



Guide pour la création d'un milieu de travail hybride

Réalisons-le.



Table des matières



01

Avant-propos

Il est difficile de savoir à quoi ressemblera l'avenir du travail puisqu'il s'agit d'un environnement en évolution où se côtoient des équipes en télétravail, des professionnels au bureau, des nomades numériques et d'autres dont les préférences sont flexibles.

Au début de la pandémie, de nombreux Canadiens ont troqué la vie au bureau pour le travail à distance, et la majorité d'entre eux apprécient grandement la formule. Pourtant, si l'engouement pour le travail à distance ne se dément pas, une étude de KPMG montre qu'un nombre croissant d'employés sont impatients de retourner au bureau, à temps plein ou partiel. Ces préférences concurrentes ont donné naissance à une main-d'œuvre hybride qui continue d'évoluer.

La demande de modèles de travail hybrides existe dans pratiquement tous les secteurs. Même les secteurs qui exigent une présence sur place (la construction, le commerce de détail, l'alimentation et l'hôtellerie, par exemple) ont des fonctions qui peuvent être exercées à distance au moins une partie du temps et c'est donc un défi que les employeurs de tous horizons auront à affronter.

Mais comment gère-t-on un bureau hybride? D'abord, l'entreprise doit être connectée de façon numérique afin de mobiliser ses équipes, où qu'elles se trouvent, et de stimuler la productivité. Il lui faut également mettre en place un cadre de soutien qui régira l'ensemble des politiques et modèles de main-d'œuvre nouveaux ou adaptés, des questions réglementaires, des compétences en gestion et des technologies. La création d'un modèle hybride ne se fait pas du

jour au lendemain, mais les organisations qui franchissent le pas y gagnent sur le plan de l'efficacité, de la mobilisation et de l'attraction de talents.

Le présent guide aborde les étapes de la conception, de la mise en place et de la gestion d'un modèle de main-d'œuvre hybride. Nous y proposons également une approche de réouverture centrée sur la personne et discutons des avantages de planifier l'avenir dans un environnement de travail combinant télétravail et présence au bureau.

Il n'existe pas de solution universelle pour naviguer dans ce nouveau paysage, mais vous pourrez compter sur nos spécialistes pour vous aider à composer avec l'évolution constante des pratiques de pointe et vous guider dans les mois et les années à venir.

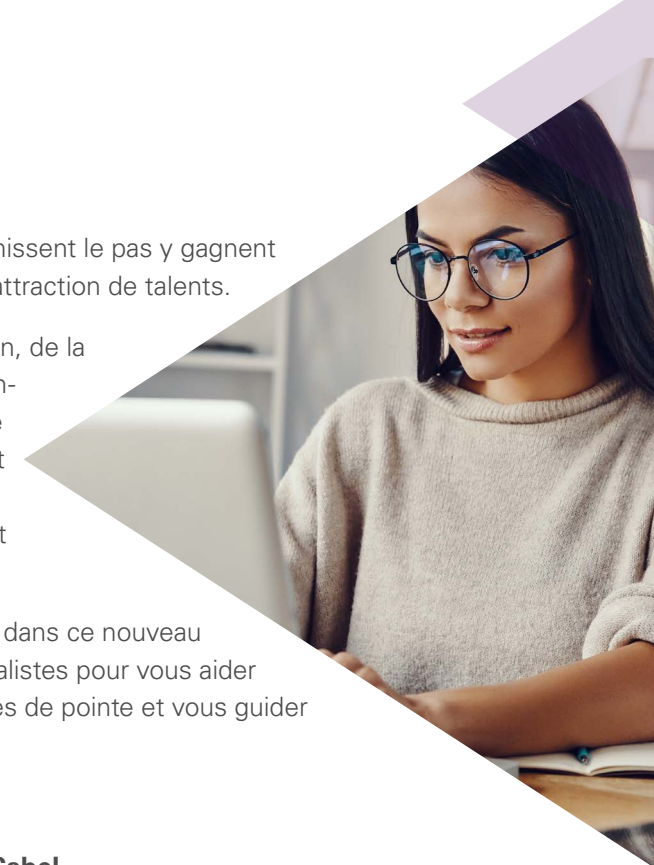
Quand vous êtes prêts, **Réalisons-le.**

Doron Melnick

Associé et leader national,
Ressources humaines et changement
organisationnel, Transformation

Lisa Cabel

Associée, leader nationale,
Droit de l'emploi et du travail



Faits et données

Quelle est la position des travailleurs canadiens à propos du télétravail? Voici quelques perspectives tirées du sondage de KPMG au Canada* :



67 %

des Canadiens se disent **satisfaits** de leur environnement de travail **virtuel actuel à la maison**, mais 63 % souhaitent retourner sur leur lieu de travail habituel.



40 %

des Canadiens sont encore **craintifs** à l'idée de retourner sur leur lieu de travail.



50 %

La moitié des Canadiens n'auront pas à **réintégrer les locaux de l'entreprise** parce que leur employeur les autorise à travailler de leur domicile.



77 %

des répondants sont séduits par un milieu de **travail fondé sur un modèle hybride**.



71 %

d'entre eux croient qu'un milieu de travail hybride ou un bureau hybride devrait être le **modèle standard** pour toutes les organisations.



81 %

des participants **pensent** que leur employeur n'est pas suffisamment préparé ou outillé pour gérer un modèle de travail hybride.

***Source | Sondage de KPMG au Canada : Retour au bureau – le modèle hybride séduit les Canadiens**

Une question d'équilibre

La clé du succès pour créer un milieu de travail hybride efficace réside dans l'art de combiner le meilleur des deux modèles en fonction des objectifs de l'organisation et des préférences de l'équipe.


Ce que veulent les employés

But commun

Sentiment d'appartenance

Autonomie

Avantages

- ✓ Économies en temps et en argent du fait que les employés n'ont plus à faire la navette
- ✓ Capacité de gérer ses distractions
- ✓ Meilleure accessibilité, plus d'équité, moins de stress pour certains

Inconvénients

- ✗ Isolement social
- ✗ Surabondance de réunions
- ✗ Attentes de l'employeur ambiguës
- ✗ Moins de collaboration et de rétroaction
- ✗ Difficulté d'entretenir les relations et entraves au développement de carrière
- ✗ Distractions à la maison

Télétravail

- ✓ Réduction des coûts liés à l'immobilier et aux voyages
- ✓ Avantages sur le plan environnemental et social
- ✓ Accès à un bassin accru de talents, de fournisseurs et de clients
- ✓ Gains de productivité ou impact neutre
- ✓ Arguments en faveur du passage au numérique

- ✗ Complexité accrue pour les gestionnaires
- ✗ Démobilisation et départs
- ✗ Barèmes de référence en matière de paie
- ✗ Considérations d'ordre fiscal et réglementaire

Avantages

- ✓ Communication efficace
- ✓ Liens sociaux
- ✓ Possibilité de voir et de rencontrer les leaders
- ✓ Aménagement physique

Inconvénients

- ✗ Temps et coûts liés aux déplacements
- ✗ Distractions
- ✗ Obstacles en matière d'accessibilité, d'inclusion et d'équité

Bureau physique

- ✓ Facilité de supervision et de collaboration
- ✓ Établissement de relations
- ✓ Cohésion de l'équipe, culture d'entreprise

- ✗ Augmentation des coûts liés à l'immobilier et aux voyages
- ✗ Effets environnementaux et sociaux
- ✗ Bassin restreint de talents, de fournisseurs et de clients


Ce que veut l'organisation

Rendement

Efficiencia

Attraction des talents

Innovation

02 La souplesse avant tout

Pour des millions de travailleurs et leurs employeurs, la pandémie a été un véritable cours accéléré sur le travail à distance, mais aujourd'hui, le désir de revenir au bureau commence à refaire surface.

Dans un récent sondage réalisé en 2021 par KPMG auprès de travailleurs canadiens, près des deux tiers des professionnels se sont déclarés prêts à retourner sur leur lieu de travail physique. Certes, 66 % d'entre eux ont également indiqué qu'ils étaient satisfaits de leur arrangement virtuel actuel, mais cette cohorte était moins nombreuse que les 76 % qui avaient déclaré la même chose au début de la pandémie.

Avec le temps, l'attrait du télétravail s'est estompé. Sous l'effet de la fatigue virtuelle, de l'épuisement lié à la conciliation travail-famille et de l'absence d'interactions sociales, ils sont maintenant nombreux à souhaiter réintégrer leur vie professionnelle d'avant la pandémie.

Il ne faudrait pas en conclure que le travail à distance a été une expérience décevante. Les Canadiens ont pris goût à la flexibilité que leur a procurée le passage accéléré et universel au télétravail et la majorité d'entre eux n'est pas prête à y renoncer. Il semblerait que les avantages de ne plus avoir à se déplacer et le confort de la maison l'emportent sur ceux de la présence au bureau. Autre argument de taille, plus de la moitié des participants au sondage estiment qu'ils sont plus productifs lorsqu'ils travaillent de la maison. Les employeurs non disposés à offrir un environnement qui tient compte de ces préférences risquent de perdre des talents et des capacités clés.

L'engouement pour le télétravail n'a pas vidé les lieux de travail traditionnels. Il a donné naissance à un modèle hybride qui peut être avantageux pour toutes les parties, à condition qu'il soit conçu, mis en œuvre et géré efficacement.



La moitié des Canadiens interrogés estiment qu'ils sont plus productifs dans un environnement de travail virtuel.



Près de la moitié (45 %) des répondants pensent que leur employeur ne comprend pas vraiment les tenants et aboutissants d'un milieu de travail fondé sur un modèle hybride.

Les travailleurs veulent plus de flexibilité

La demande pour des modalités de travail flexibles est très forte. Un sondage sur le milieu de travail mené par KPMG auprès de plus de 2 000 Canadiens révèle que 77 % d'entre eux souhaitent avoir la souplesse nécessaire pour travailler au bureau et à distance, et 71 % croient qu'un milieu de travail hybride devrait être la norme à l'avenir.

Composantes du modèle hybride souple

La souplesse est au cœur du modèle de travail hybride et, plus important encore, elle est une condition essentielle pour devenir un « employeur de choix ».

Cela dit, il ne faut pas confondre souplesse et absence de structure ou de considérations juridiques. Lors de la conception d'une stratégie hybride, il est important de garder à l'esprit les préférences et les capacités des employés, tout en fixant des limites claires pour assurer le respect des objectifs et des obligations de l'organisation, quel que soit le lieu (ou le moment) où les équipes travaillent.

Voici les éléments clés dont vous devez tenir compte au moment de définir ou d'optimiser une approche de travail hybride flexible pour votre organisation.



Gestion par la motivation et les résultats : 81 % des Canadiens pensent que leurs directeurs n'ont pas la formation nécessaire pour gérer des équipes évoluant dans un milieu de travail hybride. Ce résultat devrait inciter les organisations à engager des gestionnaires qui possèdent les compétences comportementales nécessaires pour inspirer et mobiliser leurs équipes à distance de la même manière que si elles travaillaient sur place. Superviser une équipe hybride signifie être capable de fixer et de communiquer clairement les objectifs, les plans, les délais et les attentes en matière de qualité, tout en établissant des garde-fous pour éviter l'épuisement professionnel, l'isolement et d'autres problèmes connexes que le télétravail peut amplifier.



Possibilités d'emploi sans discrimination et équité : Près de la moitié des Canadiens interrogés qui préfèrent travailler à domicile craignent d'être considérés comme moins investis et moins compétents que leurs collègues qui travaillent sur place et aussi d'être moins considérés pour des possibilités d'emploi. Par ailleurs, les employés pour qui il est impossible de travailler à distance (en raison de leur rôle ou de circonstances personnelles) pourraient éprouver un certain ressentiment à l'égard de leurs collègues en télétravail, ce qui peut avoir un effet négatif sur la culture d'entreprise. Pour cette raison, les employeurs qui adoptent une structure hybride doivent s'assurer que le risque de discrimination est reconnu et traité à tous les niveaux. Pour assurer la cohésion des équipes hybrides, il est essentiel que les employés bénéficient d'un soutien, d'incitatifs et de possibilités identiques ou équivalentes, quel que soit l'endroit où ils choisissent de travailler.



Horaires équilibrés : Adopter un modèle hybride ne signifie pas donner carte blanche aux employés pour établir leurs propres horaires. Il s'agit plutôt d'être plus sensible aux circonstances, aux préférences et aux défis de chacun afin d'établir des modalités compatibles avec les objectifs globaux de l'équipe.



Sécurité : Le besoin d'adopter un modèle hybride s'explique aussi par les préoccupations des travailleurs concernant leur santé et leur sécurité. Plus de la moitié des Canadiens (près de 55 % en Ontario) ne souhaitent pas retourner au bureau tant qu'ils n'auront pas l'assurance que leurs collègues ont été vaccinés et que leurs employeurs font tout ce qu'ils peuvent

pour atténuer les risques liés à la COVID-19. Et comme ces risques risquent de perdurer bien après la vaccination de masse, il est probable que ces travailleurs plus prudents continueront à préférer travailler de la maison.



Souplesse en matière de soutien : Choisir de travailler de la maison ne devrait pas entraîner de coûts supplémentaires pour l'employé. La véritable souplesse consiste à fournir un soutien financier et logistique pour aider les personnes à s'épanouir, qu'elles soient assises dans le bureau d'à côté ou dans un appartement à l'autre bout de la ville. Certains coûts liés au télétravail (frais d'internet, téléphone intelligent, équipement de bureau, etc.) peuvent être remboursés par l'entreprise, d'autant plus que les travailleurs à distance lui font réaliser des économies puisqu'ils n'occupent pas d'espace et n'utilisent pas de ressources physiques.



Ressources utiles

- Exploiter la puissance d'une main-d'œuvre numérique
- Discouraging work from home option post-pandemic could impact retaining talent: KPMG partner – vidéo sur BNN (bnnbloomberg.ca)
- Working from home and the office won't be as easy as you think – balado du *Financial Post*

Répercussions juridiques liées à l'évolution du milieu de travail

La pandémie a bouleversé les modèles de travail traditionnels. Maintenant que la poussière est en train de retomber, il est important de comprendre l'impact juridique que ces changements ont déjà ou pourraient avoir lors de la mise en œuvre d'un modèle hybride durable.

Il se peut, par exemple, que les changements apportés au lieu de travail pendant la pandémie aient des conséquences juridiques sur les conditions d'emploi existantes ou donnent lieu à de nouvelles conditions. Le fait que des employés travaillent dans une autre province (ou même un autre pays) peut également avoir des répercussions sur le plan de la fiscalité, de l'immigration et de la sécurité des données.

Il s'agit là de considérations importantes qui nécessitent une bonne compréhension des obligations légales et de l'exposition aux risques – aujourd'hui et à l'avenir. C'est pourquoi les organisations qui adoptent une structure hybride ont tout intérêt à se doter d'une stratégie pour faire face aux risques juridiques liés au changement (plaintes pour congédiement déguisé, recours collectif, problèmes liés à la syndicalisation, etc.).





Conformité/structure

Favoriser la souplesse en érigeant une structure de conformité appropriée

Offrir des conditions de travail souples ouvre des perspectives intéressantes, tout en entraînant certaines complexités. En fait, le degré de flexibilité offert aux employés détermine également le niveau des exigences structurelles, réglementaires et juridiques auxquelles votre organisation sera assujettie.

Pour gérer efficacement toute incidence sur le plan de la fiscalité, du droit ou de l'immigration, nous vous recommandons d'adopter une approche de mise en œuvre progressive.

- ▼ Travailler de n'importe où
- ▼ Travailler dans un emplacement tiers (où l'organisation ne possède pas de bureaux)
- ▼ Travailler dans un pays (où l'organisation ne possède pas de bureaux)
- ▼ Travailler dans un autre pays (où l'organisation possède des bureaux)
- ▼ Travailler dans le pays d'origine (si l'organisation y possède des bureaux)
- ▼ Travailler à domicile (dans le pays où l'emploi est exercé)
- ▼ Travailler du bureau

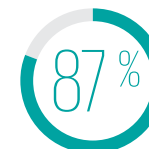
Souplesse dans le choix du lieu de travail



Forum des chefs de la direction



des chefs de la direction canadiens reconnaissent que le passage au télétravail a élargi leur bassin de talents potentiels.



des chefs de la direction canadiens prévoient d'investir dans des technologies qui leur permettraient d'exploiter la puissance d'une main-d'œuvre numérique.



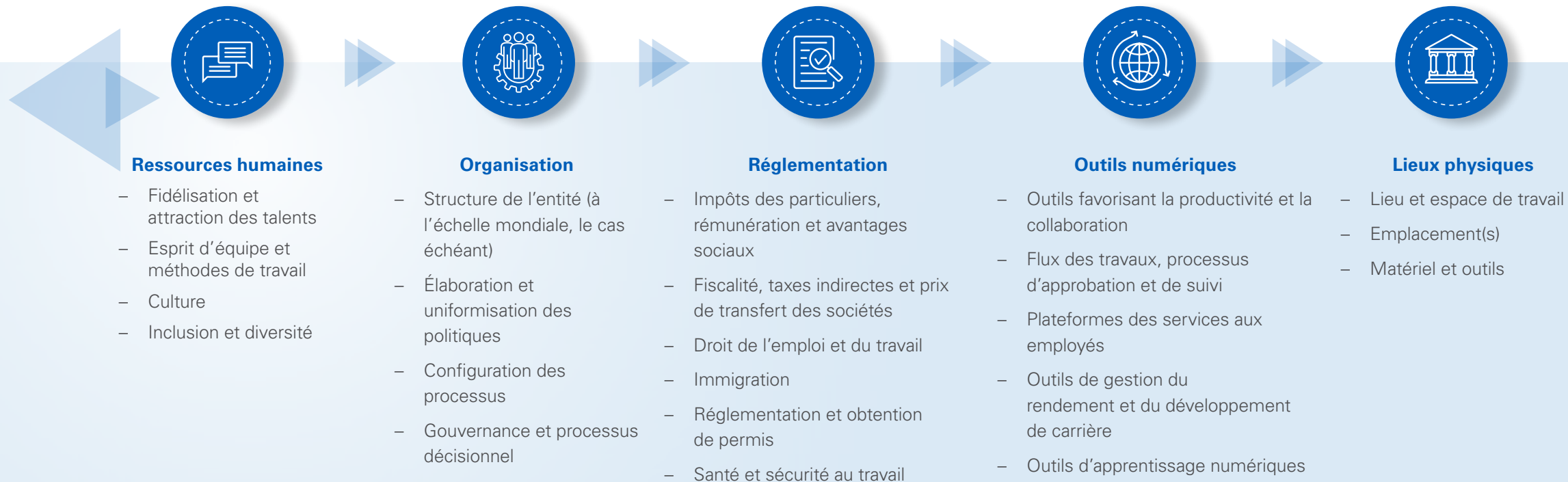
Ressources utiles

- Votre entreprise est-elle prête pour le passage au télétravail?
- Article de Benefits Canada « Majority of Canadians are questioning their employers' ability to handle hybrid work model model »

03 Composantes d'une main-d'œuvre hybride

Être « apte » et être « prêt » à passer à un système hybride sont deux choses très différentes. Pour être en mesure de gérer avec succès une combinaison d'équipes travaillant sur place et à distance, l'organisation doit avoir conçu un plan et un cadre bien définis.

De nombreux facteurs jouent un rôle catalyseur dans la mise en œuvre d'un modèle de travail hybride durable. En voici quelques exemples :



Il n'existe pas de modèle universel pour réussir son passage à une main-d'œuvre hybride.

Chaque organisation doit définir sa propre vision en fonction des éléments suivants :

Objectifs de l'entreprise : Vous devez définir les raisons pour lesquelles vous souhaitez adopter un modèle hybride afin d'adapter vos investissements, votre formation et vos technologies en vue d'obtenir des résultats tangibles. Pour commencer, posez-vous les questions suivantes :



Pourquoi adoptez-vous un modèle hybride?



Est-ce pour stimuler la productivité?



Pour attirer et conserver du personnel de talent? Ou réduire les besoins du bureau?



Toutes ces réponses?

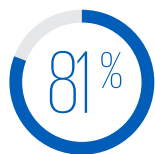


Ressources utiles

- [Le nouveau bureau, sur place ou à la maison](#) – billet de blogue



Fait



des participants pensent que leur employeur n'est pas suffisamment préparé ou outillé pour gérer un modèle de travail hybride.



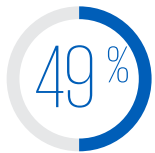
Questions à se poser

- Quels rôles seront admissibles au télétravail, du moins une partie du temps?
- Les employés devront-ils obtenir l'approbation de leur supérieur pour travailler à distance?
- Quelles sont vos attentes à l'égard des employés en télétravail (avis préalables à donner, disponibilité, réactivité, productivité, etc.)?
- Quels critères de réussite avez-vous établis pour vos équipes hybrides?
- Qu'est-ce que vos employés qui travaillent à domicile attendent de vous?
- Comment allez-vous leur démontrer votre appréciation, quel que soit leur lieu de travail?

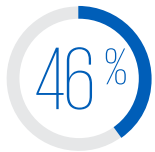
Formation des gestionnaires : La mise en place d'une main-d'œuvre hybride exige une évaluation objective des capacités des gestionnaires, afin de détecter d'éventuels préjugés ou « angles morts ». Le fait que la plupart des Canadiens interrogés par KPMG estiment que les gestionnaires devraient être mieux formés pour superviser les équipes indique que cet aspect nécessite un examen honnête et approfondi.



Faits



des travailleurs canadiens craignent d'être victimes de discrimination ou de ne pas être considérés pour des possibilités d'emploi s'ils souhaitent continuer à travailler à distance.



estiment que leurs gestionnaires les traiteraient différemment ou les pénaliseraient s'ils ne se présentaient pas au bureau tous les jours.



Questions à se poser

- **Vos gestionnaires sont-ils outillés pour bien interpréter les critères d'admissibilité et les attentes en matière de télétravail?** Connaissent-ils parfaitement les compétences requises pour assurer l'efficacité du travail à distance? Sont-ils capables de concilier les besoins des employés en télétravail et les objectifs de l'organisation?
- **Sont-ils en mesure de créer une ambiance stimulante au sein de l'équipe?** Pour maintenir la mobilisation et la productivité de l'équipe, les leaders doivent être capables d'évaluer le moral, de suivre les progrès, de souligner les réalisations et d'interpréter le langage corporel des employés derrière leur écran.
- **Peuvent-ils évaluer équitablement les limites et le rendement de l'équipe?** L'adoption d'une structure hybride ne peut se faire au détriment de l'inclusion et de la diversité. Les directeurs doivent s'assurer que la situation de chaque employé est prise en compte, quel que soit l'endroit où il travaille, et que celui-ci est considéré de la même manière lorsque des possibilités d'emploi se présentent.
- **Disposent-ils de la technologie et des techniques d'animation nécessaires pour organiser des réunions efficaces avec des membres de l'équipe travaillant à partir de différents emplacements?** Les directeurs doivent posséder les compétences et disposer des outils technologiques nécessaires pour promouvoir la collaboration et la connectivité au sein de leurs équipes hybrides.



Besoins en technologie : Le succès de l'approche hybride réside dans la capacité de l'organisation à maintenir toutes les équipes connectées et outillées pour faire face à toutes les situations, et ce, quel que soit leur emplacement. L'organisation doit prévoir des installations de visioconférence, des plateformes collaboratives et d'autres ressources en ligne (applications de réservation de bureau, p. ex.), tout en veillant à ce que les employés en télétravail disposent des mêmes outils que leurs collègues sur place. Lors de la planification, faites le bilan de vos technologies existantes, évaluez ce qui est nécessaire et établissez un plan pour combler les lacunes.

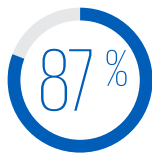


Ressources utiles

Article « [How to choose the right technology for the hybrid workforce](#) »



Forum des chefs de la direction



des chefs de la direction canadiens prévoient d'investir dans des technologies qui leur permettraient d'exploiter la puissance d'une main-d'œuvre numérique.

Sécurité numérique : Même si le réseau de votre bureau est sécurisé, permettre à des employés d'accéder, de l'extérieur, à des données sensibles et à des systèmes clés augmente les risques liés à la cybersécurité. Il est donc important

d'évaluer la maturité informatique de votre organisation et les lacunes que vous devrez combler avant d'ouvrir votre réseau aux systèmes distants.



Ressources utiles

Blogue [#PensezCybersécurité](#)

Processus administratifs : Qu'il s'agisse de numériser des processus papier ou de clarifier des politiques de voyages d'affaires et de remboursement de frais, les entreprises doivent mettre à jour leurs processus et leurs procédures opérationnelles en fonction de leurs équipes hybrides.

Aménagement du bureau : La planification d'un lieu de travail hybride est l'occasion de repenser la façon dont vous utilisez votre espace de travail. Vous pourriez reconfigurer vos locaux de manière à accroître la sécurité au travail, la collaboration et l'efficacité des interactions entre les employés qui se rendent au bureau et ceux qui travaillent à distance. Des changements simples peuvent inclure des espaces de réunion hybrides, des salles d'équipe polyvalentes ou des cloisons et des bureaux amovibles.

Ces composantes constituent la base d'une organisation hybride. Cependant, pour rester sur la bonne voie, vous devrez accorder une attention équivalente à la sécurisation des bureaux physiques et à la gestion des risques réglementaires particuliers.

04 Retour au bureau

Préparer le bureau pour l'après-pandémie

Les lieux de travail physiques ne sont pas près de disparaître. Les organisations et les employés veulent toujours avoir la possibilité de travailler sur place.

À ce moment charnière, l'ouverture et la gestion en toute sécurité des lieux de travail nécessitent une stratégie de mise en œuvre centrée sur la personne et assortie d'un cadre opérationnel solide. Cette stratégie doit être menée par un groupe de travail interne qui se concentre sur la santé et la sécurité des employés et des visiteurs, la gouvernance et les risques, la préparation et la gestion du lieu de travail.

Il est particulièrement important que les employés – et le public en général – sentent que les employeurs suivent les lignes directrices et les meilleures pratiques du gouvernement pour rouvrir leurs installations et revenir à une certaine normalité. Pour que le modèle hybride fonctionne, il faut veiller à ce que ces installations soient sûres, conviviales et connectées.



Politique de retour ciblée

Le retour au bureau devrait se faire graduellement et il est conseillé de le faire par étapes, ce qui permettra aux organisations de tester, d'évaluer et d'ajuster les processus et les protocoles d'atténuation avant de rouvrir les bureaux à un plus grand nombre d'employés et de visiteurs.

Voici quelques exemples des étapes à franchir avant que les bureaux puissent ouvrir leurs portes :



Évaluer l'état actuel afin d'avoir un portrait complet des activités courantes, du calendrier de réouverture idéal, des zones critiques et des obstacles à prévoir.



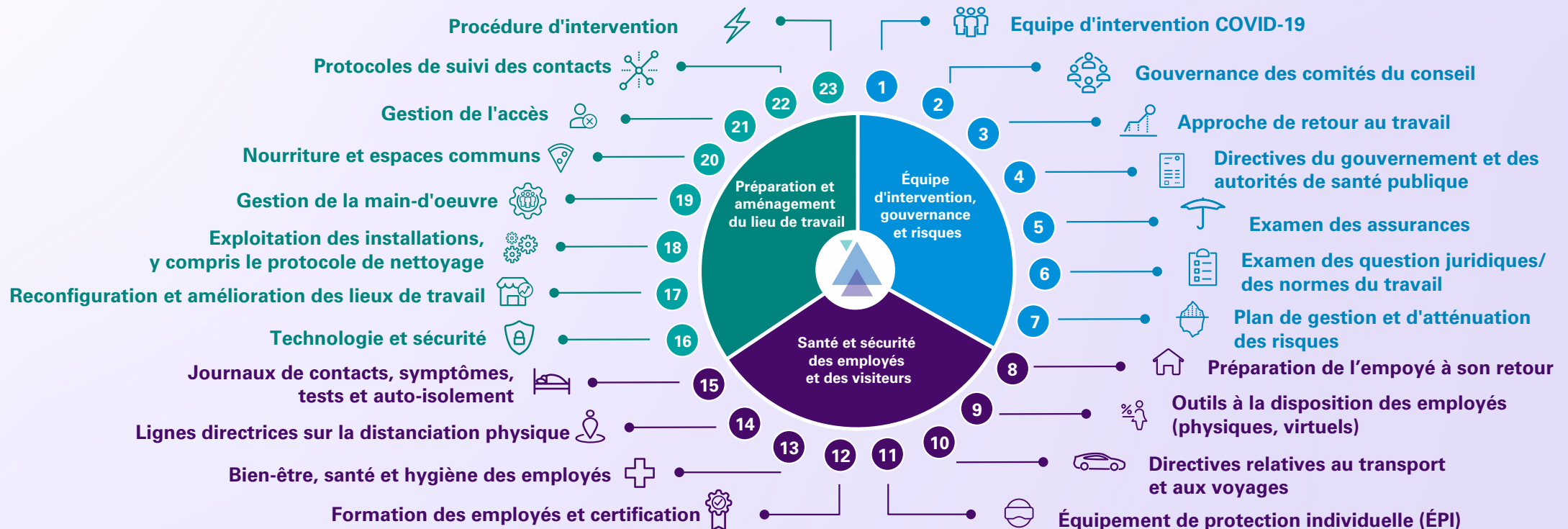
Planifier et combler les lacunes : élaborer et mettre en œuvre des plans pour combler les lacunes révélées par l'évaluation initiale. D'autres évaluations seront nécessaires pour déterminer si l'organisation est suffisamment préparée et si ses employés sont prêts à revenir.



Accueillir les employés de façon graduelle : évaluer le rendement des groupes à mesure qu'ils réintègrent le bureau, ajuster en conséquence le nombre de personnes présentes sur place, déterminer ce qui fonctionne (et ce qui ne fonctionne pas) et apporter des améliorations continues.

Cadre de retour au travail

KPMG a élaboré un cadre de retour au travail visant trois groupes d'intervention qui auront besoin d'informations, de directives et de coordination de la part des dirigeants pour assurer un retour au bureau sûr et productif.



Le guide de KPMG

KPMG a élaboré le guide [Retour en milieu de travail – Un guide pour les employeurs](#) en s’inspirant des meilleures pratiques en vigueur. Les organisations y trouveront un plan d’action pour mettre en place les mesures décrites dans notre cadre de retour au travail.

Communiquez avec l’associé de KPMG de votre région par [courriel](#) ou visitez home.kpmg/ca/fr/covid19 pour obtenir des ressources supplémentaires.



Pour que le modèle hybride fonctionne, vous devez vous assurer que vos installations sont sûres, conviviales et connectées.

- **Votre programme de santé et sécurité est-il assez solide?** Deux Canadiens sur cinq ne souhaitent pas retourner dans leurs anciens bureaux parce qu’ils sont inquiets pour leur santé. Pour les rassurer, les organisations doivent intégrer des programmes et des protocoles de nettoyage améliorés, surveiller les risques sanitaires à mesure qu’ils apparaissent et communiquer régulièrement les initiatives en matière de santé et de sécurité à leurs équipes. Les plans de réouverture doivent également comprendre des mesures touchant la qualité de l’air intérieur, la distanciation sociale, les technologies sans contact et d’autres pratiques relatives à la santé et à la sécurité.

De nombreux facteurs sont à considérer dans la préparation d’un plan sur la santé et la sécurité des employés après la pandémie. C’est pourquoi il serait avisé de consulter à cette fin votre équipe des Ressources humaines, ainsi que des représentants de Santé et sécurité, des Services juridiques et de Qualité et gestion des risques. Vous pouvez également envisager de faire appel à un professionnel de la santé ou à un expert local dans la prévention de la transmission de maladies contagieuses en milieu de travail, afin d’examiner la pertinence de votre plan. Des conseils généraux sont aussi disponibles auprès des organismes provinciaux de santé et de sécurité au travail, tels que l’organisation Workplace Safety and Prevention Services en Ontario.

- **Qui doit être de retour dans vos locaux physiques?** Il n'est pas nécessaire que tout le monde soit présent au bureau en permanence. Évaluez chaque rôle pour savoir dans quelle mesure il peut être exercé à distance. Vous pouvez également tenir compte des préférences des employés, si elles sont compatibles avec les objectifs de leur équipe et de l'organisation.
- **Comment allez-vous répondre aux appréhensions de vos employés concernant le retour au travail?** Un sondage réalisé par KPMG en mai 2021 a révélé que 40 % des Canadiens étaient toujours réticents à retourner au bureau, par crainte de contracter la COVID-19. Ce résultat devrait inciter les employeurs à adopter des mesures de santé et de sécurité qui vont au-delà des directives émises par les autorités de santé publique. Il est important que les dirigeants favorisent la communication avec les employés et démontrent d'une manière cohérente que les préoccupations de ces derniers sont entendues et traitées de manière raisonnable.
- **Comment allez-vous contrôler les présences dans vos installations?** S'ils ont le choix, de nombreux employés continueront à travailler de leur domicile, au moins une partie du temps. Toutefois, à mesure que le modèle hybride évoluera et que de plus en plus de gens reviendront au bureau, l'entreprise devra mettre en place de robustes systèmes de gestion de l'information (pour, entre autres, assurer le suivi des présences sur place, gérer la réservation de bureaux, etc.) et de production de rapports. Ces outils aideront l'organisation à assurer une transition harmonieuse et à communiquer les changements rapidement et en toute transparence afin de maintenir la confiance des principales parties prenantes.
- **Comment comptez-vous maintenir l'élan?** Des efforts quotidiens seront nécessaires pour gérer les équipes en accordant la plus haute priorité à la santé et à la sécurité des employés. Pour le faire de façon efficace, vous pourriez confier cette tâche à des groupes de travail internes qui veilleront à tenir les dirigeants informés de leurs progrès.



Ressources utiles

- Reprise de la webémission [Aide et soutien des employeurs : Regard vers l'avenir](#)
- Reprise de la webémission [Le point sur l'allègement et le soutien offerts aux employeurs](#)
- Rapport [Ontario Government to Legislate Paid COVID-19 Sick Leave](#)





Considérations d'ordre juridique

Sur le plan juridique, les organisations devront avoir la souplesse nécessaire pour suivre le rythme des normes de santé et de sécurité dans les bureaux physiques, et ce, tant que durera la pandémie. Cela signifie qu'elles devront se tenir au fait des plus récents changements aux lois et aux meilleures pratiques en matière de prévention de la transmission du virus, et s'engager à mettre en œuvre des politiques et des processus de santé et de sécurité conformes aux droits des employés.

Par exemple, si les préoccupations en matière de santé et de sécurité le justifient, les employeurs pourraient exiger des employés qu'ils confirment leur statut vaccinal et/ou qu'ils effectuent un test de détection rapide de l'antigène de la COVID-19 comme condition de présence sur le lieu de travail physique. Certaines considérations d'ordre juridique doivent être prises en compte dans l'élaboration de ces politiques et processus, notamment la nécessité d'obtenir le consentement éclairé des employés et de protéger leurs renseignements personnels.

Il faut également tenir compte de la difficulté pour certains employés de réintégrer le lieu de travail physique en raison d'un système immunitaire affaibli, d'obligations en matière de garde d'enfants ou d'autres facteurs. Lorsque ces facteurs constituent un motif protégé par les droits de la personne (p. ex., un handicap, la situation de famille, etc.), les employeurs doivent offrir aux employés des aménagements raisonnables dans la mesure où ceux-ci n'imposent pas un préjudice injustifié à l'organisation. Autrement dit, l'employeur n'est pas tenu de s'adapter à la formule de travail préférée de l'employé, mais il doit être disposé à déployer tous les efforts possibles pour permettre aux employés concernés de participer au milieu de travail hybride dans le respect des droits de la personne protégés, mais sans subir de préjudice injustifié.



Réouverture sécuritaire du lieu de travail grâce aux outils numériques

Pour assurer la sécurité et la productivité des opérations du bureau, et atténuer les risques, il faut être capable de gérer, de collecter et d'analyser rapidement des informations qui évoluent de jour en jour. L'utilisation de feuilles de calcul et du courriel se révèle peu efficace lorsque l'effectif dépasse quelques dizaines d'employés. Une technologie plus avancée qui facilite le flux de travail, le partage de l'information et l'établissement de rapports peut contribuer à réduire la charge de travail de la direction.

L'application de protection du personnel de KPMG, par exemple, offre aux organisations des processus clés en main flexibles pour la réouverture et la maintenance des bureaux. Il favorise une expérience connectée entre l'organisation et ses employés en fournissant :

- Des informations et un soutien de base pour les employés et les visiteurs, notamment un guide des pratiques à observer lorsqu'on travaille sur place, et un lien vers le questionnaire provincial permettant d'autoévaluer les symptômes de la COVID-19.
- Une plateforme facile à utiliser pour simplifier les processus de réouverture et de maintenance des bureaux, comprenant un processus d'approbation des demandes des employés de travailler à domicile ou sur place, et la marche à suivre par la direction pour signaler que le bureau est prêt à recevoir des visiteurs.
- Une intégration facile aux technologies existantes pour réduire le temps de mise en œuvre.
- Des alertes et des rappels pour améliorer la santé, le bien-être et la mobilisation des employés.



Ressources utiles

- Reprise du webinaire [Doter la main-d'œuvre hybride de capacités numériques](#) : études de cas utilisant ServiceNow
- [Réouverture sécuritaire du lieu de travail grâce aux outils numériques](#)



Considérations d'ordre juridique

Une plus grande flexibilité du lieu de travail entraîne des complexités juridiques surtout lorsque les modèles hybrides évoluent, passant de l'autorisation de travailler du domicile dans la même province à celle de travailler régulièrement dans une autre province ou un autre pays.

Au Canada, les lois auxquelles sont assujettis la plupart des employeurs en matière de droit du travail (normes d'emploi, droits de la personne, santé et sécurité au travail, etc.) diffèrent d'une province à une autre, tout comme les exigences visant les travailleurs. Et pour les employés qui travaillent à l'extérieur du Canada, d'autres conditions découlant des lois sur la fiscalité, l'immigration ou la sécurité des données peuvent également s'appliquer.

En bref, les employeurs qui souhaitent mettre en place des politiques de travail hybrides plus flexibles doivent être prêts à faire face à certaines complexités juridiques pour se conformer aux diverses réglementations, et prévoir des mesures d'atténuation efficaces.

Voici d'autres aspects juridiques à prendre en considération.



Voici d'autres aspects juridiques à prendre en considération :

Nouvelles recrues et personnel en place : Pour les employés actuels, l'instauration d'un modèle de travail hybride entraînera probablement des modifications à leurs conditions de travail, ce qui pourrait en inciter certains à alléguer un congédiement déguisé pour réclamer des dommages-intérêts. Pour atténuer ce risque, les employeurs peuvent mener des sondages et des consultations préalables auprès des employés afin d'évaluer les attentes du personnel à l'égard du changement proposé et d'adopter une approche graduelle appropriée.

Lorsqu'ils intègrent de nouvelles recrues dans un modèle de travail hybride établi, les employeurs disposent d'une plus grande souplesse pour préciser les attentes dès le début de la relation de travail. D'où l'importance d'établir dès le départ des politiques et des conditions contractuelles clairement définies, ainsi qu'un modèle de travail hybride qui permet à la direction de mettre en œuvre les changements futurs en

Les modifications apportées aux politiques et aux contrats se répercuteront sur les niveaux d'atténuation, d'applicabilité et d'opportunité : L'officialisation, à l'intérieur d'un cadre juridique, des processus, conditions et modalités régissant le modèle de travail hybride apportera plus de clarté au modèle et facilitera son application par la suite. Les défis liés à ces changements dépendront du niveau d'atténuation, d'applicabilité et d'opportunité que l'employeur souhaite atteindre.

Bien sûr, il suffirait de modifier les politiques relatives au lieu de travail pour officialiser les changements à l'échelle de l'organisation. Toutefois, l'intégration de ces changements aux conditions d'emploi ou dans un avenant aux contrats peut améliorer sensiblement l'applicabilité du modèle et atténuer ses effets en aval.

Quelle que soit l'approche utilisée, il est essentiel d'aviser à l'avance les employés au sujet des modifications prévues et d'obtenir leur approbation avant d'officialiser les changements nécessaires à l'adoption d'une approche hybride.

Sécurité et protection des renseignements personnels : Les lois en matière de protection des renseignements personnels des employés diffèrent d'une province à l'autre. En général, si l'employeur est autorisé à effectuer une surveillance légitime (p. ex., pour protéger des documents confidentiels, assurer la santé et la sécurité au travail, etc.), il existe des limites aux mesures de surveillance qu'il peut prendre. Dans la plupart des cas, les employés ne doivent pas être soumis à une

surveillance ou à un contrôle sans leur consentement. En outre, les employeurs sont tenus de prendre des mesures pour limiter et protéger toute information personnelle recueillie de cette façon, notamment les renseignements concernant le statut vaccinal et les résultats aux tests de dépistage de la COVID-19.

Considérations relatives aux droits de la personne : Tous les employés ne seront pas touchés de la même manière par la transition vers un modèle de travail hybride. Les employeurs doivent donc être préparés à répondre aux besoins individuels des employés qui nécessitent des aménagements fondés sur des droits de la personne protégés.

Au moment de mettre en œuvre un modèle de travail hybride, les employeurs doivent s'efforcer d'offrir la même flexibilité, en ce qui concerne la disponibilité et l'accessibilité, à tous les employés qui effectuent un travail comparable. Il






peut s'agir, par exemple, de mettre à la disposition de l'ensemble des employés admissibles le matériel et la formation technologique nécessaires pour travailler à distance.

Une fois le modèle hybride en place, l'employeur doit rester vigilant et se préparer à répondre aux besoins des employés actuels et des nouvelles recrues qui pourraient demander des aménagements spéciaux pour des motifs protégés (liés, p. ex., à une situation de handicap, à une situation familiale particulière ou à la religion). Dans la mesure du possible, essayez d'anticiper les besoins d'adaptation des employés au moment de l'élaboration du programme afin de limiter les perturbations futures imprévues.

Santé et sécurité au travail : Les employeurs peuvent s'attendre à ce que leurs protocoles de santé et de sécurité au travail évoluent considérablement tant que la pandémie suit son cours et ils doivent préparer leurs dirigeants et leurs employés en conséquence.

Voici les principaux facteurs de changement et d'évolution en matière de santé et de sécurité

-  **A) Modification des normes de sécurité** applicables aux équipements de protection individuelle, aux tests de dépistage et aux vérifications du statut vaccinal à mesure que les connaissances évoluent. Une meilleure compréhension du virus pourrait également donner aux employés de nouvelles raisons de refuser un travail qu'ils jugent dangereux.
-  **B) Modification des obligations** juridiques des employeurs en matière d'inspection et de sécurité des espaces de travail à distance des employés.
-  **C) Introduction de nouvelles mesures et approches** pour faire face aux formes de harcèlement et de violence sur le lieu de travail imputables au recours accru au télétravail et aux communications virtuelles, et à la diminution des interactions en personne entre employés.



06 ► Nous pouvons vous être utiles

Nous espérons que ce guide constituera un bon point de départ pour vous guider dans votre transformation. Vous pouvez compter sur les équipes de KPMG pour vous aider à créer et à gérer efficacement un lieu de travail hybride. Nos spécialistes en droit, en fiscalité, en gestion du changement, en conception organisationnelle, en inclusion et diversité, et en transformation numérique travailleront avec vous pour définir et mettre en œuvre le modèle hybride qui répond à vos besoins.

Voici quelques exemples de ce que nous pouvons faire pour vous :

- Sonder vos gestionnaires et votre personnel pour connaître leurs besoins et leurs attentes en matière de télétravail.
- Travailler avec vos équipes pour définir le bon modèle pour votre organisation.
- Élaborer des arguments en faveur du passage à la formule hybride.
- Fournir des conseils sur les aspects fiscaux et juridiques des contrats de travail et sur la conformité.
- Fournir des conseils sur les modèles et les pratiques en matière de santé et de sécurité au travail.
- Définir la politique et les directives en matière de travail à distance.
- Mettre en œuvre et assurer l'adoption d'outils technologiques favorisant la collaboration et la productivité.
- Développer des processus et des directives pour assurer l'efficacité des équipes dans une approche hybride.

Créez votre propre milieu de travail hybride

Réservez dès aujourd'hui une consultation téléphonique gratuite de 30 minutes

Réservez





Communiquez avec nous.

Doron Melnick

Associé et leader national,
Ressources humaines et
changement organisationnel,
Transformation
KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
+1 416-777-8807
dmelnick@kpmg.ca

Lisa Cabel

Associée, leader nationale, Droit
de l'emploi et du travail
KPMG cabinet juridique s.r.l./
S.E.N.C.R.L.
+1 416-943-7843
lcabel@kpmg.ca

home.kpmg/ca/rh-changement-organisationnel



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2021 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 12127

