



août 2022

Comment diriger des équipes dans un espace de travail hybride



Institut du savoir

sur la santé mentale et les dépendances
chez les enfants et les jeunes



Référence suggérée

Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes. (2022). *Comment diriger des équipes dans un espace de travail hybride*. Ottawa (Ontario) : Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes. www.smdej.ca/pandemieCOVID-19

Pour obtenir des renseignements sur cette ressource, veuillez communiquer avec Poppy Desclouds à pdesclouds@cymha.ca.

Table des matières

Raisons de miser sur le travail en mode hybride	4
---	---

Conseils pour diriger dans un espace de travail hybride	5
Planifier des modèles hybrides souples de façon intentionnelle.....	5
Mettre à profit les avantages du travail sur place et en télétravail.....	7
Investir dans la formation et l'éducation.....	8
Accorder la priorité à une communication continue et fiable.....	9
Incarner les valeurs et la vision.....	10
Prendre le temps de former des liens authentiques et positifs.....	11
Favoriser la sécurité psychologique.....	12

Réunions hybrides	13
-------------------	----

Références	15
------------	----

Raisons de miser sur le travail en mode hybride

La pandémie de COVID-19 a perturbé toutes les facettes de notre vie, notamment notre façon d'interagir et de travailler avec nos collègues et notre clientèle. Pour se remettre de la crise et planifier la reprise des activités, les dirigeant.e.s se sont tournés vers une formule de travail hybride, avec un personnel travaillant à la fois en télétravail et sur place.

Au cours des deux dernières années, les organismes du secteur de la santé mentale et de la lutte contre les dépendances chez les enfants et les jeunes ont fait la transition non seulement vers un modèle de prestation de services hybride, mais aussi vers un espace de travail hybride. Les dirigeant.e.s qui aident leurs équipes à s'épanouir dans un espace de travail hybride rencontrent des occasions, mais aussi des défis.

Les modèles hybrides présentent pour les dirigeant.e.s des défis uniques et complexes^{1,2}. Les données de l'industrie révèlent qu'ils et elles se sentent déconnecté.e.s de leurs équipes et peinent à trouver l'équilibre entre leurs propres responsabilités professionnelles et les attentes du personnel³. De nouveaux outils et de nouvelles méthodes sont nécessaires pour diriger efficacement dans un contexte changeant et innover continuellement dans un espace de travail hybride^{2,4,5}. Pour favoriser un milieu épanouissant avec une telle solution, les dirigeant.e.s doivent avoir de solides compétences en communication et en coordination, une très bonne capacité d'adaptation et une excellente intelligence émotionnelle^{2,5,6,7,8}.

Ce document fournit des principes directeurs, des conseils et des exemples issus du secteur pour orienter les dirigeant.e.s dans l'espace de travail hybride et les aider à diriger des équipes très performantes dans ce nouvel espace. La présente ressource est fondée sur une analyse rapide de travaux de recherche universitaires, de la littérature grise, d'articles de l'industrie et d'exemples tirés directement d'organismes ontariens qui vivent des transitions vers des formules hybrides.



Vous voulez en savoir plus sur l'avis des expert.e.s? Les conseils et les exemples donnés dans cette ressource sont présentés par des chef.fe.s de file du secteur et des expert.e.s de l'industrie dans le cadre de nos webinaires intitulés [Diriger dans un espace de travail hybride](#) et [Création de routines, de rituels et de résilience dans un espace de travail hybride](#).

Conseils pour diriger dans un espace de travail hybride

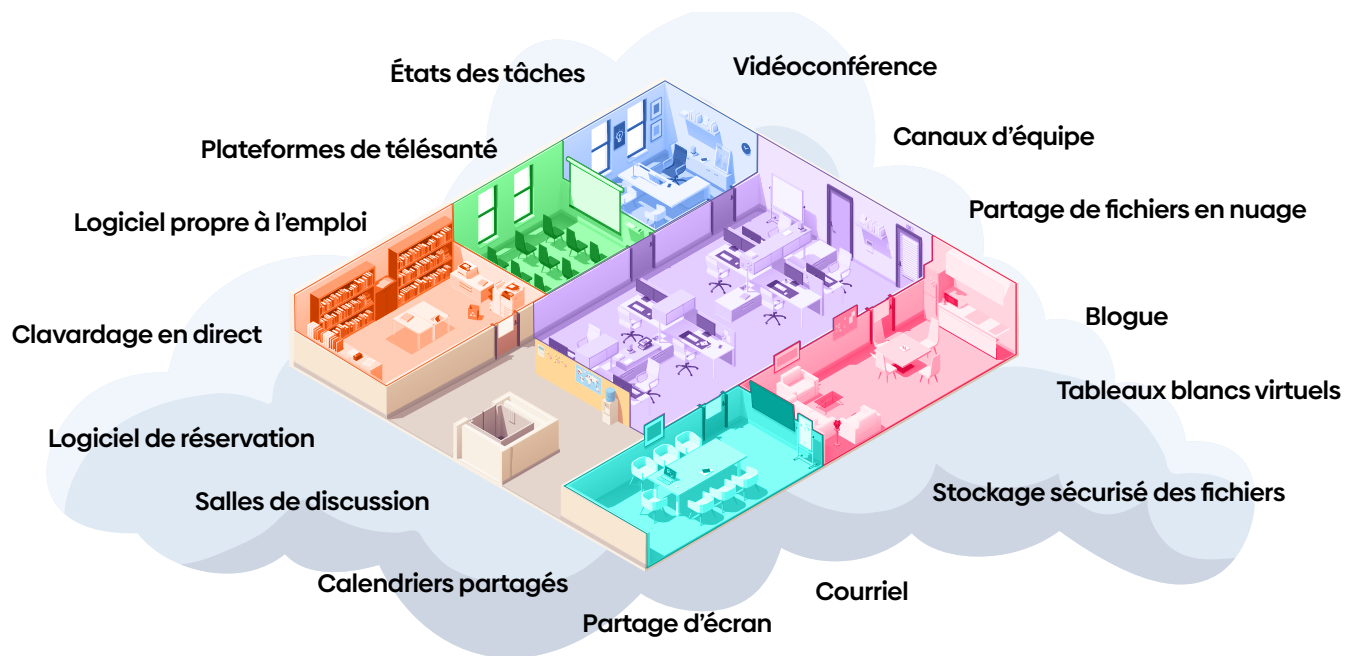
Nous avons compilé plusieurs principes directeurs pour aider les dirigeant.e.s à composer avec la complexité d'un espace de travail hybride. Pour chaque principe directeur, nous avons indiqué comment le mettre en application et avons dévoilé un « secret » ou donné un exemple du secteur.

Planifier des modèles hybrides souples de façon intentionnelle

Les modèles de travail hybrides devraient être souples, c'est-à-dire qu'ils devraient pouvoir être adaptés en fonction des besoins du personnel et des objectifs de l'organisme. Maintenant qu'il est possible de planifier de façon proactive notre formule de travail hybride, il est important de réfléchir de façon intentionnelle aux modèles possibles et de viser d'abord ceux qui permettent un examen continu, de l'innovation et une bonne capacité d'adaptation^{5,7,9,10,11}. Les difficultés que ressentent les dirigeant.e.s à concilier leurs responsabilités et les besoins de leur personnel peuvent servir d'inspiration pour trouver des idées novatrices et de nouvelles approches plus efficaces du travail⁵.

- Individuellement ou avec l'aide de votre personnel, réfléchissez fréquemment aux possibilités, aux risques, aux défis, aux réussites et à la marge de changement dans votre modèle de travail hybride^{5,6}. Cela vous permettra de cerner les défis du nouvel espace de travail et d'en tirer des leçons.
- Déterminez les forces et les faiblesses de votre approche hybride en évaluant les « 5 critères en C » proposés par Martine Haas¹² : la communication, la coordination, la connexion, la créativité et la culture. Évaluez chacun de ces critères au sein de votre organisation sur une simple échelle de 1 à 10 et réfléchissez à ce qui justifie chacune de vos notes. Élaborez un plan pour améliorer d'abord le critère le plus faible.
- Reproduisez votre espace de travail physique dans votre espace de travail numérique afin d'améliorer la continuité et de faciliter la transition entre le télétravail et le travail sur place. Les espaces numériques et physiques doivent comprendre des espaces de collaboration sérieuse, de communication informelle, de présentation, de planification d'horaire et de stockage, de même que des espaces de travail indépendant, synchrone et asynchrone⁷.

- Tous les espaces numériques et physiques doivent permettre l'ensemble des modes de travail (travailler ensemble en compagnie des autres, travailler ensemble séparément, travailler séparément en compagnie des autres, ou travailler complètement séparément)¹³.
- Vous pouvez le faire au moyen d'appels vidéo, de salles de discussion, de canaux d'équipe, d'espaces de clavardage en direct, de documents de collaboration asynchrone et de tableaux blancs virtuels, de documents de travail partagés, de systèmes de stockage infonuagique ou de calendriers de réunion partagés.



« Secret » du secteur : Un organisme a créé un comité appelé Future Location of Work (FLOW) pour soutenir la planification et la logistique d'un modèle hybride durable et souple. Le comité était chargé d'évaluer les risques et les possibilités, d'assurer l'harmonisation avec les plans stratégiques et de mener des sondages auprès du personnel et des partenaires afin d'évaluer les conséquences du modèle hybride pour le personnel et la clientèle. Cette approche a transformé la planification du travail hybride en une priorité organisationnelle permanente et a fait en sorte que toutes les décisions concernant le travail hybride soient réfléchies, délibérées et fondées sur la rétroaction du personnel.

Mettre à profit les avantages du travail sur place et en télétravail

Les modèles hybrides sont une réussite lorsque le travail sur place et le télétravail sont mis à profit pour leurs forces uniques : le travail sur place pour la créativité, la collaboration et la socialisation, et le télétravail pour la concentration, le calme et la souplesse. Les modèles efficaces tiennent également compte de la façon idéale de promouvoir la communication et la collaboration. Ils tiennent compte de la technologie utilisée ou non, et des fins et des circonstances de son utilisation^{7,14}.

- Coordonnez les modèles hybrides de façon à tirer parti des avantages du travail en personne (jours de collaboration et de connexion) et de ceux du télétravail (jours de concentration, de calme et de souplesse).
- Coordonnez les modèles hybrides avec le personnel au lieu de lui imposer un modèle prédéterminé, de façon à vous assurer que les journées de travail au bureau sont choisies avec logique, qu'elles ont un but et qu'elles répondent aux besoins individuels. Les avantages d'un mode de travail donné peuvent varier d'un individu à l'autre^{11,13}. Posez les questions suivantes au personnel :
 - Quelle est votre définition d'une formule de travail hybride réussie?
 - Comment imaginez-vous un travail en personne utile?
 - À quoi ressemblerait une approche numérique ne répondant pas à vos besoins?
- Envisagez d'avoir tout le personnel ou toutes les équipes au bureau les mêmes jours de la semaine afin de maximiser les avantages du travail sur place. Le but du bureau physique a été transformé par le télétravail. Il s'agit maintenant d'un endroit de prédilection pour des activités ayant un but particulier : tisser des liens, collaborer et être ensemble^{3,16}.



« Secret » du secteur : Un organisme a créé un arbre décisionnel pour les ressources humaines qui indiquait clairement et systématiquement où chaque employé.e devrait travailler en fonction de ses tâches, de ses responsabilités, de la nature de son travail et des ressources disponibles. Cette approche a permis aux dirigeant.e.s et au personnel de prendre des décisions rapides, claires et éclairées quant à l'endroit où travailler et aux raisons qui justifient cet endroit.

Investir dans la formation et l'éducation

Un travail hybride productif et utile exige l'acquisition de compétences techniques, de compétences de gestion, et de compétences propres au poste occupé^{8,13,17,38}. Pour favoriser leur acquisition, un certain niveau de savoir-faire technologique est requis; celui-ci constitue un domaine potentiel de développement des compétences^{9,18}.

- Créez une trousse d'outils pour le télétravail qui comprend des guides rapides, des liens vers des ressources, et du matériel de formation et d'éducation afin de favoriser l'uniformité et d'aider le personnel à se sentir outillé et informé¹⁵.
- Investissez dans la formation sur l'animation de réunions virtuelles, les méthodes de collaboration novatrices, le leadership complexe et adaptatif et la formation axée sur la technologie qui favorise le travail hybride. Inspirez-vous du personnel et des collègues pour savoir où investir. Cherchez des ressources qui correspondent à leurs désirs et à leurs besoins^{8,12,19,20}.
- Fournissez une formation ciblée pour tous les programmes qui sont offerts virtuellement. Celle-ci est particulièrement importante dans notre secteur pour aider le personnel à acquérir de la confiance et des compétences dans la prestation de services adaptés^{15,18}.



« Secret » du secteur : Un organisme a offert à ses dirigeant.e.s des séances de formation sur la gestion des équipes à distance, la gestion du changement, la gestion axée sur les résultats et la réflexion stratégique. Il a également fourni une trousse d'outils pour le télétravail à tout le personnel. La trousse d'outils comprenait des aides essentielles au travail hybride, y compris les politiques et les procédures organisationnelles, l'évaluation des besoins technologiques du personnel et de la clientèle et les outils pour y répondre, du soutien technologique et des vidéos explicatives, de la formation sur l'ergonomie du bureau à domicile, des ressources en santé et en bien-être et du financement pour rembourser les coûts associés à un bureau à domicile. Cette approche a aidé le personnel à améliorer sa capacité de travailler efficacement en mode virtuel, et sa confiance dans l'utilisation de nouveaux outils, de nouvelles technologies et de nouvelles compétences dans un environnement hybride.

Accorder la priorité à une communication continue et fiable

La communication claire et la transparence favorisent l'engagement, la confiance et la reddition de comptes. Ces approches permettent de clarifier les attentes, ce qui peut au bout du compte favoriser un rendement productif^{21,22,23}. Une communication honnête ne peut avoir lieu qu'avec un.e dirigeant.e disponible et accessible²⁴. Les dirigeant.e.s peuvent démontrer leur intérêt et leur sens des responsabilités en s'efforçant de maintenir un dialogue ouvert avec le personnel.

- Mettez en œuvre une politique de porte ouverte virtuelle au moyen d'un logiciel de messagerie et tenez régulièrement des réunions d'équipe et individuelles^{8,15,23}. Les réunions générales offrent un espace propice pour fournir des renseignements clairs et cohérents à la clientèle et au personnel et pour poser des questions et obtenir des réponses en temps réel.
- Apprenez à connaître les besoins, les préférences et les perceptions du personnel en matière de travail. Pour y parvenir, tenez des sondages ou des conversations informelles. Mieux encore, dressez un schéma des situations de travail de chaque membre du personnel pour bien comprendre et visualiser les normes de l'équipe et les défis potentiels²⁵. Cela vous permettra de mieux comprendre votre équipe, d'ajuster votre approche hybride et, au bout du compte, de favoriser la productivité²⁶. L'information obtenue peut aider à la surveillance des conflits et des défis difficiles à déceler dans un espace virtuel⁸.
- Prévoyez de l'espace et du temps pour parler du travail hybride. Servez-vous de sondages, de points à l'ordre du jour, de rencontres générales ou de caucus d'équipe pour permettre aux membres du personnel de réfléchir à leur expérience de travail hybride et d'en discuter^{15,22}.



« Secret » du secteur : Un organisme a créé un portail où le personnel peut communiquer ses préoccupations et ses critiques à la direction, en tout temps, de façon anonyme. Cette approche a contribué à créer un climat de confiance et de transparence.

Incarner les valeurs et la vision

Une culture organisationnelle distinctive et cohérente peut influencer sur la réussite au travail et la capacité d'adaptation au changement²². Lorsque le personnel peut voir le but et l'utilité de son travail, son engagement, son maintien en poste et sa satisfaction s'en trouvent améliorés^{27,28}.

La transition vers un mode de travail hybride constitue une occasion pour les dirigeant.e.s de former des visions et des objectifs solides et motivants qui reposent sur les idées du personnel^{5,16}. Les dirigeant.e.s peuvent en profiter pour servir d'exemple de comportement professionnel au personnel et démontrer leur confiance envers les capacités de leur équipe à diriger.

- Faites participer le personnel à l'élaboration de plans stratégiques, d'énoncés de vision et d'objectifs afin qu'il puisse collaborer, fournir de la rétroaction et se sentir concerné par les décisions à grande échelle, peu importe son lieu de travail^{8,21}. Sollicitez la rétroaction du personnel et donnez suite aux commentaires fournis. Au lieu de vous contenter de recueillir de la rétroaction, assurez-vous de bien l'écouter et d'agir en conséquence en toute transparence^{15,22}.
- Passez de la parole au geste en donnant l'exemple d'une solide culture en milieu hybride en incarnant les valeurs de l'organisation et en innovant pour optimiser l'expérience de travail hybride^{16,19,22}. En tant que dirigeant.e, donnez le ton à la culture de l'organisation²¹.
- Donnez l'exemple des limites du travail en arrêtant et commençant explicitement le travail à des moments déterminés, et en faisant des pauses. Affirmez haut et fort que ces limites sont respectées dans votre vie^{8,12,29}.



« Secret » du secteur : Un.e dirigeant.e a personifié l'une des valeurs de son organisation (l'authenticité) en ajoutant une anecdote personnelle à la fin de ses annonces hebdomadaires. Il s'agissait d'une occasion de faire part de son point de vue et de son expérience du travail hybride, y compris des défis et des préoccupations liés au travail, à l'équilibre et au changement. Cette approche a non seulement inspiré l'authenticité, mais aussi la compassion et la résilience, tout en démontrant sa compréhension des circonstances individuelles et des exigences de la vie en dehors du travail.

Prendre le temps de former des liens authentiques et positifs

Former des liens de qualité au travail est toujours aussi important, mais il peut être plus difficile de les entretenir dans un espace de travail hybride^{3,32}. Ce mode de travail réduit les occasions de conversations spontanées dans les corridors ou la salle à manger, et ainsi la possibilité de former des liens authentiques, mais aussi des liens informels avec des connaissances, ou des liens « distendus »^{14,16,30}. Toutes ces relations sont essentielles au développement professionnel, à l'échange de connaissances, au bien-être et au sentiment d'appartenance^{3,30,31,32}. Par ailleurs, les formes virtuelles de communication nuisent aux réactions non verbales et augmentent les comportements de gêne. Cela peut freiner l'expression sociale, l'humour et la légèreté lors des réunions³³, ce qui peut nuire à l'établissement de liens véritables, au bien-être et à la sécurité intellectuelle^{16,34}. Dans un espace de travail hybride, il est important de faire délibérément de la place aux interactions légères et aux liens sociaux positifs au sein du personnel¹⁴.

- Planifiez des pauses-café sans travail, des caucus d'équipe ou des activités de bien-être qui visent principalement l'établissement de liens. Préparez-vous à prendre l'initiative, à donner l'exemple en matière d'engagement et à planifier ces activités pendant les heures de travail. Il est probable que le personnel estime que les activités sociales ne sont qu'une obligation supplémentaire³. Cependant, un lien stable et régulier non lié au travail peut prévenir l'éloignement des collègues⁷.
- Reconnaissez de façon positive lorsque les lignes de démarcation entre le travail et la maison sont brouillées par le travail hybride, par exemple lorsqu'un animal de compagnie s'invite dans une vidéo. Normalisez l'expérience et créez un environnement inclusif qui n'est pas excessivement sérieux^{1,15}.
- Reconnaissez les contributions et les réalisations de chaque membre de l'équipe. Célébrez ses capacités et ses réussites uniques^{7,35}. Un renforcement positif sincère peut avoir un effet exceptionnel sur le rendement, la confiance et la satisfaction³⁵.



« Secret » du secteur : Un organisme a consacré du temps de réunion à la fraternisation et au partage plutôt qu'aux résultats du travail, ce qui a permis au personnel de combler un vide social important créé par le travail virtuel. Une autre organisation a mis en place un babillard de points positifs, où le personnel peut communiquer les faits saillants du travail et féliciter les autres membres du personnel pour leur contribution. Ces points positifs sont communiqués à toute l'équipe chaque semaine. Cette approche montre que de petits gestes réguliers de reconnaissance peuvent favoriser la pensée positive et l'échange entre collègues, et que le temps consacré aux relations sociales peut créer une cohésion et des liens indispensables entre les membres du personnel.

Favoriser la sécurité psychologique

Une bonne culture de travail repose sur la sécurité psychologique. Pour la favoriser, un.e dirigeant.e peut cultiver la confiance individuelle et collective, de sorte que les membres du personnel sentent qu'il est possible de s'exprimer, de communiquer les défis rencontrés et d'être réellement entendus, respectés et reconnus pour leurs contributions^{1,36}. Autrement dit, un.e dirigeant.e dans un espace de travail hybride doit écouter attentivement les autres et être déterminé.e à incarner le respect, la coopération, la sollicitude et la compassion^{7,21,37}. La réactivité, l'empathie, la reddition de comptes, l'établissement de liens et le soutien^{7,21,37} favorisent la confiance. Les dirigeant.e.s doivent faire preuve d'attention et de présence, établir des attentes claires, favoriser l'inclusion et reconnaître activement les préjugés^{11,38}.

- Éteignez les appareils et les notifications pendant les réunions virtuelles, tout comme vous le feriez en personne, afin d'accroître votre niveau d'attention^{8,39}. Découragez le fait de faire plusieurs choses à la fois, ce qui peut nuire au rendement, à la concentration et au lien avec les autres^{39,40}.
- Perturberez délibérément les frontières entre les personnes qui travaillent sur place et celles en télétravail. Commencez par éviter les étiquettes de groupe et le langage qui tend à opposer un groupe à l'autre^{8,11,23,33}. Le personnel a besoin de se sentir apprécié et respecté dans ses différences²⁷, non pas de se faire pointer du doigt en raison de celles-ci. Essayez d'adopter un point de vue différent. Au lieu de percevoir le bureau comme le seul lieu de travail, envisagez que votre équipe en télétravail et sur place est unifiée, même si elle est dispersée dans plusieurs lieux satellites¹⁶.
- Accordez la priorité aux discussions courantes avec le personnel sur les préjugés et les défis inhérents au travail hybride, et la façon dont ceux-ci se répercutent sur la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de votre organisation^{11,27}. Gardez ces conversations ouvertes et constructives. Prenez soin d'écouter les opinions divergentes ou qui contredisent les vôtres et encouragez les discussions sur des sujets délicats^{5,16,22,41}.



« Secret » du secteur : Un organisme a créé et diffusé des protocoles clairs pour la communication, les limites de travail et l'inclusion dans l'espace de travail hybride. Ces protocoles abordaient en détail les délais de réponse, les heures de travail et les pauses, les limites entre le travail et la vie personnelle, les congés, les rendez-vous, les réunions manquées, la formulation et la réception de commentaires, la préparation des réunions, les procès-verbaux et les suivis, les appels vidéo spontanés et le but des diverses méthodes de communication^{8,18,42,43}. Ces protocoles fournissaient au personnel les renseignements nécessaires et clarifiaient les attentes pour le travail hybride.

Réunions hybrides

Les réunions hybrides présentent des défis uniques pour tout le monde dans l'espace de travail hybride. Voici quelques éléments précis à prendre en considération pour optimiser les réunions hybrides.

Remettre en question la nécessité de tenir une réunion

- Microsoft dénote une augmentation de 252 % du temps moyen par personne consacré aux réunions dans Teams depuis février 2020³. La lassitude et la saturation liées aux réunions virtuelles sont des préoccupations et des obstacles réels pour la direction et le personnel dans un espace de travail hybride^{39,44,45,46,48}.
- La collaboration dans un espace hybride n'est pas synonyme de réunions hybrides¹⁷. De nombreuses activités de collaboration peuvent revêtir d'autres formes virtuelles créatives qui sont asynchrones, simplifient la production et accroissent l'inclusion, l'équité et l'efficacité^{17,47}.
- Demandez-vous si une réunion est vraiment nécessaire ou si une autre méthode de collaboration peut être utilisée^{8,14}.

Faire des pauses

- Prévoyez de courtes pauses entre les réunions pour refaire le plein de ressources cognitives, pour respecter la réglementation, pour réduire le stress cumulé des réunions consécutives et pour participer plus efficacement aux réunions elles-mêmes^{39,48}.
- Commencez les réunions cinq minutes plus tard et terminez-les cinq minutes plus tôt, dans la mesure du possible, pour prévoir une pause.
- Réfléchissez à vos pratiques actuelles et planifiez la façon d'intégrer de courtes pauses et de favoriser la récupération pendant ces périodes : pour bien récupérer, il faut bien s'autoréguler.

S'adapter à la dominance de la salle principale

- Les réunions hybrides cachent des signaux sociaux et peuvent nuire aux interactions sociales du quotidien. L'absence de réactions de la part des personnes en télétravail peut amener les autres à remettre en question leur engagement et leur participation³³.
- Prêtez une attention plus particulière aux personnes qui participent virtuellement qu'à celles qui sont sur place, puisque le langage corporel et les expressions faciales sont moins clairs pour l'auditoire virtuel, ce qui rend son expérience plus difficile et stressante^{39,45,49}.
- Assurez-vous que la communication ressemble à une table ronde, où tout le monde a sa place à la table physique, et où les personnes qui participent virtuellement occupent une place centrale⁷.

Envisager d'accorder la priorité au mode virtuel

- Un excellent moyen d'assurer l'équité consiste à ce que tout le monde soit connecté de la même manière^{1,46}.
- Lors de réunions visant à refléter le travail en commun, demandez à l'ensemble des participant.e.s – y compris ceux et celles qui se trouvent dans la même pièce – d'allumer la vidéo et d'utiliser leur propre appareil pour communiquer. Cela favorise l'inclusion en offrant une expérience et un point de vue semblables et familiers pour tout le personnel et en permettant aux personnes à distance de voir clairement l'ensemble des participant.e.s^{43,46}.
- Indiquez explicitement dans les invitations aux réunions si la caméra sera requise ou non, afin que les participants soient préparés⁷.

Prévoir des dérangements

- Les défaillances technologiques peuvent révéler des faiblesses autrement invisibles dans l'organisation, la structure, la direction, la collaboration et la sécurité psychologique³³.
- Élaborez un plan simplifié et systématique en cas de perturbations technologiques afin que personne ne ressente de confusion ou d'embarras¹⁸.

Jumeler les collègues hors bureau

Jumelez une personne sur place avec une personne en télétravail pour chaque réunion. Cela permet à cette dernière d'avoir un lien direct avec la réunion et lui assure de pouvoir contribuer, poser des questions et interagir avec l'espace physique^{1,47}.

- Faites un compte rendu des réunions dans un espace en ligne désigné afin que le personnel hors bureau ne soit pas oublié et ne manque pas d'information. En cas de réunion spontanée, assurez-vous d'inviter le personnel hors bureau ou de l'informer du contenu de la réunion dans l'espace prévu à cette fin dès que possible.

Investir dans la technologie hybride

- Les réunions hybrides nécessitent un système central robuste qui peut héberger des ressources, des documents et des renseignements à jour.
- Le système central peut faciliter la communication synchrone et asynchrone, de sorte que le personnel peut se sentir engagé, entendu et informé, peu importe son lieu de travail^{7,33,47,50}.
- Assurez-vous que votre infrastructure technique favorise une communication et une connexion harmonieuses, fiables et équitables entre le personnel en télétravail et celui sur place.

Références

1. Dent, A., Taylor, C., Aslam, D., McManus, E. et Yates, S. (2021). [A practical guide to managing hybrid teams](#). The Oxford Group.
2. Kirchner, K., Ipsen, C. et Hansen, J. P. (2021). [COVID-19 leadership challenges in knowledge work](#). *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), p. 493-500.
3. Microsoft (16 mars 2022). [Great expectations: Making hybrid work work](#). *Worklab*.
4. Haas, M. (23 mars 2021). [Are you ready for the hybrid workplace?](#) [balado audio]. Dans Knowledge at Wharton. *Wharton School de l'Université de Pennsylvanie*.
5. Uhl-Bien, M. (2021). [Complexity leadership and followership: Changed leadership in a changed world](#). *Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice*, 21(2) p. 144-162.
6. Squazzo, J. D. (novembre/décembre 2020). A defining moment for leadership: *How CEOs are leading successfully during extraordinary times*. *Healthcare Executive*, p. 21-28.
7. Raver, J. (19 mai 2022). [The new workplace: How to build effective hybrid teams](#). [webinaire]. Smith School of Business, Université Queen's.
8. Varty, C. T., O'Neill, T. A. et Hambley, L. A. (2017). [Leading anywhere: A scientific and practical framework](#). Dans *Anywhere Working and the New Era of Telecommuting*, ouvrage rédigé sous la direction d'Y. Blount et M. Gloet, p. 47-88. IGI Global.
9. Chafi, M. B., Hultberg, A. et Yams, N. B. (2022). [Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment](#). *Sustainability*, 14(294).
10. Meluso, J., Johnson, S. et Bagrow, J. (25 juin 2021). [Flexible environments for hybrid collaboration: Redesigning virtual work through the four orders of design](#). SocArXiv.
11. Williams, J. C., Korn, R. M. et Boginsky, M. (4 août 2021). [Don't lose the democratizing effect of remote work](#). *Harvard Business Review*.
12. Haas, M. (15 février 2022). [5 Challenges of hybrid work – and how to overcome them](#). *Harvard Business Review*.
13. Gartner. (13 décembre 2021). [Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022](#).
14. Ouvrage rédigé sous la direction de Teevan, J., Baym, N., Butler, J., Hecht, B., Jaffe, S., Nowak, K., Sellen, A. et Yang, L. (2022). [Microsoft New Future of Work Report 2022](#). Microsoft Research Tech Report MSR-TR-2022-3.
15. Sundar, P., Roberts, A., O'Connor, K. et Raver, J. (26 mai 2022). [Diriger dans un espace de travail hybride : Transformer la situation de nos équipes – de la survie à la prospérité](#) [webinaire]. Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes.
16. Hancock, B., Schaninger, B. et Weddle, B. (11 juin 2021). [Organization practice: Culture in the hybrid workplace](#) [entrevue audio et transcription]. McKinsey & Company.
17. Neumayr, T., Saatci, B., Rintel, S., Klokmoose, C. N. et Augstein, M. (2021). [What was hybrid? A systematic review of hybrid collaboration and meetings research](#). *ACM Trans. Computer-Human Interaction*.
18. Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des adolescents (2020). [Offrir un soutien aux équipes virtuelles et à la supervision clinique à distance](#).
19. Blanchard, S. et Love, S. (2021). [Enquête mondiale sur la culture organisationnelle 2021 – la perspective canadienne](#). PwC.
20. Karl, K. A., Peluchette, J. V. et Aghakhani, N. (2022). [Virtual work meetings during the COVID-19 pandemic: The good, bad, and ugly](#). *Small Group Research*, 53(3) p. 343-365.
21. Colquitt, J. A. et Salam, S. C. (2009). [Foster trust through ability, benevolence, and integrity](#). Dans *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*, ouvrage rédigé sous la direction d'E. A. Locke, p. 389-404. Wiley.
22. PwC. (12 janvier 2021). [It's time to reimagine where and how work will get done: PwC's US Remote Work Survey](#).
23. Université de Windsor. (août 2021). [Supervisor's toolkit: Leading a hybrid team](#). Développement organisationnel et formation, département des Ressources humaines.
24. Wilcox, C. (12 mai 2022). [Managing hybrid teams](#) [webinaire]. Homewood Health Inc.
25. Freed, J. E. (19 novembre 2021). [Solving the hybrid disconnect](#). *Training*.
26. Gratton, L. (mai et juin 2021). [How to do hybrid right](#). *Harvard Business Review*.
27. Chamorro-Premuzic, T. et Berg, K. (3 août 2021). [Fostering a culture of belonging in the](#)

- [hybrid workspace](#). *Harvard Business Review*.
28. Kirkpatrick, S. A. (2009). [Lead through vision and values](#). Dans *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*, ouvrage rédigé sous la direction d'E. A. Locke, p. 367-387. Wiley.
 29. Division de l'Ontario de l'Association canadienne pour la santé mentale (2020). [Returning to a shared workspace: A psychological toolkit for heading back to a new normal](#).
 30. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Siddharth, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. et Teevan, J. (2022). [The effects of remote work on collaboration among information workers](#). *Nature Human Behaviour*, 6, p. 43-54.
 31. Sandstrom, G. M. et Dunn, E. W. (2014). [Social interactions and well-being: The surprising power of weak ties](#). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(7) p. 910-922.
 32. York, J. (17 mars 2022). [The 'ghost colleagues' of the remote workplace](#). BBC.
 33. Saatci, B., Akyuz, K., Rintel, S. et Klokmose, C. N. (2020). [\(Re\)configuring hybrid meetings: Moving from user-centered design to meeting-centered design](#). *Computer Supported Cooperative Work*, 29, p. 769-794.
 34. Beard, A. (mai 2014). [Leading with humor](#). *Harvard Business Review*.
 35. Luthans, F. et Stajkovic, A. D. (2009). [Provide recognition for performance improvement](#). Dans *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*, ouvrage rédigé sous la direction d'E. A. Locke, p. 239-253. Wiley.
 36. Mortensen, M. et Haas, M. (24 février 2021). [Making the hybrid workplace fair](#). *Harvard Business Review*.
 37. Eichenauer, C. J., Ryan, A. M. et Alanis, J. M. (2022). [Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19](#). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2) 29, no 2, p. 190-207.
 38. AMA Research. (2021). [New skills for the new workplace: Meeting increased job demands while managing change and other stressors](#). AMA Quarterly.
 39. Epstein, H.-A. B. (2020). [Virtual meeting fatigue](#). *Journal of Hospital Librarianship*, 20(4), p. 356-360.
 40. Carrier, M. L., Rosen, L. D. et Rokkum, J. N. (8 janvier 2018). [Productivity in peril: Higher and higher rates of technology multitasking](#). *Behavioural Scientist*.
 41. Commission de la santé mentale du Canada (2022). [Diriger dans un environnement de travail hybride](#).
 42. Elliot, M. (22 avril 2020). [Scoop our strategies: Shopify's remote work systems](#). Shopify.
 43. Karl, K. A., Peluchette, J. V. et Aghakhani, N. (2022). [Virtual work meetings during the COVID-19 pandemic: The good, bad, and ugly](#). *Small Group Research*, 53(3), p. 343-365.
 44. Doring, N., De Moor, K., Fiedler, M., Schoenenberg, K. et Raake, A. (2022). [Videoconference fatigue: A conceptual analysis](#). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 19, no 2061.
 45. Riedl, R. (2022). [On the stress potential of videoconferencing: definition and root causes of Zoom fatigue](#). *Electronic Markets*, 32, p. 153-177.
 46. Spataro, J. (8 juillet 2020). [The future of work—the good, the challenging & the unknown](#). Microsoft.
 47. Frisch, B. et Greene, C. (3 juin 2021). [What it takes to run a great hybrid meeting](#). *Harvard Business Review*.
 48. Microsoft. (20 avril 2021). [Research proves your brain needs breaks: New options help you carve out downtime between meetings](#). Worklab.
 49. Goodman, N. (novembre 2021). Training for a hybrid workplace? *Training*, p. 50-52.
 50. Lufkin, B. (10 août 2021). [The case against hybrid work](#). BBC.



 CYMHAOntario


 cymhaon

 cymha_on

695, avenue Industrial, Ottawa (Ontario) K1G 0Z1

 – 1 613 737 2297

FR – smdej.ca

 – 1 613 738 4894

EN – cymha.ca