



## Introduction

La présente fiche de conseils s'adresse aux employeurs et aux travailleurs qui retournent dans le milieu de travail après l'assouplissement des restrictions liées à la COVID-19. Pour certains, il s'agit d'un premier retour sur le lieu de travail depuis le début de la pandémie.

Le présent document fournit des recommandations et des renseignements généraux sur les milieux de travail hybrides. Un milieu de travail hybride est un milieu qui combine le télétravail et le travail sur place.

Veillez également consulter les fiches de conseils connexes suivantes :

- [Retour au travail après l'assouplissement des restrictions liées à la COVID-19](#)
- [Retour en milieu de travail - Préparation des travailleurs](#)
- [L'importance de se déconnecter du travail](#)

## Pensez aux risques

Les employeurs doivent prendre toutes les précautions raisonnables dans les circonstances pour protéger la santé et la sécurité de leurs travailleurs. Ces précautions comprennent l'évaluation du risque de contracter la COVID-19 et d'autres dangers pour la santé et la sécurité au travail.

Utilisez la [hiérarchie des mesures de maîtrise](#) et mettez en œuvre plusieurs mesures selon une approche à plusieurs niveaux, par exemple le dépistage des travailleurs et des visiteurs, le port de masques, l'éloignement physique, la bonne ventilation intérieure, le lavage fréquent des mains, le nettoyage et la désinfection des surfaces fréquemment touchées et l'utilisation de barrières physiques.

Surveillez les mises à jour de votre autorité de santé publique locale et de [l'organisme de réglementation de la santé et de la sécurité de votre province ou territoire](#). Respectez leurs exigences et recommandations.

## Télétravail

La pandémie de COVID-19 a créé un défi sans précédent qui a changé notre façon de travailler. Parmi les changements survenus, de nombreux travailleurs devaient travailler à distance en raison des exigences de santé publique. Par exemple :

- [Statistique Canada](#) a signalé une forte augmentation du nombre de Canadiens qui travaillent à distance. Environ 4,7 millions de Canadiens qui travaillent habituellement à l'extérieur de la maison ont travaillé de la maison pendant la pandémie (au cours de la semaine du 22 mars 2020);
- le [Conference Board du Canada](#) a également signalé une forte augmentation du nombre de travailleurs travaillant à distance pendant la pandémie. Dans neuf milieux de travail sur dix sondés, moins de 20 % des travailleurs travaillaient à distance avant la pandémie. Toutefois, pendant la pandémie, les deux tiers des milieux de travail comptaient au moins 60 % de leurs travailleurs qui travaillaient à distance (juin 2020).

Le travail à distance comporte [des avantages et des inconvénients](#) pour les employeurs et les travailleurs.

Parmi les avantages pour les travailleurs, mentionnons l'absence de déplacements, une meilleure conciliation travail-vie personnelle, une satisfaction professionnelle accrue et des économies de coûts (déplacements, stationnement et repas). Pour les employeurs, les avantages comprennent un plus grand maintien en poste des travailleurs, une productivité souvent accrue et une réduction de l'absentéisme.

Toutefois, les inconvénients du travail à distance pour les travailleurs comprennent la solitude, l'absence d'interactions avec leurs pairs, le manque de fiabilité du service Internet, les distractions familiales et la difficulté à se déconnecter du travail. Les employeurs peuvent également avoir des préoccupations quant au maintien du moral et de la culture de l'entreprise.

## Milieus de travail hybrides



[Statistique Canada](#) estime qu'environ quatre travailleurs canadiens sur dix occupent des emplois qui peuvent probablement être exercés à distance dans des circonstances normales. Toutefois, ce nombre varie considérablement selon l'industrie, la province ou le territoire, le niveau de revenu, l'âge et le niveau de scolarité.

Plusieurs travailleurs souhaitent avoir la possibilité de continuer à travailler à distance. Par exemple, dans un sondage réalisé en juillet 2020, [un travailleur canadien sur cinq](#) a déclaré vouloir retourner à son lieu de travail à temps plein une fois que les restrictions relatives à la COVID 19 auront été levées.

Le modèle de milieu de travail hybride combine la souplesse du télétravail avec les avantages offerts par le regroupement des travailleurs dans un milieu de travail.

Avantages d'un modèle de milieu de travail hybride :

- Conserver de nombreux avantages du télétravail, comme réduire le temps de déplacement et accroître la satisfaction professionnelle.
- Offrir des possibilités de collaboration et d'innovation (p. ex. remue-méninges pour trouver de nouvelles idées).
- Offrir une souplesse qui favorise la conciliation travail-vie personnelle.
- Tenir des rencontres en personne pouvant aider à renforcer l'esprit d'équipe. Un lien personnel aide à renforcer la confiance.
- Utiliser la technologie pour rester en contact avec les membres de l'équipe lorsqu'ils travaillent à distance.
- Échanger des idées et des renseignements avec des collègues dans le cadre de rencontres fortuites au travail.
- Avoir moins de distractions de la part des collègues lorsqu'on travaille à distance.
- Renouveler et créer des liens sociaux avec nos pairs, surtout ceux qui ne font pas partie de notre équipe immédiate.
- Favoriser le maintien en poste des travailleurs.
- Permettre des rencontres à l'improviste avec les autres membres de l'équipe pour des questions et des discussions rapides.
- Fournir un espace pour rencontrer les clients.
- Réaliser des économies potentielles liées aux besoins en locaux à bureaux.

Défis liés à la mise en œuvre d'un modèle de milieu de travail hybride :

- Avoir une façon potentiellement plus compliquée d'organiser la semaine de travail (p. ex. prévoir qui est sur le lieu de travail et quand).
- Réexaminer la façon dont l'espace de travail est utilisé (p. ex. transition vers des espaces de travail plus collaboratifs).
- S'assurer que tous les membres de l'équipe se sentent inclus et mobilisés, peu importe où ils se trouvent.
- S'assurer que les travailleurs qui effectuent leurs tâches en mode hybride ne sont pas écartés des nouvelles possibilités ou des promotions.
- Répondre aux besoins des travailleurs; par exemple, ceux qui préfèrent une routine fixe peuvent avoir de la difficulté à passer du domicile à un lieu de travail, tandis que d'autres souhaitent une souplesse accrue.
- Composer avec des inégalités liées au travail à distance, comme un service Internet peu fiable.

### Le modèle hybride convient-il à votre milieu de travail?

Les employeurs devraient tenir compte des éléments suivants pour décider s'ils souhaitent mettre en place un milieu de travail hybride.

- Le passage au travail à distance a-t-il été fructueux?
- Peut-on atteindre les objectifs de productivité tout en offrant la souplesse d'un modèle hybride?
- Un milieu de travail hybride contribuera-t-il au maintien en poste des travailleurs qualifiés?
- Un milieu de travail hybride encourage-t-il la collaboration?
- Le passage à un milieu de travail hybride sera-t-il permanent, ou y aura-t-il d'abord une période d'essai?



## Considérations relatives à la mise en œuvre d'un modèle de milieu de travail hybride

- Discuter avec les travailleurs du nombre de jours par semaine pendant lesquels ils pourraient devoir se présenter au travail. Il peut s'agir d'un jour par semaine à trois ou quatre jours par semaine. Il serait également possible d'établir un horaire mensuel dans le cadre duquel toute l'équipe est sur place pendant certains jours à des fins de collaboration.
- Se demander s'il y a des tâches ou des fonctions déterminées qui doivent être exécutées dans un endroit particulier (à distance ou sur le lieu de travail).
- Déterminer si des changements doivent être apportés à la façon dont le milieu de travail est utilisé. Par exemple, si seulement une partie des travailleurs se rend au bureau, il n'est peut-être pas nécessaire d'attribuer des postes de travail. Il pourrait être préférable d'opter pour des postes de travail non attribués ou de les attribuer de façon variable.
- Créer des politiques sur le travail à distance en cas de renseignements sensibles, protégés ou classifiés. Respecter toutes les exigences législatives pertinentes.
- Créer une [politique sur le télétravail](#).
- Conserver ou améliorer la technologie pour faciliter le travail à distance (p. ex. ordinateurs portables ou autres appareils pour les travailleurs, capacité du réseau privé virtuel, outils de collaboration à distance, etc.).
- Fournir une formation et des ressources en matière d'ergonomie aux travailleurs qui utilisent un bureau à domicile ou des postes de travail non assignés.
- S'assurer que les dirigeants soutiennent les travailleurs partout où ils travaillent.
- Promouvoir la déconnexion en fin de journée dans le cadre de votre culture d'entreprise (si possible).

## Communications

- Déterminer si l'envoi de sondages aux travailleurs serait utile pour obtenir une rétroaction sur la mise en place d'un milieu de travail hybride.
- Fournir des renseignements, recevoir une rétroaction et encourager la discussion avec tous les travailleurs au sujet du milieu de travail hybride.
- Comme certains travailleurs travailleront à distance alors que d'autres seront sur les lieux de travail, il est important de disposer des bons outils de communication. Évaluer les besoins de votre équipe et obtenir la technologie appropriée (p. ex. messagerie instantanée, vidéoconférence).
- Maintenir les efforts de renforcement de l'esprit d'équipe.

**Si vous êtes en crise ou si vous connaissez quelqu'un en crise, communiquez avec votre centre hospitalier local, composez le 911 immédiatement ou communiquez avec un [centre d'appels d'urgence de votre région](#).**



Il est important de prévoir des ressources et des mesures de soutien en santé mentale pour tous les travailleurs, y compris l'accès à un programme d'aide aux employés, le cas échéant.

Pour en savoir plus sur la COVID-19, consultez le site de l' [Agence de la santé publique du Canada](#).

Il convient de noter que la présente fiche de conseils n'aborde que certains changements pouvant être faits par les organisations au cours d'une pandémie. Adaptez la présente liste en ajoutant vos propres pratiques et politiques exemplaires pour répondre aux besoins particuliers de votre organisation.

**Avis de non-responsabilité :** Comme les renseignements sur la santé et la sécurité au travail sont appelés à changer rapidement, il est recommandé de consulter les autorités locales de santé publique pour obtenir des directives régionales précises. Ces renseignements ne remplacent pas les avis médicaux ou les obligations prévues par la loi en matière de santé et de sécurité. Bien que tous les efforts soient faits pour assurer que les renseignements sont exacts, complets et à jour, le CCHST n'offre aucune garantie et ne s'engage aucunement à cet effet. Le CCHST ne saurait être tenu responsable de toute perte, réclamation ou revendication pouvant résulter, directement ou indirectement, de l'utilisation de ces renseignements ou des conséquences de leur utilisation.

