d'être plus flexibles. Adopter un modèle de travail hybride qui réunit le meilleur du travail en personne et du télétravail, permettant d'attirer et de retenir les meilleurs talents, et d'atteindre leurs objectifs collectifs. Le problème est que la transition vers un modèle hybride est plus complexe qu'il n'y paraît.

Quatre-vingt-dix pour cent des employeurs souhaitent concevoir et adopter un modèle de travail hybride en 2022¹. Si vous en faites partie, vous pouvez entreprendre cette tâche complexe en vous posant les cinq questions clés qui suivent. ➔

Cinq questions clés à poser en concevant un modèle de travail



Quels sont les résultats d'affaires précis que nous voulons atteindre?

Harmoniser la vision du travail hybride avec la stratégie d'affaires



Où, quand et comment le travail sera-t-il effectué?

Soyez clair sur les décisions



Comment la technologie peut-elle accélérer notre transformation?

Exploitez le pouvoir de la technologie



Comment la relation employeur-employé peut-elle être adaptée pour que tous les travailleurs en bénéficient?

Veiller à ce que tous en profitent



Notre organisation est-elle prête pour les répercussions du modèle de travail hybride?

Ne pas sous-estimer l'ampleur des changements

1

Quels sont les résultats d'affaires précis que nous voulons atteindre?

Harmoniser la vision du travail hybride avec la stratégie d'affaires

Le modèle hybride doit être lié à une stratégie d'affaires claire et conçue pour atteindre des résultats d'affaires bien définis. Une coalition diversifiée de leaders qui comprennent la voie à suivre par l'organisation facilitera l'alignement stratégique dès le début. Ce groupe doit s'engager à tenir les nombreux débats, discussions et itérations difficiles nécessaires pour que tout le monde soit en accord avec le nouveau modèle; engagement qui peut être décisif pour son succès. Cette coalition doit absolument inclure les leaders des RH, mais c'est le chef de la direction et l'ensemble des hauts dirigeants qui devraient diriger ces efforts.

Il est important que le modèle de travail hybride soit perçu comme intégré non seulement à la stratégie de gestion des talents, mais aussi à la stratégie d'affaires globale, et que des représentants de l'ensemble de l'entreprise collaborent pour déterminer l'incidence du passage à un modèle hybride sur tous les secteurs de l'organisation. Un client des Services financiers de Deloitte qui cherchait à doubler ses effectifs sur une période de cinq ans, par exemple, a fondé ses décisions concernant le recrutement de talents, l'évaluation du portefeuille immobilier, la conception des espaces de bureau et la mise à niveau des technologies sur la vision du modèle hybride pour soutenir cette croissance.

En gardant à l'esprit les objectifs d'affaires stratégiques, les dirigeants doivent ensuite déterminer les mesures pour le succès du modèle hybride. Les organisations qui réussissent le mieux restent agiles en tenant ferme à leur raison d'être et à leurs valeurs fondamentales plutôt qu'à des plans concrets. Salesforce, par exemple, a placé deux de ses valeurs fondamentales, la confiance et l'égalité, au cœur de la conception de son modèle, ce qui a donné lieu à un modèle hybride axé sur la réalisation des objectifs d'affaires et des priorités personnelles plutôt que sur les heures travaillées².

Il n'existe pas d'approche universelle du travail hybride. Chaque modèle doit refléter la stratégie d'affaires de l'organisation, le genre de travail effectué et la culture, tout en s'alignant sur l'expérience souhaitée des employés et en contribuant à la proposition de valeur des talents. Même si la conception doit être personnalisée, la mise en place d'un modèle hybride constituera inévitablement un changement important.



2

Où, quand et comment le travail sera-t-il effectué?

Soyez clair sur les décisions

Dans le cadre d'un récent sondage de Gartner, 64 % des répondants ont déclaré qu'ils envisageraient un nouvel emploi seulement si des horaires de travail flexibles étaient offerts, et 69 % ont indiqué qu'ils seraient plus enclins à envisager un nouveau rôle s'il leur permettait de travailler à partir d'un emplacement de leur choix³. La majorité des travailleurs considèrent aujourd'hui la flexibilité comme étant la norme, un modèle de travail hybride bien conçu permettra de faire des choix éclairés quant au lieu, au moment et à la façon de travailler pour améliorer les résultats.

Pour déterminer **OÙ** le travail sera effectué pour une activité, une tâche ou un événement donné, trois options principales sont offertes :

- **En personne (regroupement au même endroit)** : cette méthode traditionnelle est encore considérée comme la meilleure pour la collaboration, les échanges, les célébrations, et des tâches cruciales comme le dépannage et la maintenance du matériel informatique. Beaucoup de rôles doivent être exécutés en personne en raison de la nature du travail, notamment ce qui se fait traditionnellement dans des usines, sur le terrain ou dans des points de vente au détail.
- **En mode virtuel (télétravail)** : une solution idéale pour les activités indépendantes et transactionnelles comme le travail de bureau exigeant une profonde réflexion, la recherche en ligne, les réunions récurrentes et les tâches administratives. Le travail en mode virtuel convient bien également pour les équipes géographiquement dispersées.
- **En mode hybride (combinaison du regroupement au même endroit et du télétravail)** : cette combinaison est optimale quand on cherche à réunir des personnes géographiquement dispersées, comme pour l'intégration des employés et les réunions, conférences et événements nationaux et internationaux.

Ces exemples visent à servir de guide. Non seulement les activités varient en fonction du secteur, du travail effectué et de la culture de l'entreprise, mais les préférences peuvent également varier selon la main-d'œuvre. Par exemple, certains employés mentionnent l'équilibre travail-vie personnelle, le temps de concentration et la collaboration comme raisons de travailler dans un bureau, tandis que d'autres jugent que ce sont là des raisons de rester à la maison⁴. Au moment de prendre des décisions, il faut s'assurer de consulter l'avis des travailleurs au moyen de groupes de discussion, de sondages, etc.

Un autre élément clé consiste à déterminer **QUAND** le travail sera effectué :

- **Horaire fixe** : les employés doivent être présents pendant des heures de travail déterminées (p. ex. de 9 h à 17 h).
- **Heures de base** : les employés doivent, pendant des heures prédéterminées, être disponibles pour les réunions et la collaboration (p. ex. de 10 h à 14 h du lundi au vendredi). Les heures restantes peuvent être travaillées lorsque cela convient le mieux à l'employé ou à l'équipe.
- **Semaine de travail écourtée** : il a été démontré que la productivité s'améliore lorsque les employés doivent exécuter leur travail en moins de jours (p. ex., une semaine de travail de quatre jours), soit en diminuant le nombre total d'heures de travail, soit en regroupant le même nombre d'heures en moins de jours⁵.
- **Formule entièrement flexible** : les employés sont libres de choisir quand ils travaillent.

2

Où, quand et comment le travail sera-t-il effectué? (suite)

Soyez clair sur les décisions

Chacune de ces options comporte un niveau de complexité différent, la semaine de travail écourtée et la formule entièrement flexible étant sans doute les plus complexes. Cependant, de plus en plus de dirigeants envisagent d'offrir ces options afin d'aider les employés à établir un meilleur équilibre dans leur vie. Beaucoup voudront apprendre des projets pilotes réalisés dans d'autres organisations et d'autres pays. En 2021, par exemple, l'Espagne a annoncé son intention de déployer un projet pilote national de trois ans pour une semaine de travail de quatre jours (ou 32 heures au total)⁶.

Enfin, il est essentiel de définir **COMMENT** le travail sera effectué pour pouvoir apporter des changements à l'endroit et au moment où il le sera. Il s'agit ici d'une occasion unique de faire évoluer votre organisation et d'aspirer à des résultats nouveaux et meilleurs en faisant les choses différemment. Les questions qui suivent peuvent vous aider à déterminer comment le travail sera effectué :

- Comment le travail devrait-il être conçu pour qu'il soit concentré sur **les bons résultats** plutôt que sur les bonnes activités? Les tâches réalisées nous aident-elles à atteindre les résultats souhaités?
- Quels nouveaux **comportements et habitudes** devons-nous adopter pour travailler de façon harmonieuse dans tous les espaces? Les employés planifient-ils de façon proactive l'endroit et le moment où ils travaillent en fonction du travail à accomplir?
- Quelles sont les nouvelles **compétences et capacités** (p. ex., planification et animation de réunions en mode hybride) qui nous aideront à adopter de nouvelles méthodes de travail?
- Quelles sont les [nouvelles façons de diriger les équipes dans un environnement hybride](#)?
- Quels sont **les ressources, les formations et le soutien** requis pour combler les lacunes en compétences et en capacités, et pour faciliter la prise de décisions efficaces sur où, quand et comment le travail est effectué?
- Quelles **technologies numériques** permettront le mieux de réussir une transition harmonieuse entre le télétravail et le travail en personne? Songez aux logiciels et au matériel (au bureau et à distance) qui favoriseront le mieux la collaboration et le bien-être.
- Comment doit-on adapter **les bureaux ou les installations physiques**? Déterminez comment les espaces appartenant à l'entreprise et les espaces de travail à domicile peuvent être optimisés.
- Quelles **nouvelles politiques** favoriseront et renforceront les nouvelles façons de travailler au sein de l'organisation?
- Dans l'ensemble, comment profitons-nous de cette occasion pour **créer une culture réellement équitable et inclusive** dans notre organisation?

Les expériences hybrides n'ont pas à être limitées à la main-d'œuvre. Tout au long du processus décisionnel ayant trait à la conception, tenez compte de vos clients en créant des occasions d'améliorer leur expérience grâce à votre modèle hybride.

Comment la technologie peut-elle accélérer notre transformation?

Exploitez le pouvoir de la technologie



Le véritable travail hybride signifie que peu importe l'endroit où se trouvent les employés, ils peuvent accéder à un même système et à un même réseau, ce qui assure la flexibilité et la mobilité en temps réel, en tout temps. On ne saurait surestimer l'importance de la technologie. Investir dans les technologies appropriées peut favoriser des réunions plus efficaces, une meilleure collaboration, une utilisation accrue des espaces et une expérience de travail numérique immersive. Des efforts doivent être déployés pour :

- concevoir délibérément un lieu de travail numérique en vous concentrant sur les résultats attendus. Le choix de technologies novatrices étant de plus en plus grand, il peut être facile de faire le mauvais investissement. En alignant les technologies sur les résultats, vous serez plus à même d'obtenir des résultats intentionnels, valables et mesurables;
- concevoir une stratégie numérique qui intègre et mesure l'efficacité du réseau. Cela pourrait vouloir dire mettre à jour la technologie des salles de réunion au bureau pour soutenir les réunions hybrides (logiciel de vidéoconférence, bande passante accrue, etc.);
- tirer parti des outils de collaboration qui facilitent les réunions virtuelles, éliminent le cloisonnement et améliorent la collaboration interfonctionnelle (tableaux blancs virtuels,

salles de discussion en petits groupes, fonctions de sondage en direct, etc.);

- offrir aux employés des configurations de bureau efficaces en milieu de travail et à domicile, et ne pas négliger des ajouts comme des écrans supplémentaires et des claviers sans fil;
- mettre en place des applications de gestion de l'espace et d'analytique, comme la technologie de réservation de bureau, pour soutenir les changements de conception des espaces de travail;
- explorer les dernières technologies. La réalité virtuelle est l'un des plus récents outils utilisés pour permettre la mise en place de modèles de travail hybride. Immersed, par exemple, est une entreprise en démarrage dans le domaine de la réalité virtuelle qui cherche à réorienter la façon dont le travail s'effectue en offrant aux télétravailleurs une mise à niveau instantanée du bureau à domicile, qui peut prendre en charge jusqu'à cinq moniteurs à partir de leur ordinateur, sans matériel supplémentaire.

Comme pour l'adoption de toute nouvelle technologie, il est essentiel de consacrer des ressources à l'amélioration et au renouvellement des compétences des employés afin qu'ils puissent travailler efficacement dans le nouvel environnement hybride.

Comment la relation employeur-employé peut-elle être adaptée pour que tous les travailleurs en bénéficient?

Veiller à ce que tous en profitent



Le travail en mode hybride est plus facilement accessible aux travailleurs du savoir, mais il est important que ceux qui n'ont pas la possibilité de travailler à distance profitent également de cette occasion. En définissant les changements et les avantages pour tous les membres de l'organisation, vous améliorerez l'expérience de travail et contribuerez à réduire le fossé entre les personnes qui peuvent faire du télétravail et celles qui ne le peuvent pas.

Consulter des groupes de travailleurs en fonction des types de tâches qu'ils effectuent peut vous aider à comprendre comment la flexibilité pourrait être intégrée dans leurs activités quotidiennes. Si l'on établit des balises strictes concernant l'endroit, le moment et la façon dont ils peuvent travailler, on limitera assurément la flexibilité perçue des employés. Il y a lieu de s'efforcer plutôt d'établir une relation employeur-employé qui favorise le dialogue continu et la prise de décisions en collaboration, en positionnant les employés en tant que partenaires de l'organisation. Ce sont là des moyens efficaces pour veiller à ce que chaque groupe se sente valorisé, ce qui pourra vous aider à attirer des talents plus diversifiés.

Surtout, les organisations ne devraient pas se sentir obligées d'instaurer une approche universelle. Par exemple, si la nature des activités exige que du travail soit effectué en personne (p. ex. dans le secteur manufacturier), le fait d'imposer les mêmes normes à tous les employés dans le but de maintenir l'équité pourrait avoir des conséquences imprévues pour les travailleurs

du savoir. Il convient plutôt d'outiller les dirigeants pour qu'ils puissent gérer les différences dans leurs équipes et offrir de la flexibilité lorsqu'elle est judicieuse.

Bien entendu, offrir à chacun un certain niveau de flexibilité sera un défi et peut nécessiter de sortir des sentiers battus étant donné les contraintes de certains rôles. Instacart, par exemple, a réussi à le faire efficacement en offrant à ses travailleurs du savoir un modèle de travail hybride hautement flexible, et aussi en permettant à ses acheteurs en personne – des travailleurs à la tâche – de choisir quand ils travaillent et à quelle fréquence ils le font. Au moment de prendre les décisions initiales concernant le lieu de travail, la manière et le moment de travailler, réfléchissez à la façon dont vous pouvez offrir de la flexibilité dans ces dimensions de manière à ce que tout le monde en tire parti.

Lorsque nous remettons en question nos croyances traditionnelles et que nous faisons preuve de créativité en utilisant la technologie, il est étonnant de voir tout ce qui peut être effectué dans un modèle hybride. Le rôle des employés d'entretien, par exemple, s'effectue traditionnellement sur place, mais il est possible de leur offrir la flexibilité nécessaire pour accomplir certaines tâches, comme la production de rapports, à distance. Cela souligne également l'importance de faire participer l'ensemble de la main-d'œuvre à la planification de la transition vers un modèle hybride.

Notre organisation est-elle prête pour les répercussions du modèle de travail hybride?

Ne pas sous-estimer l'ampleur des changements



Les répercussions du modèle de travail hybride s'étendront à toute l'organisation, notamment les politiques et processus des RH, les technologies, l'immobilier, les finances, la paie, la fiscalité, la gestion des risques, la conformité et les services juridiques. Les organisations qui ont des interactions avec les clients peuvent également réfléchir à l'incidence du travail hybride sur l'expérience client. Comme nous l'avons déjà mentionné, lancer la planification du modèle de travail hybride en réunissant un groupe diversifié de leaders constitue une excellente première étape qui permettra de s'assurer que toutes ces répercussions sont prises en compte.

Les secteurs fonctionnels doivent également participer aux étapes de la conception et de la mise en œuvre. Le modèle hybride de Deloitte a été mis en place par une équipe interfonctionnelle, les leaders des secteurs fonctionnels étant responsables de chaque volet de travail et de son exécution. Cette approche a favorisé la prise en charge au sein de l'entreprise, ce qui a permis d'intégrer les efforts liés au modèle hybride et de les prioriser dans les plans de travail existants,

tout en procurant des avantages grâce à la collaboration entre les volets de travail.

Lorsque vous vous rendez compte des nombreuses répercussions de ce processus sur votre entreprise, l'ampleur des changements devient de plus en plus claire. Le passage au travail hybride est un changement transformationnel qui exige que les employés adoptent de nouveaux comportements et acquièrent de nouvelles compétences, pendant que l'organisation développe l'infrastructure de soutien. Il importe de souligner que le succès du modèle hybride dépend entièrement des dirigeants. Ceux-ci doivent être engagés tout au long du processus et habilités à adopter les nouvelles normes de travail qu'ils veulent pour l'ensemble des effectifs. Les gestionnaires peuvent également donner l'exemple et soutenir leurs employés tout au long du changement, redéfinir la productivité en mettant l'accent sur les résultats plutôt que sur les activités et en faisant confiance à leurs équipes pour qu'elles produisent des résultats, peu importe où et quand le travail est effectué.

Dernières réflexions

Lorsque votre organisation entreprend cette transformation, il est idéal de demeurer agile et de vous préparer à évoluer en même temps qu'elle, votre main-d'œuvre et vos clients. En continuant à prendre le pouls de vos parties prenantes, vous pourrez suivre les progrès, évaluer l'efficacité du modèle de travail hybride et son incidence sur l'expérience des employés, et repérer des occasions d'amélioration et d'évolution.

L'envie de revenir aux normes pré-pandémiques est compréhensible, mais les entreprises qui relèvent le défi de repenser la façon d'accomplir le travail en tireront certainement des avantages. Dans la plupart des cas, le résultat sera un type de modèle de travail hybride qui, lorsqu'il est bien exécuté, peut accroître l'agilité de la main-d'œuvre, renforcer la confiance entre l'employeur et les employés, et attirer les meilleurs talents à la recherche d'une formule flexible. Dans d'autres cas, un modèle personnalisé de travail virtuel d'abord ou de travail en personne pourrait mieux convenir à la stratégie, à la culture ou aux objectifs de l'organisation.

Le modèle de travail hybride ne convient pas à tous. Les risques, comme l'incidence potentielle sur la culture d'entreprise et le degré d'alignement des dirigeants requis, doivent être cernés et atténués de façon proactive pour favoriser un changement durable.

En fin de compte, il s'agit d'une période unique que nous traversons tous ensemble, et nous continuerons à apprendre les uns des autres au fur et à mesure que nous progressons. Nous pouvons nous attendre à ce que des changements continuent de se produire dans le monde du travail alors que nous nous éloignons de la pandémie. Pour le moment, entamons l'étape suivante en répondant aux cinq questions clés qui changeront notre façon de travailler.

Notes de fin de document

1. Brian Kropp et Emily Rose McRae, « [11 Trends that Will Shape Work in 2022 and Beyond](#) », 2022.
2. Hyder, Brent, Salesforce, « [Creating a Best Workplace from Anywhere, for Everyone](#) », 2021.
3. Gartner, « [Gartner Survey Finds 1-in-5 Workers Consider Themselves Digital Technology Experts Since COVID-19](#) », 2021.
4. Microsoft, « [To Thrive in Hybrid Work, Build a Culture of Trust and Flexibility](#) », 2021.
5. Bincheng Mao, « [This is what the 4-day workweek means for equal rights, productivity and climate change](#) », 2022.
6. Ashifa Kassam, *The Guardian*, « [Spain to launch trial of four-day working week](#) », 2021.



Personne-ressource

Kathleen McEwan

Directrice principale, Transformation organisationnelle
kmcewan@deloitte.ca

Collaborateurs

Stephen Harrington

Directeur de service, Capital humain

Lacey McCaslin

Conseillère principale, Transformation organisationnelle

Karen Pastakia

Associée, Capital humain

Kathy Woods

Leader nationale, Transformation de la main-d'œuvre

Deloitte.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, des placements, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).