

Sous la direction scientifique de  
**Benoit Dostie – Catherine Haeck**  
Sous la coordination de  
**Genevieve Dufour**

# Le Québec économique 10

## Compétences et transformation du marché du travail

### Chapitre 16

## GÉRER EN MODE HYBRIDE

Sylvie St-Onge  
Ali Béjaoui  
Camille Sauvé-Plante

**Comment citer ce chapitre :**

St-Onge, S., Béjaoui, A. et Sauvé-Plante, C. (2022). Point de vue. Gérer en mode hybride : occasions, défis et conditions de succès. Dans B. Dostie et C. Haeck (dir.), *Le Québec économique 10. Compétences et transformation du marché du travail* (16, p. 354-367). CIRANO. [doi.org/10.54932/XYZ3751](https://doi.org/10.54932/XYZ3751)



## Chapitre 16

### POINT DE VUE

# GÉRER EN MODE HYBRIDE

## *Occasions, défis et conditions de succès*

### Sylvie St-Onge

Professeure titulaire de GRH et de management à HEC Montréal, chercheuse et fellow au CIRANO

### Ali Béjaoui

Professeur agrégé d'économie du travail et de politiques publiques à l'Université du Québec en Outaouais, chercheur et fellow au CIRANO

### Camille Sauvé-Plante

Coordinatrice en gestion des talents à la Fondation du CHU Sainte-Justine et étudiante à la maîtrise en gestion, spécialisation Développement organisationnel (DO), à HEC Montréal

## Résumé

*Bien qu'il soit difficile de prédire le futur, il semble qu'après le recours massif obligatoire au télétravail durant la pandémie, aussi bien les employeurs que les employés manifestent un intérêt envers différentes formes de travail à distance que l'on qualifie d'hybrides. Il est donc nécessaire de prendre du recul et de planifier la suite des choses afin de s'assurer que la formule de travail hybride retenue sera optimale et adéquatement gérée. Ce chapitre propose d'abord une revue des écrits portant sur la variété des pratiques hybrides de travail à distance ainsi que leurs principaux avantages et limites. Ensuite, nous présentons les conditions de succès à respecter pour faire en sorte que le travail hybride réponde aux trois besoins fondamentaux des personnes au travail, soit leurs besoins d'autonomie, de compétence et de relations. La satisfaction de ces besoins est importante puisqu'elle est liée à des attitudes et des comportements recherchés au travail (motivation, bien-être, engagement, etc.) ainsi qu'aux performances individuelles et collectives.*

## Introduction

**L**a crise sanitaire générée par la pandémie de COVID-19 a eu d'immenses conséquences partout dans le monde. Pour éviter la transmission du virus dans les milieux de travail, des consignes gouvernementales ont contraint les employeurs à faire travailler leurs employés à distance, et ce, à condition que la nature de l'emploi le permette et que leur présence physique sur les lieux de l'entreprise ne soit pas essentielle. Selon une enquête de Statistique Canada (Deng *et al.*, 2020), la possibilité de travailler à distance est réduite sinon nulle dans certains secteurs comme le commerce de détail, la construction, l'agriculture, l'hébergement, la restauration et les établissements de soins. Dans d'autres secteurs, bien que le travail à distance soit possible, le degré d'autonomie des employés ainsi que l'ampleur de l'interdépendance de leurs tâches peuvent affecter son adoption. Certaines caractéristiques des employés, comme le genre, l'âge et surtout la scolarité, les prédisposent davantage à préférer accomplir leur travail à distance. D'ailleurs, le rapport d'enquête de Deng et ses collaborateurs (2020) conclut que 40 % des travailleurs pourraient faire du travail à distance. Ces derniers œuvrent principalement dans les industries des services professionnels, scientifiques et techniques, de l'enseignement, de l'administration publique ainsi que des services financiers et des assurances. Ainsi, bien que le potentiel du travail à distance dans l'économie soit manifeste, encore faut-il que les employeurs soient prêts à prendre ce virage.

Dans l'empressement et en catastrophe, au début de la pandémie, les employeurs comme les employés ont fait leur possible pour travailler à distance dans un contexte sociétal difficile de crise sanitaire : fermeture des écoles, nonaccès à des soins pour personnes à charge, installation du travail dans un domicile plus ou moins adapté, cohabitation continue des membres vivant sous un même toit, perte d'emploi et de revenu, insécurité financière, enseignement à distance, etc. Ce contexte intense a mis à risque l'équilibre entre les sphères de vie de tout le personnel des organisations. Il a aussi exigé de tous d'exploiter rapidement le potentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication afin de maintenir le plus possible leurs prestations de services à distance. Pour bon nombre d'employés qui travaillaient à distance pour la première fois, le rapport avec leur lieu de travail et même le sens de leur travail dans leur vie ont changé.

Ce contexte a pressé bon nombre d'employeurs à investir dans l'acquisition d'infrastructures et de matériel essentiels pour améliorer l'efficacité de ce nouveau mode d'organisation du travail. Une fois la période obligatoire du travail à distance terminée, les employeurs peuvent décider d'y mettre fin ou de l'offrir selon diverses modalités ou conditions. Ainsi, le travail à distance, imposé dans un contexte de crise sanitaire, pourrait devenir volontaire, flexible et géré dans un contexte plus accommodant sur les plans organisationnel (notamment au moyen d'un appui matériel et technologique) et sociétal (notamment avec l'ouverture des écoles, des centres de la petite enfance et des commerces).

Un sondage mené auprès des professionnels en ressources humaines du Québec dès 2020 a d'ailleurs montré qu'en regard de l'« après-pandémie », le travail à distance demeurerait. En effet, 74 % des répondants avaient dit que leurs mesures de travail à distance seraient élargies et 68 %, qu'ils avaient mis ou mettraient bientôt en œuvre des politiques à l'intention des employés leur permettant de continuer de travailler à distance dans une certaine mesure (Ordre des CRHA, 2020c). Au Québec, un autre sondage a montré que près de 40 % des travailleurs souhaitent continuer à travailler à distance à temps plein après la pandémie (Ordre des CRHA, 2021ab). Similairement, aux États-Unis, environ 70 % des entreprises – des petites aux multinationales comme Apple, Google, Citi et HSBC – planifient adopter une forme d'arrangement de travail hybride qui équilibre les atouts du travail sur les lieux physiques de l'organisation et ceux du travail à distance (Bloom, 2021). Pour « l'après-COVID », un grand nombre d'employeurs devront donc définir ce qu'ils vont offrir (ou non) à leur personnel comme formules de « travail hybride » auprès des catégories d'employés pour lesquelles le travail à distance est possible. Mais que peut signifier un mode de travail « hybride »? Quels sont les avantages et les limites associés à un mode de travail hybride? Comment optimiser les retombées du travail hybride en tenant compte des besoins fondamentaux des personnes au travail? Ce chapitre vise à offrir des réponses à ces questions sur la base des études et des revues de la documentation ayant porté sur le travail à distance au cours des trois dernières décennies tout autant que sur les récents ouvrages portant sur le sujet, qui se multiplient (par exemple, Cappelli, 2021; Citrin et DeRosa, 2021; Dyer et Shepherd, 2021; Hall et Hall, 2021; Hill et Hill, 2021). D'entrée de jeu, il importe de rappeler que le travail hybride va bien plus loin que le télétravail traditionnel et que les propos des récents ouvrages « postpandémie » sur le sujet devront faire l'objet de validation empirique.

## Le travail hybride : définition, avantages et limites

### *Qu'est-ce que le travail hybride ?*

Le travail hybride couvre une variété quasi infinie de modalités de travail au sein des organisations marquée par une flexibilité à la fois quant aux catégories de personnel, aux lieux physiques de travail, aux horaires et au temps de travail ainsi qu'aux volontés des employés. La variance selon les *catégories de personnel* s'explique par le fait qu'une flexibilité des modalités de lieux et de temps de travail est plus ou moins possible et accessible pour des catégories de personnel selon, notamment, leurs tâches de travail, leurs liens avec les clients et leurs secteurs d'activités. La variance sur le plan des *lieux du travail* ira du lieu physique de l'organisation au domicile de l'employé ou à d'autres résidences personnelles en passant par une panoplie d'autres endroits : bureau satellite, autres espaces de travail partagés fournis par l'employeur, lieux publics comme les cafés ou les hôtels, etc. ; de même, le travail peut être effectué à l'étranger, dans divers lieux également. Une flexibilité sur le plan des *horaires ou du temps* fait en sorte que le travail puisse être effectué en alternance entre plusieurs lieux de travail en fonction des jours de la semaine ou des périodes de l'année. Par exemple, le travail à distance peut être adopté modérément (par exemple, deux jours par semaine) alors que pour d'autres, il deviendra la norme (de trois à quatre jours par semaine), et l'entreprise pourrait devenir une « plaque tournante (*hub* en anglais) collaborative ». Cette flexibilité signifie aussi que des employés pourront avoir une plus ou moins grande liberté sur le plan des horaires de travail tant en ce qui a trait aux moments de la journée que des jours de la semaine. Finalement, une flexibilité en fonction des *attentes et des volontés du personnel* signifie que chacun peut choisir une formule d'organisation de son horaire et de son lieu de travail qui répond à ses besoins et qu'il peut la changer au fil des modifications de ses attentes. En effet, le travail à distance peut sembler plus ou moins attirant aux yeux des employés selon la dimension ou le lieu de leur domicile, leur vie familiale, leur stade de carrière et leur emploi.

En l'absence d'analyses de la fréquence, des avantages et des inconvénients associés aux multiples configurations possibles du travail hybride, il est difficile de prédire les formes de flexibilité qui seront les plus adoptées selon les secteurs et les catégories de personnel. Seules les recherches

futures permettront d'en savoir plus sur leurs incidences sur divers indicateurs de succès tant financiers qu'humains sur les plans individuel, organisationnel et sociétal. En l'absence de données probantes, il y aura sûrement des divergences en ce qui concerne l'intensité du travail hybride, de ses modalités de gestion et de ses impacts sur les employés et les organisations. D'où l'importance des échanges ouverts entre toutes les parties prenantes (par exemple, employeurs, syndicats, employés, clients) afin de s'entendre sur qui, comment et quand les employés peuvent travailler à distance en reconnaissant que tout est à l'essai et pourra évoluer. Tel que mis en avant par Gratton (2021), le défi d'établir et de réviser les modalités du travail à distance exigera de concilier ou d'optimiser des aspects relevant tout autant des préférences des employés que des attentes et des pouvoirs des employeurs, qui devront tenir compte des exigences des emplois, des projets et du flux de travail ainsi que des enjeux d'inclusion et d'équité. Selon les cas, on pourra convenir, par exemple, que limiter le personnel à deux ou trois jours de travail à distance par semaine permettra d'optimiser les impératifs de productivité, de socialisation et de conciliation entre les sphères de vie, et ce, tout en mitigeant les risques associés à la gestion à distance.

### *Les avantages et les inconvénients potentiels du travail hybride*

Au cours des dernières décennies, de nombreux chercheurs et auteurs ont analysé et commenté les avantages et les inconvénients du travail à distance (aussi appelé télétravail ou travail virtuel), souvent effectué à domicile grâce aux nouvelles technologies de l'information. Bon nombre de ces avantages et inconvénients peuvent être mis de l'avant à l'égard du travail hybride, qui va toutefois, comme nous l'avons vu, bien au-delà du travail à distance.

Les tableaux **16-1** et **16-2** présentent une synthèse des avantages et des inconvénients *potentiels* du travail hybride pour les employeurs et les employés basés sur des écrits empiriques et théoriques récents sur le sujet tout autant que sur des écrits synthèses de résultats empiriques ayant analysé les atouts, les limites du travail à distance sur divers indicateurs organisationnels et individuels ainsi que ses multiples conditions de succès (par exemple, Allen *et al.*, 2015 ; Beauregard *et al.*, 2019 ; CPQ, 2020 ; Gajendran et Harrison, 2007 ; Gibbs *et al.*, 2021 ; Larson *et al.*, 2020 ; Ordre des CRHA,



2020abc, 2021ab; Saba et Cachat-Rosset, 2020; Sher, 2021; Spreitzer *et al.*, 2017; St-Onge et Lagassé, 1996; Taskin et Tremblay, 2010; Lafrance, 2020). Évidemment, ces atouts comme ces limites vont dépendre de la formule de travail hybride, de son mode de gestion, tout autant que des caractéristiques individuelles, organisationnelles et sociétales. Les recherches à venir permettront de valider les incidences ainsi que les préalables au succès de diverses formules de travail hybride.

<b>Exemples d'avantages et d'inconvénients potentiels du travail hybride pour les employeurs</b>	
<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Diminution possible des coûts liés aux espaces de travail (chauffage, location, etc.) et optimisation de l'usage des espaces et des services (cafétéria, repas préparés, etc.)	Problèmes de santé physique et mentale résultant de l'intensification possible de la charge de travail et de l'allongement des heures de travail, nuisant à la productivité et à la qualité des services
Développement des habiletés numériques de toutes les parties prenantes (employés, clients, etc.) permettant une accélération des changements technologiques avec moins de résistance	Craintes et résistances variées de la part des cadres et des dirigeants envers le mode de travail hybride
Adoption d'espaces collaboratifs sur les lieux de l'entreprise pouvant être propices à l'innovation	Augmentation de la fréquence et du temps consacré aux réunions de suivi et de coordination au sein des équipes
Optimisation de la contribution du personnel en départageant ce qui est fait à valeur ajoutée à distance par rapport à ce qui est fait sur les lieux de l'entreprise	Diminution des sentiments d'appartenance, d'engagement, de loyauté et d'esprit d'équipe au sein du personnel
Réduction des allocations de dépenses (repas au restaurant, transports, voyages, hôtels) et diminution d'autres dépenses liées au travail sur les lieux de l'entreprise (par exemple les dîners d'équipe)	Augmentation des problèmes de communication et des conflits en raison d'une diminution des rencontres en personne et de mauvaises interprétations des échanges écrits
Potentiel d'augmentation de la productivité et de la qualité des services en comparaison au travail réalisé à 100 % sur les lieux de l'entreprise	Plus de plaintes et de griefs découlant de perceptions d'injustice et d'iniquité à l'égard des conditions de travail (accès ou non au travail à distance), de leur détermination et de leur gestion



Exemples d'avantages et d'inconvénients potentiels du travail hybride pour les employeurs (suite)	
Avantages	Inconvénients
Réduction de l'absentéisme, des retards et des congés d'invalidité	Complexification des activités d'accueil, d'intégration, de socialisation des employés nouvellement embauchés ou promus
Amélioration de l'attractivité de l'organisation sur le marché de l'emploi et réduction des départs volontaires	Complexification de la gestion des horaires, de la formation et de la gestion des performances et des carrières
Plus grand bassin de talents : possibilité d'embaucher des candidats demeurant en dehors des limites géographiques traditionnelles et ayant des handicaps, surtout de mobilité	Problèmes de sécurité et de confidentialité des informations et des données ; risque accru de cyberfraudes
Réduction des risques : le travail peut se poursuivre à distance lors de situations inattendues et urgentes (par exemple un incendie ou un sinistre) sur les lieux de l'entreprise	Investissements accrus en matériel informatique, en assistance technique (experts) et en mobilier (chaises, bureaux, etc.)
Baisse possible des coûts de personnel puisque les employés peuvent être prêts à accepter une baisse de leur salaire pour travailler à distance et parce que les employeurs peuvent embaucher du personnel habitant dans des villes ou des provinces où les salaires offerts sont moins élevés	Risque de baisse des transferts et du partage des connaissances ainsi que de la capacité d'innovation

Tableau t/2022-c16-1

Une lecture de ces tableaux permet de constater que ce qui peut être un avantage peut devenir un inconvénient, et ce, tant à l'échelle organisationnelle qu'à l'échelle individuelle. À titre d'illustration, comme listé dans le tableau 16-1, pour l'employeur, le travail hybride pourrait augmenter la performance et la productivité en diminuant les distractions ainsi que les coûts associés aux espaces physiques, ce qui a été confirmé par des études (voir la revue de Allen *et al.*, 2015). Toutefois, le travail à distance peut aussi entraîner une baisse de performance ou de productivité en augmentant le nombre de réunions, les coûts associés aux experts et au matériel informatique, ou encore en réduisant la synergie entre les employés (Gibbs *et al.*, 2021). En effet, le travail à distance peut avoir des incidences négatives sur la collaboration, le sentiment d'appartenance, l'intégration du personnel et la culture de l'organisation.

### Exemples d'avantages et d'inconvénients potentiels du travail hybride pour les employés

Avantages	Inconvénients
Réduction du temps et des dépenses liées au transport (voiture, transport en commun), aux repas, aux vêtements, etc. lors des périodes de travail à distance	Frustration du besoin de relation (isolement social et professionnel, manque d'interactions, manque de soutien du superviseur) qui peut nuire à la motivation, à la satisfaction et à la performance
Réduction du temps et du stress liés aux déplacements, aux embouteillages, aux intempéries, etc. lors des périodes de travail à distance	Risque d'affaiblissement de la culture et des valeurs de gestion, ainsi que de diminution du sentiment d'appartenance
Amélioration de la conciliation entre les sphères de vie	Risque de problèmes de santé liés au stress en raison d'une possible augmentation du nombre d'heures de travail à distance : difficulté à se déconnecter, sentiment ou nécessité de devoir être disponible, tendance à faire moins d'exercice physique, etc.
Satisfaction du besoin d'autonomie : plus de contrôle et de liberté sur la manière d'effectuer le travail et d'atteindre les résultats à distance	Diminution de la concentration liée aux distractions présentes à domicile, ou encore aux sollicitations des proches pendant les heures de travail
Augmentation possible de la motivation et de la performance au travail	Frustration du besoin d'autonomie s'il y a un possible contrôle excessif du travail fait à distance
Plus de flexibilité pour gérer les aléas de la vie : maladie d'un proche, tempête de neige, rendez-vous médical ou autre, etc.	Frustration du besoin de compétence s'il y a une baisse réelle ou perçue des possibilités de développement et d'avancement de carrière (moins de réseautage ou de visibilité) en travaillant à distance
Augmentation de satisfaction au travail et, donc, réduction du roulement volontaire si la formule hybride est volontaire et adaptée aux besoins individuels	Baisse possible du nombre de postes ou d'emplois ainsi que des salaires étant donné que les employés peuvent être prêts à accepter une baisse de salaire pour pouvoir travailler à distance
Amélioration de l'employabilité puisque les lieux possibles de travail peuvent être plus éloignés avec un travail à distance	Augmentation des perceptions d'injustice et d'iniquité liées aux différences dans l'accès et la gestion des diverses formes de travail hybride au sein de l'entreprise

Exemples d'avantages et d'inconvénients potentiels du travail hybride pour les employés (suite)	
Avantages	Inconvénients
Augmentation du contrôle pour réduire les distractions, les interruptions, les dérangements avec un travail à distance; plus de concentration au travail; possibilité de mieux s'alimenter	Risque d'avoir à travailler dans un environnement « à distance » et avec du matériel et des équipements inadéquats ou peu propices à la performance et à la santé
Plus de possibilités d'emploi pour des personnes ayant des handicaps, les personnes agissant comme proches aidants, les personnes âgées	Risque d'une pression à la baisse sur les salaires étant donné que le personnel est prêt à accepter un salaire moins élevé pour faire du télétravail et que l'employeur peut recruter dans une ville ou une province où les salaires offerts sont moins élevés
Possibilité accrue pour le personnel travaillant sur des lieux physiques et des quarts de travail différents de se parler grâce aux technologies de l'information lors du travail à distance	Augmentation des problèmes de communication et des conflits dus au manque de liens interpersonnels directs et en personne dans un contexte accru de travail à distance, et ce, surtout si le travail exige beaucoup d'interdépendance
Réduction des inégalités que le lieu du domicile peut entraîner en ce qui concerne les revenus et les possibilités de carrière	Risques accrus de cyberattaques, de perte de la confidentialité des données personnelles et d'atteinte à la vie privée
Possibilité d'avoir une carrière nomade, d'intégrer avec des personnes à l'international et de mener une carrière sans frontière	Risque de réduction du partage des connaissances et de l'innovation
Amélioration du marché de l'emploi et de l'employabilité des employés (élargissement du bassin des employeurs)	Risque d'affaiblissement de la protection des employés en raison de l'effritement du pouvoir syndical et des limites des lois en vigueur au pays et à l'étranger
Possibilité d'améliorer les liens et les implications dans la communauté (plutôt qu'au sein des organisations)	Risque qu'une formule hybride particulière soit imposée aux employés
Possibilité ou facilité accrue de travailler à son compte	Risque de réduction de la sécurité d'emploi ou de précarité accrue avec une hausse des emplois à contrats, temporaires, sur appel, en agences et autonomes

Tableau t/2022-c16-2

Similairement, le tableau **16-2** montre que, pour les employés, le travail hybride pourrait favoriser l'autonomie, puisqu'ils disposent d'une marge de manœuvre pour faire leurs tâches à distance et qu'ils seront ensuite davantage évalués sur la base de résultats. Toutefois, cette autonomie pourrait être compromise si les dirigeants et les superviseurs, par méfiance, adoptaient davantage de mesures pour contrôler leur travail en recourant à divers moyens, principalement technologiques. De même, le travail à distance, souvent impliqué dans le travail hybride, est présumé favoriser une meilleure conciliation entre les diverses sphères de vie des employés puisqu'il leur accorde plus de flexibilité pour gérer leur horaire et pallier les imprévus. Pourtant, à l'inverse, le travail à distance est aussi susceptible d'augmenter les conflits entre leurs sphères de vie ou le stress en raison du risque d'allongement des heures de travail, de la difficulté à décrocher du travail ou des collègues et des superviseurs qui s'attendent à ce qu'ils soient constamment connectés ou qui utilisent plus de mesures de contrôle (Gibbs *et al.*, 2021; Allen *et al.*, 2015). De plus, comme bien des femmes occupent des emplois qui ne peuvent se faire à distance, elles seraient moins en mesure de jouir de cette flexibilité et celles qui y auraient droit pourraient y accéder en contrepartie d'une baisse de salaire estimée à 8 % (Mas et Pallais, 2020).

Bien que notre analyse soit limitée aux employeurs et aux employés, il est important de noter que, d'un point de vue sociétal, le recours plus intensif au travail hybride aura certainement des atouts, des limites et des incidences notoires à maints égards. Pensons, par exemple, à la circulation sur les routes, à l'usage des transports en commun, à l'usage accru des électroménagers personnels, à l'occupation des espaces de bureaux dans les centres-villes et ailleurs, aux taux d'emploi, à la délocalisation des emplois, à l'inégalité de la rémunération entre les hommes et les femmes, au pouvoir des syndicats, au droit du travail, aux comportements d'achats, au sentiment d'appartenance à la communauté, aux emplois contractuels et temporaires, à la polarisation des richesses, à l'inégalité dans les emplois, etc. Nous commençons à voir émerger les effets possibles, et seules des études futures pourront étudier les incidences du travail hybride sur les comportements des citoyens et divers indicateurs de performance environnementale et sociétale.

Évidemment, la pertinence et le potentiel de ces avantages et de ces inconvénients du travail hybride pour les employeurs et les employés varient selon sa forme, son intensité et son mode de gestion. En effet, un travail à

distance pour une ou deux journées par semaine n'a pas les mêmes incidences qu'un autre exercé à temps plein avec des journées ponctuelles, au besoin, sur les lieux de l'organisation. Seules des recherches futures permettront aussi de valider ces atouts et limites présumés, et ce, selon la formule de travail hybride retenue et son mode de gestion. En effet, les études portant sur les modes de travail hybride (qui iront au-delà du travail à distance traditionnel) sont, au mieux, en cours et, certainement, à venir. Les résultats de ces dernières recherches dépendront évidemment, entre autres, de la formule de travail hybride retenue, de l'opérationnalisation des concepts de performance (objective ou perceptuelle), des méthodes de collecte et d'analyse des données (quantitative ou qualitative, sectionnelle ou longitudinale) et des échantillons (études de cas, enquêtes sectorielles ou nationales).

En résumé, les retombées du mode de travail hybride sur les milieux de travail dépendent manifestement des configurations adoptées, de la manière dont il sera implanté et géré, des caractéristiques aussi bien des employeurs que des employés, ainsi que des attentes des parties prenantes (employés, cadres, dirigeants, clients, etc.). Ceci nous amène à nous pencher sur les conditions de succès du travail hybride qui vont s'aligner et aller au-delà de celles que l'on a traditionnellement mises en avant pour le travail à distance.

## **Comment gérer le travail hybride en tenant compte des besoins psychologiques du personnel ?**

À ce jour, les conditions de succès du travail à distance (télétravail) ont fait l'objet de bien des recherches et de bien des recensions (par exemple, Allen *et al.*, 2015; Beauregard *et al.*, 2019; CPQ, 2020; Gajendran et Harrison, 2007; Gibbs *et al.*, 2021; Larson *et al.*, 2020; Ordre des CRHA, 2020abc, 2021ab; Saba et Cachat-Rosset, 2020; Sher, 2021; Spreitzer *et al.*, 2017; St-Onge et Lagassé, 1996; Taskin et Tremblay, 2010; Lafrance, 2020). La pandémie a évidemment revitalisé l'importance de les faire connaître et de les renouveler avec les exigences et la popularité accrue du travail hybride (par exemple, Cappelli, 2021; Citrin et DeRosa, 2021; Dyer et Shepherd, 2021; Hill et Hill, 2021; Hill et Hill, 2021).

À la lecture de ces écrits empiriques et conceptuels, des praticiens peuvent avoir de la difficulté à synthétiser les nombreuses conditions de succès que l'on recommande de respecter pour gérer avec succès le travail en mode hybride. Cette section innove en tentant de regrouper ces pré-alables multiples et variés sous l'angle des trois besoins psychologiques fondamentaux sur lesquels s'appuie la *théorie de l'autodétermination* (Deci et Ryan, 2000). Comme cette théorie met de l'avant que la satisfaction de ces trois besoins augmente la motivation au travail, il importe de comprendre comment améliorer cette satisfaction dans un contexte de travail hybride afin d'optimiser ses retombées pour toutes les parties prenantes (employés, dirigeants, clients, etc.). Aussi, dans cette section, nous prenons chacun des trois besoins et essayons d'indiquer comment mieux les satisfaire (ou limiter leur frustration) en mode de travail hybride. Notons que les recommandations exprimées dans cette section s'appuient à la fois sur les études ayant été menées sur le travail à distance et sur nos propres expériences. Seules des recherches futures sur les divers modes hybrides pourront valider ce que nous avançons.

### *L'importance de satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux*

Mise en avant en 1985, la théorie de l'autodétermination a évolué au fil des années (Deci *et al.*, 2017 ; Deci et Ryan, 2000). Cette théorie postule, entre autres, que les caractéristiques individuelles et celles du contexte de travail influencent la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux :

- Le **besoin d'autonomie** réfère à la liberté de faire des expériences et de choisir les comportements, les actions ou les moyens pour faire son travail sans pression externe ou interne pour agir ou se comporter d'une certaine façon ou contre sa volonté. Il s'accompagne d'un sentiment de libre choix et d'imputabilité (Deci et Ryan, 2000 ; Van Den Broeck *et al.*, 2016). Le besoin d'autonomie ne signifie pas d'agir sans tenir compte des désirs des autres ; il implique plutôt la nécessité d'agir selon sa propre volonté et de donner un sens à ses choix, même si cela signifie se conformer aux souhaits ou aux attentes des autres (Troughakos *et al.*, 2013). Lorsque ce besoin d'autonomie n'est pas satisfait, une personne ne se sent pas responsable, maîtresse de ses actions, et elle perçoit

agir contre sa volonté en raison de facteurs internes ou externes (Olafsen *et al.*, 2017).

- Le **besoin de compétence** correspond au besoin de maîtriser les compétences nécessaires à l'exercice de son travail et de se sentir confiant, efficace et compétent au quotidien (White, 1959). La frustration du besoin de compétence favorise le développement d'un sentiment d'incompétence ou d'incapacité d'atteindre les résultats désirés (Olafsen *et al.*, 2017).
- Le **besoin de relation** correspond au désir d'expérimenter ou de vivre une connexion mutuelle avec les autres, c'est-à-dire d'aimer et de prendre soin des autres et, inversement, de se sentir aimé et important pour les autres (Van Den Broeck *et al.*, 2016). Au travail, lorsque ce besoin est comblé, la personne ressent du respect de la part de ses collègues et de son superviseur. À l'inverse, lorsque ce besoin est frustré, la personne ressent un manque de communication et de liens étroits avec les autres (Olafsen *et al.*, 2017).

Selon cette théorie, plus l'environnement de travail et les caractéristiques personnelles comblent ou satisfont les besoins psychologiques fondamentaux des employés en matière d'autonomie, de compétence et de relations, plus les employés vont ressentir de la motivation *autonome* et vouloir faire leur travail pour le plaisir qu'il leur procure ou parce qu'il est cohérent avec leurs valeurs personnelles. Les études confirment que plus les cadres et les dirigeants favorisent la satisfaction de ces trois besoins, plus leurs employés expriment ressentir de la motivation autonome, cette dernière étant positivement liée avec la santé physique ou psychologique ainsi qu'avec les attitudes et les comportements positifs (par exemple la satisfaction, l'engagement, l'assiduité, la performance) dans toutes les sphères de leur vie (Van Den Broeck *et al.*, 2016). À l'opposé, lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits ou lorsqu'ils sont frustrés, les employés vont davantage ressentir une motivation *contrôlée* et faire leur travail par devoir, pour satisfaire des pressions externes (rémunération variable) ou internes (sentiment de culpabilité, maintien de l'estime de soi). Dans ce dernier cas, les employés vont adopter des attitudes et des comportements négatifs et vivre du stress, de l'épuisement, songer à quitter leur emploi, s'absenter, etc. (Olafsen *et al.*, 2017).



En somme, comprendre comment motiver les employés dans un contexte de travail hybride devient essentiel pour susciter leur engagement, leur bien-être et leur performance et, donc, favoriser ultimement la performance des organisations et de la société de demain. Les trois prochaines sections tentent d'approfondir les enjeux particuliers de la satisfaction des trois besoins fondamentaux des employés en contexte de travail hybride. Notons toutefois que si nous traitons successivement les enjeux de la satisfaction de chacun de ces trois besoins en contexte hybride, les moyens à prendre pour les combler ne peuvent pas être gérés en silo, puisqu'une intervention peut, à elle seule, favoriser la satisfaction de plus d'un besoin. Nous le mettrons d'ailleurs de l'avant à certains endroits.

### *La satisfaction du besoin d'autonomie en contexte de travail hybride*

À ce jour, les études montrent que les télétravailleurs ayant un besoin d'autonomie plus élevé sont plus satisfaits (Allen *et al.*, 2015). En contexte de travail hybride, le besoin d'autonomie doit être particulièrement considéré lors de la planification et du suivi des performances individuelles et collectives afin de miser sur la confiance, l'autonomie et la responsabilisation du personnel. Ainsi, le superviseur doit avoir une bonne compréhension de ce que font ses employés pour convenir des objectifs, des normes à suivre et des échéanciers à respecter ; déterminer la nature et l'ampleur des ressources requises ; répartir le travail ; et juger du caractère plus ou moins adéquat de l'équipement et des suivis à faire. Il lui faut aussi définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun des membres de son équipe – à distance et sur place – ainsi que du groupe dans son ensemble, et ce, afin de réduire le plus possible les risques de confusion. Pour gérer en contexte hybride, le cadre doit déployer des habiletés de coaching, de rétroaction, de coordination du travail, de suivi du rendement, d'établissement d'objectifs et d'échéanciers de travail et de délégation. Cependant, certains dirigeants et cadres peuvent être tentés d'instaurer des mécanismes de contrôle du travail à distance par divers moyens (notamment technologiques) et de faire de la microgestion en surveillant le respect des balises sur les comportements, la présence au travail, les procédures et les règles. À l'excès, ces précautions vont frustrer le besoin d'autonomie de l'employé. À l'inverse, dans un contexte de travail à distance, il est nécessaire d'ajuster les critères de performance et de promotion en

privilégiant les résultats, les réalisations, l'atteinte d'objectifs ou le respect des échéances afin de favoriser un sentiment de libre choix et d'imputabilité parmi le personnel.

Par ailleurs, si le travail à distance offre un potentiel de latitude et d'autonomie aux employés, ces derniers doivent aussi apprendre à s'autogérer davantage pour départager leurs sphères de vie. Similairement, l'employeur doit respecter le droit à la vie privée des employés et intensifier ses efforts de sensibilisation, d'appui et de promotion de la santé physique et mentale et de l'équilibre des sphères de vie. En outre, l'employeur doit aider les employés à s'autogérer en limitant clairement et officiellement ses exigences de disponibilité et d'intensité de travail en contexte de travail à distance. Il gagnera à se montrer flexible en ce qui a trait aux horaires de travail et à la productivité individuelle quotidienne dans la mesure où le nombre d'heures hebdomadaires prévu de travail est respecté et où les livrables sont respectés dans les temps prévus. En somme, les dirigeants et tout le personnel devront modifier des habitudes comme celles de se transmettre des courriels et de s'attendre à une réponse à tout moment, frustrant le besoin d'autonomie au travail tout autant que le besoin de relation dans la sphère de vie personnelle.

Finalement, rappelons que la jurisprudence donne le droit à un employeur de vérifier le contenu d'un ordinateur dont il est propriétaire et qui est mis à la disposition de l'employé pour le travail exclusivement. Il est aussi en droit de vérifier si un employé exécute ses tâches pendant ses heures de travail en accédant à son ordinateur, et ce, encore plus si une politique de surveillance est présente et communiquée. Similairement, pour contrer les risques accrus de cyberattaques, d'hameçonnage et de perte de données, les employeurs devront inévitablement adopter des normes de surveillance non abusives, mais justifiables, étant donné que l'expérience montre que le risque vient tout autant de l'externe que de l'interne. Toutefois, les employeurs devront se montrer prudents en ce qui a trait à la surveillance des courriels et des conversations électroniques et téléphoniques. Quelle que soit la légitimité de leurs buts, les cadres devront veiller à ne pas verser dans l'excès de contrôle, qui pourrait nuire non seulement au besoin d'autonomie des employés, mais aussi aux besoins de compétence et de relations (Allen *et al.*, 2015). En effet, une surveillance excessive met en doute les compétences des employés et peut alimenter un climat de peur, de dénonciation, et nuire à la collaboration. Le suivi, sous toutes ses formes et ses buts (par exemple, sécurité de connexion,

VPN, confidentialité, gestion des identités et accès, sécurité informatique, sauvegarde et restauration de dossiers, verrouillage des comptes, authentification), doit résulter d'un véritable intérêt, appui et souci du bien-être collectif et non pas être perçu comme un contrôle excessif des personnes. Pour cela, il faudra expliquer les raisons d'être des mesures de surveillance adoptées et échanger régulièrement avec le personnel à ce sujet.

### *La satisfaction du besoin de compétence en contexte de travail hybride*

Dans un contexte de travail hybride, il importe de veiller sur les facteurs qui peuvent favoriser la satisfaction ou mener à la frustration du besoin du personnel de maîtriser les compétences nécessaires à l'exercice de son travail et de se sentir confiant, efficace et compétent au quotidien. Pour combler le besoin de compétence des employés qui travaillent à distance, l'employeur doit évidemment s'assurer qu'ils ont l'équipement, le matériel, les informations, les technologies et l'environnement physique de travail appropriés. Les employés doivent recevoir une formation sur une base régulière pour se tenir à jour et avoir accès à une équipe de dépannage et à des appuis divers à distance comme sur les lieux de l'entreprise.

Par ailleurs, puisque les étapes en carrière influencent les compétences et l'ampleur des besoins des personnes, il faudra porter particulièrement attention aux employés en début de carrière et à ceux qui sont nouvellement embauchés afin de prendre le temps de bien leur présenter les outils, leurs responsabilités, leurs rôles, leurs collègues, etc. En sus, pour favoriser le besoin de compétence dans un contexte où le travail à distance est privilégié, il importe d'embaucher des employés ayant des traits compatibles tels que la discipline, le leadership personnel, l'initiative, la gestion du temps, le sens de l'organisation et un besoin d'affiliation moins grand. En effet, ces derniers traits individuels sont liés à la satisfaction et à la performance en télétravail (Allen *et al.*, 2015; Chalifoux, 2020; St-Onge et Lagassé, 1996) et influencent le sentiment de compétence des travailleurs à distance.

Finalement, plus l'intensité du travail à distance est importante, plus les possibilités de promotions peuvent être réduites ou sembler plus faibles aux yeux des employés. En effet, par rapport aux collègues qui travaillent sur les lieux physiques de l'organisation, l'employé qui travaille plus souvent à distance est moins visible, ce qui augmente la difficulté de forger des alliances ou de se bâtir un réseau. Pour limiter cet inconvénient, il

importe de valoriser les meilleurs employés qui travaillent à distance en leur assignant des responsabilités ou des défis qui exploiteront leur potentiel. Similairement, il faut offrir aux employés qui travaillent plus souvent à distance des possibilités de se développer et des occasions de discuter de leur carrière tout autant qu'à ceux qui travaillent en présentiel. De plus, en évaluant ceux qui travaillent à distance, il faut aller au-delà des résultats à court terme et fixer des objectifs annuels de développement afin de les gérer dans une perspective de cheminement de carrière à long terme (St-Onge, 2012). Par ailleurs, le travail en mode hybride peut mener à des pertes de privilèges ou de marques de reconnaissance susceptibles de revêtir une valeur de symbole ou de statut social aux yeux de certains employés, comme un bureau privé, un espace de stationnement, etc. Il importe alors de bien gérer les communications lors du changement afin de limiter les possibles perceptions de perte de prestige ou de reconnaissance pour certains employés.

### *La satisfaction du besoin de relations en contexte de travail hybride*

Les technologies de l'information et des communications et les distances spatiotemporelles risquent d'engendrer des distances psychologiques pouvant nuire au maintien de la culture organisationnelle et des performances. Les études montrent toutefois que les effets négatifs du télétravail sur l'engagement varient selon sa fréquence et les caractéristiques de sa gestion (Allen *et al.*, 2015). En mode hybride, les horaires et les lieux de travail varient au sein du personnel. Il faut alors consacrer des efforts pour entretenir un sentiment d'appartenance, rappeler les valeurs de gestion et maintenir un esprit d'équipe par divers moyens informels, mais qui doivent être planifiés : réunion hebdomadaire, événements sociaux, 5 à 7, pauses virtuelles spontanées, dîners d'équipe, rencontres de type « café virtuel » ou de fin de la journée pour « décrocher », socialiser ou lutter contre l'isolement. Encore ici, ces moyens sont suggérés, mais devront faire l'objet de recherches afin d'évaluer l'efficacité relative de chacun.

En outre, on pourra explorer si le fait de rendre les horaires en présentiel les plus communs possible favorisera la collaboration et l'esprit d'équipe au sein du personnel. En mode hybride, il faudra accorder un soin particulier à la dimension sociale de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés afin de mieux les accueillir au sein de leur équipe, d'accélérer

leur apprentissage et de réduire les risques de départs hâtifs. Les dirigeants gagneront aussi à revoir la conception et l'utilisation des espaces de travail au sein de l'entreprise de manière à en faire des lieux de collaboration réservés aux tâches qui requièrent des échanges sociaux en personne, de la coordination, de l'innovation et le développement de liens de confiance ainsi que le renforcement de la culture. Dans cette foulée, on pourra aussi penser à la mise en place d'un système de parrainage ou de mentorat afin d'offrir un appui supplémentaire aux employés, de développer l'entraide et de donner un point de contact fiable à chaque personne en cas de besoin. Tout cela favorise la satisfaction du besoin de relations.

Dans un contexte de travail hybride, il est plus que jamais important d'embaucher des employés et d'offrir des promotions aux personnes qui adhèrent aux valeurs et à la culture de l'organisation et se montrent ouvertes à développer les nouvelles compétences requises. En outre, il faudra que les cadres développent leurs compétences en lien avec la supervision du travail à distance, mais aussi celles requises pour jongler dans un modèle hybride, où des employés continueront de travailler en présentiel alors que d'autres ne seront sur place que périodiquement. Inévitablement, il faudra d'autant plus miser sur le soutien et les communications sous diverses formes afin de promouvoir l'esprit d'équipe, et ce, tout au long des étapes du processus de gestion des performances individuelles et collectives : la planification et le suivi du travail ainsi que l'évaluation, le développement et la reconnaissance des performances (St-Onge, 2012 ; St-Onge *et al.*, 2021 ; Taskin et Tremblay, 2010). En somme, les cadres devront savoir exercer un leadership de proximité malgré la distance de l'ensemble ou d'une partie de leur équipe en développant des relations de confiance avec chaque employé et en adaptant leur approche à la situation et aux besoins de chacun. En effet, une supervision en contexte de travail hybride exige plus d'efforts de *coaching* ou de rétroaction en continu – individuellement et collectivement, et ce, en provoquant et en favorisant les rencontres ponctuelles virtuelles et en présentiel par tous les moyens (en personne, par téléphone, par courriel, par vidéoconférence, par clavardage, au moyen d'outils comme Teams ou la messagerie instantanée Slack, etc.). Toutefois, gérer des réunions hybrides s'avère beaucoup plus complexe que des réunions uniquement à distance ou uniquement en personne. En mode hybride, ceux qui sont à distance doivent se sentir tout autant inclus et concernés que les participants présents sur les lieux du travail, et il faudra revoir les façons de faire pour s'en assurer (Frisch et Greene, 2021). Ces rencontres

individuelles et d'équipe doivent permettre à tous les employés de s'exprimer, de poser des questions, de proposer des améliorations, d'établir les objectifs de travail à court terme et de faire un suivi sur la progression des dossiers individuels et collectifs. Ces rencontres diverses, en présentiel, en virtuel ou en mode hybride, en sus d'alimenter le besoin de relations, vont permettre aux employés de se rapprocher, de faire le point, de se rappeler les valeurs et les objectifs de l'entreprise, de régler des problèmes ou des imprévus, de mieux diriger les efforts de tout un chacun, de communiquer des changements de priorités ou d'objectifs, etc. Par ailleurs, ces derniers éléments favorisent aussi la satisfaction du besoin de compétence.

Finalement, le mode hybride posera des défis en ce qui a trait à l'égalité et à l'équité de traitement entre des catégories de personnel qui n'auront pas les mêmes accès ou auront fait des choix différents quant à l'organisation du travail. En outre, pour ne pas frustrer les besoins de relations, les superviseurs devront avoir des attentes de performance (critères) similaires à l'égard de l'ensemble des employés, et ce, peu importe qu'ils travaillent à distance ou sur les lieux de l'entreprise. Sinon, la satisfaction du besoin de relations pourrait être compromise. En effet, une inéquité risquerait d'alimenter des perceptions d'injustice ainsi que l'expression d'incompréhensions, de sarcasme ou d'accusations de traitement de faveur parmi le personnel. Similairement, le travail hybride, en raison des distinctions entre les conditions de travail des personnes (lieux et compétences technologiques, entre autres), bouleversera inévitablement les jeux de pouvoir et les relations politiques au sein du personnel (Mortensem et Haas, 2021), ce qui influencera la satisfaction ou la frustration des besoins de relations. Cela devra être planifié et géré de manière optimale, et ce, grâce à des sondages réguliers auprès du personnel.

## Conclusion

L'expérimentation du télétravail, imposé durant la pandémie, a modifié les attentes et les attitudes des employeurs et des employés envers l'organisation du travail. Afin d'optimiser la satisfaction des besoins fondamentaux du personnel (autonomie, relations et compétences) et la performance organisationnelle, les employeurs doivent déterminer la forme hybride de travail qui s'harmonise avec leur culture d'entreprise, les exigences de leurs emplois, les impératifs de performance et de satisfaction des clients ainsi que les besoins de leurs employés qu'ils doivent attirer, mobiliser et

retenir. Il y a là une occasion de réorganiser les activités du passé pour tendre vers un mode d'organisation du travail à valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

Il faudra former les cadres et les employés pour qu'ils apprennent à collaborer en mode hybride en investissant, entre autres, dans des outils de coordination qui vont transcender les horaires et les lieux de travail tout en maintenant la motivation et l'engagement de tout le personnel. Si l'organisation et les lieux de travail évoluent, les besoins fondamentaux restent les mêmes et il faut se renouveler pour les satisfaire si l'on veut maintenir la motivation et le bien-être du personnel et la productivité durable des organisations.

Dans la foulée des avenues de recherche qu'ont entraînées les arrangements de travail alternatifs (voir la revue de Spreitzer *et al.*, 2017), les modes de travail hybrides devront faire l'objet d'études. Comme cela a été constaté pour le télétravail (voir la revue de Allen *et al.*, 2015), il est probable que les incidences multivariées des modes de travail hybride soient complexes et qu'elles aient des potentiels simultanés d'apporter des bénéfices et des inconvénients sur les plans individuel, organisationnel et sociétal. Aussi, il importe de mener des recherches multidisciplinaires sur les conditions de succès des modes de travail hybrides afin d'orienter les pratiques organisationnelles et les politiques publiques. Nous gagnons à rester prudents et modérés en appliquant cette façon de faire selon un mode et une intensité qui tiennent compte des caractéristiques contextuelles propres à chaque employeur et à chaque société.



## Références

Allen, T. D., Golden, T. D. et Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Beauregard, T. A., Basile, K. A. et Canonico, E. (2019). Telework outcomes and facilitators for employees (p. 511-543), dans R. N. Landers (dir.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge, R.-U. : Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>

Bloom, N. (2021). *Hybrid Is the Future of Work*. Stanford Institute for Economic Policy Research. Repéré à : [siepr.stanford.edu/research/publications/hybrid-future-work](http://siepr.stanford.edu/research/publications/hybrid-future-work).



## Gérer en mode hybride

Brunelle, E. (2009). E-leadership : l'art de gérer les distances psychologiques. *Gestion*, 34(2). <https://doi.org/10.3917/riges.342.0010>

Cappelli, P. (2021). *The Future of the Office: Work from home, remote work, and the hard choices we all face*. Philadelphie, PA : Wharton School Press.

Chalifoux, B., Duvernois, N., Bergeron, S., Danault, D., Chevrier, N., Gagnon, I., Grenier, M., Pradon, F., Fortin, V et Charron, F. (2020). *Réussir son télétravail ! Un guide pratique essentiel*. Montréal, QC : Transcontinental.

Citrin, J. M. et DeRosa, D. (2021). *Leading at Distance: Practical lessons for virtual success*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.

Commission des normes, de l'équité et de la santé et sécurité du travail (CNESST). (2021). *Ajustement des mesures de prévention dans les milieux de travail en contexte de déconfinement*. Repéré à : [cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/dc900-1111\\_affichette\\_mesureselonpaliersalerte\\_v3.pdf](https://cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/dc900-1111_affichette_mesureselonpaliersalerte_v3.pdf).

Conseil du patronat québécois (CPQ). (2020). *Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise*. Repéré à : [cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/guide\\_pratique\\_pour\\_implantation\\_du\\_teletravail\\_en\\_entreprise\\_fr.pdf](https://cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/guide_pratique_pour_implantation_du_teletravail_en_entreprise_fr.pdf).

Deci, E. L., Olafsen, A. H. et Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The 'What' and 'Why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Deng Z., Morissette, R. et Messacar D. (2020). *Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19*. Statistique Canada. Repéré à : [www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm](http://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm).

Dyer, C. et Shepherd, K. (2021). *Remote Work: Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce*. New York, NY : Kogan Page.

Fayard, A. L., Weekes, J. et Khan, M. (2021, mars-avril). Designing the hybrid office: From workplace to "culture space". *Harvard Business Review*, 114-123. Repéré à : [hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office](https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office).

Frisch, B. et Greene, C. (2021, 3 juin). What it takes to run a great hybrid meeting. *Harvard Business Review*. Repéré à : [hbr.org/2021/06/what-it-takes-to-run-a-great-hybrid-meeting](https://hbr.org/2021/06/what-it-takes-to-run-a-great-hybrid-meeting).

Gajendran, R. S. et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gibbs, M., Mengel, F. et Siemroth, C. (2021). *Work from Home and Productivity: Evidence from personnel and analytics data on IT professionals*. Document de travail n° 2021-56, Becker Friedman Institute. Repéré à : [bfi.uchicago.edu/working-paper/2021-56/](https://bfi.uchicago.edu/working-paper/2021-56/).

Gratton, L. (2021, mai-juin). How to do hybrid right? *Harvard Business Review*, 66-74. Repéré à : [hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right](https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right).

Hall, K. et Hall, A. (2021). *Leading Remote and Virtual Teams: Managing yourself and others in remote and hybrid teams or when working from home*. Crowthorne, R.-U. : Global Integration Ltd.

Heikkinen, K., Kerr, W., Malin, M. et Routila, P. (2021, 28 juin). 4 imperatives for managing in a hybrid world. *Harvard Business Review*. Repéré à : [hbr.org/2021/06/4-imperatives-for-managing-in-a-hybrid-world](https://hbr.org/2021/06/4-imperatives-for-managing-in-a-hybrid-world).

Hill, A. et Hill, D. (2021). *Work from Anywhere: The essential guide to becoming a world-class hybrid team*. Melbourne, Australie : John Wiley & sons.

Lafrance, M. (dir.). (2020). *Guide d'implantation du télétravail en entreprise*. Montréal, QC : TECHNOCompétences. Repéré à : [technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2020/06/2020\\_Guide\\_teletravail\\_TECHNOCompe%CC%81tences.pdf](https://technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2020/06/2020_Guide_teletravail_TECHNOCompe%CC%81tences.pdf).

Larson, B. Z., Vroman, S. R. et Makarius, E. E. (2020, 18 mars). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*. Repéré à : [hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers](https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers).

Mas, A. et Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review*, 107(12), 3722-3759. <https://doi.org/10.1257/aer.20161500>

Mortensen, M. et Haas, M. (2021). *Making the Hybrid Workplace Fair*. Harvard Business School Publishing Corporation. Repéré à : [hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair](https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair).

Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L. et Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611>

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). (2020a). *Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé*. Repéré à : [ordrecrha.org/ressources/guides-outils/guide-encadrement-teletravail](https://ordrecrha.org/ressources/guides-outils/guide-encadrement-teletravail).

Ordre des CRHA. (2020b). *Tirer des leçons de la pandémie : 9 pistes d'action pour s'adapter à la transformation du travail*. Repéré à : [ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2020/10/lecons-pandemie?source=acfed8ab34d4726a9ad5f7ea99fa4bf](https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2020/10/lecons-pandemie?source=acfed8ab34d4726a9ad5f7ea99fa4bf).

Ordre des CRHA. (2020c). *Télétravail : l'Ordre des CRHA dévoile un guide pour outiller employeurs et travailleurs pour une pratique durable et efficiente*. Repéré à : [ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2020/09/teletravail](https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2020/09/teletravail).

Ordre des CRHA. (2021a). *Guide d'accompagnement pour une transition vers le travail hybride*. Repéré à : [carrefourh.org/getmedia/439499a4-1870-489c-a4a5-ea7085ea2575/CRHA\\_guide\\_travailhybride\\_VF.pdf.aspx?pageGuid=8e6fc383-559d-4c21-bba2-d2b8da92c498&pageType=article](https://carrefourh.org/getmedia/439499a4-1870-489c-a4a5-ea7085ea2575/CRHA_guide_travailhybride_VF.pdf.aspx?pageGuid=8e6fc383-559d-4c21-bba2-d2b8da92c498&pageType=article).

Ordre des CRHA. (2021b, 14 juin). *Modes de travail et télétravail durables post-pandémie : des discussions à prévoir pour favoriser l'adhésion*. Repéré à : [ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2021/06/teletravail-durables-post-pandemie](https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2021/06/teletravail-durables-post-pandemie).

Parker, S. K., Knight, C. et Keller, A. (2020, 30 juillet). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*. Repéré à : [hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues](https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues).

Saba, T. et Cachat-Rosset, G. (2020). *COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale*. Montréal, QC : Université de Montréal, Chaire BMO – Diversité et gouvernance. Repéré à : [diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020\\_OBVIA\\_PUB.pdf](https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf).

Sher, R. (2021, 23 juin). Lessons from one law firm's pre-pandemic shift to hybrid work. *Harvard Business Review*. Repéré à : [hbr.org/2021/06/lessons-from-one-law-firms-pre-pandemic-shift-to-hybrid-work](https://hbr.org/2021/06/lessons-from-one-law-firms-pre-pandemic-shift-to-hybrid-work).

## Gérer en mode hybride

Spreitzer, G. M., Cameron, L. et Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>

St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*. Montréal, QC : Chenelière.

St-Onge, S. et Lagassé, G. (1996). Conditions de succès du télétravail : qu'en disent les employés ? *Gestion*, 21(2), 83-89.

St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Dextras-Gauthier, J. (2021). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (6<sup>e</sup> édition). Montréal, QC : Chenelière.

St-Onge, S., Haines, V. et Sevin, H. (2000). L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 55(3), 414-450. Repéré à : [jstor.org/stable/23077444](https://www.jstor.org/stable/23077444).

Taskin, L. et Tremblay, D. G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs. *Gestion*, 35(1), 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>

Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H. et Beal, D. J. (2013). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, 57(2), 405-421. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1072>

Van Den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. et Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

