

## RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

# Compétences et stratégies pour la qualité du travail hybride au Canada



### PARTENAIRES

Business + Higher  
Education Roundtable  
(BHER)



### EMPLACEMENTS

Partout au Canada



### FONDS VERSÉS

101,800 \$



### PUBLIÉ

Janvier 2024



### COLLABORATEUR

Laura McDonough,  
*Directeur associé de la  
mobilisation des  
connaissances au CCF*

## Sommaire

Pour les employeurs de l'économie de la connaissance, le travail hybride reste essentiel non seulement pour la reprise après la pandémie, mais aussi pour l'avenir du travail

Après plusieurs années de mise en œuvre du travail hybride, ce projet a cherché à documenter les expériences de travail hybride de 20 cadres dirigeants canadiens dans le domaine de l'innovation de la main-d'œuvre et du développement des compétences et d'organisations du secteur privé dans les domaines de la culture, de la finance, de la technologie et des services professionnels.

L'expérience des cadres a corroboré les tendances observées plus largement, notamment le recours croissant au travail hybride dans le cadre d'une stratégie de main-d'œuvre à long terme et la nécessité d'impliquer les employés dans l'élaboration des politiques en matière de travail hybride. Les cadres participant à ce projet ont également corroboré d'autres recherches en soulignant le désir croissant de flexibilité des professionnels, tout en gérant les impacts sur la culture du lieu de travail, la productivité et la collaboration. Les personnes interrogées ont également souligné l'évolution des compétences requises pour le travail hybride du personnel de première ligne et de la direction.

Il n'existe pas d'approche unique pour le travail hybride. Pour répondre à cette demande, les employeurs qui cherchent à attirer et à retenir la main-d'œuvre qualifiée doivent s'efforcer de maximiser la flexibilité de l'emploi, tant au niveau des horaires que du lieu de travail, tout en encourageant délibérément l'engagement et le développement des compétences afin de permettre aux travailleurs hybrides d'atteindre l'excellence.

- 1 Les approches hybrides les plus réussies s'appuient sur un engagement solide des salariés, où l'expérience et l'expertise diverses des salariés à tous les niveaux sont autorisées à façonner et à remodeler le lieu de travail.
- 2 De nombreux cadres interrogés s'inquiètent du fait que la perte de l'interaction quotidienne en personne entrave leur capacité à favoriser un sens aigu de la culture commune, et que cela a un effet particulièrement préoccupant sur les nouveaux travailleurs et les plus jeunes.
- 3 Lorsqu'il est mis en œuvre de manière réfléchie, le travail hybride peut favoriser une plus grande équité pour les femmes, les personnes handicapées et la main-d'œuvre en milieu rural ou éloigné.

## L'enjeu

Il existe un large consensus sur le fait que le travail hybride n'est pas un héritage temporaire de la pandémie : il est là pour durer. Aujourd'hui, un travailleur canadien sur dix suit un modèle de travail hybride. Les professionnels travaillant en mode hybride ont tendance à se concentrer dans l'économie de la connaissance, dans des secteurs tels que la finance, la technologie ou les communications.

Les employeurs qui ont mis en place le travail hybride pour la première fois pendant la pandémie l'ont souvent fait de manière ad hoc, en adaptant les horaires de l'entreprise et les routines de l'équipe en fonction des besoins, ce qui a donné lieu à un apprentissage continu, mais aussi à de faux pas, en particulier en ce qui concerne leur stratégie de développement des talents. Selon une enquête réalisée en octobre 2021, seul un employé sur cinq estimait que son employeur était « bien préparé » aux réalités du travail hybride.

La plupart des employeurs qui proposent du travail hybride ont maintenant quelques années d'expérience dans la mise en œuvre de différentes approches et recueillent des données directes sur les avantages et les inconvénients du travail hybride pour leur entreprise.



## Ce que nous examinons

Ce projet visait à documenter les préoccupations, les tendances et les meilleures pratiques des employeurs canadiens en matière de formules de travail hybrides, au moment où ils sortaient de la pandémie de la COVID-19. Plus précisément, les questions de recherche qui guident ce projet sont les suivantes :

- Qu'est-ce qui a été efficace et inefficace pour les employeurs au Canada en ce qui concerne le travail hybride ?
- Quelles sont les compétences et les stratégies que les employeurs canadiens estiment devoir cultiver pour les milieux de travail hybrides ?

Pour répondre à ces questions, le projet a procédé à une analyse de l'environnement des stratégies existantes et prometteuses, avant et après l'arrêt de la COVID-19, en mettant l'accent sur les stratégies hybrides dans les contextes canadiens et internationaux, ainsi qu'à une analyse et à une synthèse du discours actuel parmi les groupes de parties prenantes en matière de compétences et d'avenir du travail (employeurs du secteur privé, praticiens des compétences et de la formation, chercheurs et employés de l'économie de la connaissance).

Le projet a utilisé les résultats de l'analyse de l'environnement pour orienter les entretiens avec des informateurs clés, à savoir 20 dirigeants canadiens du secteur de l'innovation et du développement des compétences de la main-d'œuvre et des organisations du secteur privé dans les domaines de la culture, de la finance, de la technologie et des services professionnels. Les parties prenantes occupant des postes de direction ont été privilégiées en raison du rôle influent qu'elles jouent dans l'adoption de politiques et de pratiques équitables et inclusives en matière de rétablissement sur le lieu de travail, et dans la réponse aux défis posés par les exigences des employés, ainsi que par l'attraction, la rétention et le développement des talents.

## ✓ Ce que nous apprenons

**Le travail hybride dans le cadre d'une stratégie de main-d'œuvre à long terme.** Les approches du travail hybride ne visent plus à survivre et à réagir, mais à mettre en place une stratégie de main-d'œuvre réactive dans une économie en mutation. Si le travail hybride a d'abord été spontané et expérimental, les employeurs, en particulier dans les secteurs de la culture, de la finance, de la technologie et des services professionnels, sont aujourd'hui plus proactifs. Ils tirent les leçons de leur expérience et impliquent leurs employés pour créer des approches favorables au développement de leur main-d'œuvre existante.

**Les approches hybrides réussies s'appuient sur un engagement fort des employés.** Les employeurs continuent d'expérimenter et de s'adapter, mais les approches les plus réussies s'appuient sur un engagement solide des employés, où les perspectives des employés méritant l'équité sont valorisées, et où l'expérience et l'expertise diverses des employés à tous les niveaux sont autorisées à façonner et à remodeler le lieu de travail.

**Trouver un équilibre entre le désir de flexibilité et les préoccupations relatives à la culture du lieu de travail, à la productivité et à la collaboration.** Les dirigeants interrogés ont corroboré d'autres résultats de recherche selon lesquels les approches flexibles du travail contribuent à attirer et à retenir les talents. Par exemple, la possibilité de puiser dans un vivier de talents plus diversifié et géographiquement plus étendu offre aux organisations un avantage concurrentiel. Toutefois, les employeurs s'inquiètent des effets du travail hybride sur les employés méritant l'équité, sur la culture du lieu de travail, sur la productivité et sur la collaboration au sein de l'équipe. De nombreux employeurs s'inquiètent des effets disproportionnés de cette situation sur les jeunes travailleurs, en particulier sur les jeunes diplômés qui n'ont jamais travaillé en personne sur un lieu de travail professionnel.

**L'évolution des exigences en matière de compétences pour le travail hybride.** La dépendance accrue à l'égard des technologies à distance exige une attention particulière à l'apprentissage et à l'engagement et crée de nouvelles exigences en matière de compétences sociales et émotionnelles, non seulement au sein des équipes, mais aussi au niveau de l'encadrement. En ce qui concerne les chefs de service, les personnes interrogées ont parlé des compétences nécessaires pour gérer une équipe à distance, notamment en favorisant et en entretenant les relations pour faciliter la collaboration. Les responsables interrogés ont parlé de l'utilisation accrue des systèmes de gestion de l'apprentissage virtuel qui incluent l'apprentissage autodirigé et le développement professionnel pour soutenir le développement des compétences afin de faciliter le travail hybride.

**Il n'existe pas d'approche unique pour le travail hybride.** Les attentes et les demandes concernant le travail hybride sont rarement uniformes, certains employés valorisant des caractéristiques de leur travail différentes de celles des autres. Dans les lieux de travail hybrides, certains employés peuvent s'épanouir dans des contextes à distance, d'autres dans des contextes entièrement en personne, tandis que d'autres encore peuvent préférer différentes combinaisons des deux. En raison de cette diversité d'opinions, pour de nombreux employeurs, le processus de retour des employés sur le lieu de travail s'est avéré encore plus compliqué que leur renvoi à la maison.

## ★ Pourquoi c'est important

Ce projet avait pour but d'informer les employeurs intéressés par les opportunités et les défis présentés par le travail hybride. Bien que la plupart des données proviennent d'employeurs de l'économie de la connaissance, dans des secteurs comme la finance, la technologie ou la communication, les perspectives peuvent informer une plus grande variété d'organisations et de dirigeants.

D'autres recherches, y compris d'autres projets financés par le Centre des Compétences futures, confirment le sentiment croissant que la flexibilité de l'emploi, tant au niveau des horaires que du lieu de travail, est une attente de plus en plus répandue chez les travailleurs du savoir au Canada. C'est particulièrement vrai pour les travailleurs du savoir issus de groupes défavorisés, qui ont bénéficié d'une multitude d'avantages en travaillant à domicile. Les employeurs de travailleurs du savoir qui cherchent à attirer une main-d'œuvre plus diversifiée doivent réfléchir à la manière de maximiser la flexibilité pour leurs employés. Parallèlement, les employeurs doivent trouver un équilibre entre les avantages du travail à distance et hybride et les efforts délibérés pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion, développer et maintenir des liens et encourager la collaboration. Comme l'ont fait remarquer de nombreux employeurs participant à ce projet, pour réussir le travail hybride, il faut adapter les compétences existantes et en acquérir de nouvelles.



### État des compétences : Qualité de l'emploi

Les personnes qui bénéficient d'une formation et d'opportunités de développement de leurs compétences ont tendance à trouver une plus grande satisfaction et un sens à leur travail.

[Read Thematic Report](#)

Compte tenu de ces exigences en matière de compétences, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre les différents modes de transmission de ces compétences, y compris la recherche d'un équilibre entre l'apprentissage à distance et la formation sur le lieu de travail, les limites des approches à distance de l'apprentissage et du développement, qu'elles soient synchrones (en temps réel) ou asynchrones (autodirigées, au moment qui convient à l'apprenant) et la manière dont ce ratio varie selon le niveau des employés et selon les secteurs, en particulier dans les fonctions exigeant des employés qu'ils fassent preuve de compétences techniques

précises et appliquées.

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca). Compétences et stratégies pour la qualité du travail hybride au Canada est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.