



Qu'est-ce que le travail en mode hybride?

Contexte

Tout au long de la pandémie de COVID19, le secteur de la santé mentale et de la lutte contre les dépendances chez les enfants et les jeunes (le secteur) a dû faire face à d'énormes changements en ce qui a trait aux modèles de prestation de services et d'espaces de travail. L'attention s'est rapidement tournée vers le télétravail et les soins virtuels. Maintenant que nous passons à la planification du rétablissement des activités, les organismes se recentrent sur les modèles hybrides de travail et de prestation de services.

Grâce à des conversations avec nos partenaires du secteur, nous avons appris, à l'Institut du savoir, que chaque organisme adopte sa propre approche du travail en mode hybride et que la signification de cette expression peut varier selon le contexte. Nous avons élaboré cette ressource pour résumer ce que la documentation disponible et les expert.e.s dans le domaine affirment au sujet du travail en mode hybride, de ses points forts et de ses points faibles, ainsi que des facteurs uniques à prendre en compte pour les modèles hybrides dans le secteur. Le présent document sert de guide sur les autres ressources liées au travail en mode hybride que nous proposons.

Qu'est-ce que le travail en mode hybride?

Le travail en mode hybride est la combinaison du travail sur place (dans des espaces implantés au même endroit) et à distance (virtuel). Les conceptualisations récentes du travail en mode hybride soulignent le fait que nous devons tenir compte de la façon dont l'espace, le temps et le but se recoupent; autrement dit, qui travaille où, quand et pourquoi^{1,2,3}.

Dans l'espace de travail postpandémique, le terme « hybride » est devenu une expression fourre-tout² qui peut comprendre l'une des configurations suivantes :

- mélange de membres du personnel toujours sur place et toujours en télétravail
- travail planifié sur place et en télétravail
- travail flexible sur place et en télétravail
- télétravail avec réunions obligatoires sur place
- télétravail avec activités nécessaires sur place, comme des séances en personne avec des client.e.s
- membres du personnel travaillant dans différents emplacements géographiques (bureaux satellites ou à domicile) ou à des moments différents

Les employeurs peuvent préciser les endroits où le télétravail peut être effectué (maison, espaces de travail partagés, cafés) ou permettre au personnel de travailler n'importe où. Le travail sur place peut être effectué dans des espaces attribués traditionnels, comme les bureaux ou les cubicules, ou dans des « bureaux partagés » ou des espaces de travail collaboratifs.

Dans le contexte de la santé mentale communautaire et de la lutte contre les dépendances, les soins en mode hybride peuvent comprendre les configurations suivantes :

- séances en personne ou sur place avec un.e praticien.ne appuyées par des outils virtuels et autoguidés
- combinaison de séances virtuelles et en personne réunissant le ou la client.e et le ou la praticien.ne
- plans de traitement mixtes, par exemple, une admission virtuelle avec un suivi en personne
- séances virtuelles réunissant le ou la client.e sur place et le ou la praticien.ne en télétravail
- séances virtuelles réunissant le ou la praticien.ne sur place et le ou la client.e qui accède aux soins à distance
- accès à distance aux séances de groupe avec un.e praticien.ne ou un.e animateur.trice sur place
- travail en personne avec le ou la client.e et ensemble des autres responsabilités exécutées en télétravail
- horaire et espaces de travail flexibles

Citation suggérée :

Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes. (2022). *Qu'est-ce que le travail en mode hybride?* Ottawa, ON : 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 l'adresse pdesclouds@cymha.ca.



Vous souhaitez en savoir plus sur les soins virtuels? Consultez ces ressources de l'Institut du savoir.

- [Transition vers les soins virtuels : Une évaluation de la prestation des services de santé mentale aux enfants et aux jeunes de l'Ontario en réponse à la COVID19](#)
- [Services de télésanté mentale](#)
- [Offrir un soutien aux équipes virtuelles et à la supervision clinique à distance](#)
- [Thérapie de groupe virtuelle : Résumé des données probantes à l'intention des fournisseurs de services de santé mentale aux enfants et aux jeunes](#)
- [Guide de qualité pour les services virtuels sans rendez-vous](#)

Quels sont les avantages et les inconvénients du travail en mode hybride?

La pandémie a changé les priorités et les perceptions du personnel à l'égard du travail. De nombreux membres du personnel expriment une préférence pour les modèles de travail hybrides qui contribuent à atteindre un équilibre travail-vie personnelle et à acquérir une certaine souplesse au travail^{4,5,6,7,8}. Dans le secteurⁱ du savoir, le passage au télétravail a été perçu comme une grande réussite et une source élevée de productivité^{4,9,10,11,12,13}. Cependant, les gens du secteur n'ont pas tous les mêmes tâches et responsabilités, et ce n'est pas tout le monde qui est en mesure de travailler en mode hybride. En effet, ce mode ne fonctionne bien que pour un ensemble d'emplois donnés¹⁴. Cette situation peut entraîner du ressentiment parmi le personnel, surtout dans les contextes où le travail en personne propre au site est nécessaire¹⁵, comme en santé mentale communautaire et en lutte contre les dépendances.

Certain.e.s professionnel.le.s de la santé mentale ont fait état d'un sentiment renouvelé à l'égard des objectifs de travail, des limites et des gains d'efficacité depuis le passage au télétravail pendant la pandémie¹⁶.

Les avantages du travail en mode hybride sont ancrés dans la souplesse de l'espace et du temps^{1,2,3}. Selon une variété de sources^{3,6,7,8,9,15,17,18}, les avantages comprennent les suivants :

- horaire de travail adaptable
- processus simplifiés
- suivi et communication systématiques des idées
- réduction du temps de déplacement
- plus de possibilités d'être physiquement actif et de se rapprocher de la nature
- renforcement de l'autonomie et de la satisfaction du personnel
- accès accru à un bassin de talents diversifiés

Cependant, le travail en mode hybride comporte aussi des inconvénients. Les services de santé mentale offerts en mode hybride peuvent avoir une incidence sur les attentes liées au temps de réponse. Les prestataires de services peuvent sentir l'obligation d'être constamment disponibles. Cela peut entraîner une diminution de l'équilibre travail-vie personnelle et du bien-être^{7,17,19}. Bien que le télétravail effectué pendant la pandémie ait semblé favoriser une productivité accrue, le bien-être de nombreux membres du personnel a commencé à diminuer, en particulier chez les jeunes, les célibataires, les nouveaux et ceux qui traitent des enfants²⁰.

ⁱ Les personnes qui travaillent dans le secteur du savoir exercent une profession qui repose sur une pensée complexe et sur l'utilisation ou la production d'information, comme les scientifiques, les analystes, les spécialistes en programmation, les chercheurs.euse.s et les rédacteur.trice.s. Il est important de noter que les personnes qui travaillent dans le secteur du savoir ne sont pas tenues de faire du travail physique dans le cadre de leur travail.

Selon une variété de sources^{3,7,8,9,10,17,18,21,23,24,25}, les inconvénients du travail en mode hybride comprennent les suivants :

- présentéisme
- biais de proximitéⁱⁱ
- pression réelle ou perçue de devoir être « disponible » en tout temps et heures de travail prolongées
- absence de frontières entre le travail et le domicile
- priorités concurrentes
- réduction de la collaboration et de l'innovation
- distraction accrue
- sentiment d'isolement
- réduction de la socialisation et du soutien social
- fatigue découlant du temps d'écran et des réunions
- enjeux technologiques
- perceptions de traitement préférentiel et d'injustice

Le travail en mode hybride met en évidence les disparités et les différences liées à l'autorité entre les personnes qui font du télétravail et celles qui travaillent sur place^{9,22,23}. Les différentes expériences des membres du personnel qui travaillent sur place et en télétravail peuvent entraîner la formation de deux cultures organisationnelles distinctes, ce qui peut nuire au sentiment d'appartenance du personnel à l'équipe et à l'identification à cette dernière^{3,22,25}. En insistant sur les disparités et les différences entre les groupes, les modèles hybrides peuvent aussi menacer d'exacerber les inégalités socioéconomiques, raciales et entre les sexes^{10,11,23,26,27,28}.

Qu'est-ce qui distingue le travail en mode hybride dans le secteur?

En ce qui concerne le travail en mode hybride dans le secteur de la santé mentale et de la lutte contre les dépendances chez les enfants et les jeunes, nous devons examiner plusieurs aspects.

- Le secteur comprend une combinaison de travail interne réunissant la direction et le personnel, et de travail en contact direct réunissant les prestataires de services et la clientèle.
- Les horaires des prestataires de services dépendent de la disponibilité des client.e.s et peuvent nécessiter de travailler les soirs et les fins de semaine.
- Des urgences surviennent et il arrive souvent que des client.e.s annulent leur rendez-vous, ce qui accroît la complexité de la situation.
- Les avantages du travail en mode hybride ne s'étendent pas de manière fluide à notre secteur; il n'est pas possible de travailler n'importe où quand on occupe un poste où la confidentialité doit être assurée, quand on intervient en cas de crise ou qu'on offre des soins en personne^{30,31}.

Le passage au travail en mode hybride exige d'examiner attentivement ces aspects et de concilier les besoins individuels de la direction, du personnel, des familles et des jeunes, et la responsabilité collective de fournir des soins.



Pour en savoir plus et obtenir des conseils sur la façon de diriger des équipes très performantes dans un espace de travail hybride, consultez les ressources de l'Institut du savoir.

- [Comment diriger des équipes dans un espace de travail hybride](#)
- [Diriger dans un espace de travail hybride : Transformer la situation de nos équipes – de la survie à la prospérité](#) (webinaire disponible en anglais seulement)
- [Création de routines, de rituels et de résilience dans un espace de travail hybride](#) (webinaire disponible en anglais seulement)

ii Le biais de proximité fait référence aux dirigeant.e.s qui accordent un traitement préférentiel aux membres du personnel qui sont physiquement plus proches d'eux et d'elles et qu'ils et elles voient le plus souvent. Par exemple, lorsque les dirigeant.e.s travaillant sur place voient les membres du personnel, aussi sur place, accomplir leur travail, ils et elles peuvent facilement présumer que ces employé.e.s sont les plus productif.ve.s et les plus assidu.e.s^{9,22,29}.

Références

1. Gartner. (13 décembre 2021). [Top 5 HR trends and priorities for 2022](#).
2. Gratton, L. (mai-juin 2021). [How to do hybrid right](#), *Harvard Business Review*.
3. Raver, J. (19 mai 2022). [The new workplace: How to build effective hybrid teams](#) [webinaire]. Smith School of Business, Université Queen's.
4. Dahik, A., Lovich, D., Kreaflé, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L., et Wenstrup, J. (11 août 2020). [What 12,000 employees have to say about the future of remote work](#). Boston Consulting Group.
5. Sundar, P., Roberts, A., O'Connor, K., et Raver, J. (26 mai 2022). [Leading in a hybrid workspace: Moving our teams from surviving to thriving](#) [webinaire]. Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes.
6. Microsoft. (16 mars 2022). [Great expectations: Making hybrid work work](#), Worklab.
7. 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).
8. Teevan, J., Baym, N., Butler, J., Hecht, B., Jaffe, S., Nowak, K., Sellen, A. et Yang, L. (éd.) (2002). [Microsoft New Future of Work Report 2022](#). Microsoft Research Tech Report MSR-TR-2022-3.
9. Haas, M. (15 février 2022). [5 Challenges of hybrid work – and how to overcome them](#), *Harvard Business Review*.
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. Microsoft. (22 mars 2021). [The work trend index: The next great disruption is hybrid work—are we ready](#). Worklab.
12. Neumayr, T., Saatci, B., Rintel, S., Klokmose, C. N. et Augstein, M. (11 novembre 2021). [What was hybrid? A systematic review of hybrid collaboration and meetings research](#). *Transcription (ACM), Computer-Human Interaction*.
13. PwC. (12 janvier 2021). [It's time to reimagine where and how work will get done: PwC's US Remote Work Survey](#).
14. Lufkin, B. (10 août 2021). [The case against hybrid work](#), BBC.
15. Wilcox, C. (12 mai 2022). [Managing hybrid teams](#) [webinaire], Homewood Health Inc.
16. Phillips, E. A., Himmler, S. et Schreyögg, J. (2022). [Preferences of psychotherapists for blended care in Germany: A discrete choice experiment](#), *BMC Psychiatry*, 22(112)
17. DiGiovanni, M., Weller, I. et Martin, A. (2021). [Pivoting in the pandemic: A qualitative study of child and adolescent psychiatrists in the times of COVID-19](#). *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*, 15(32).
18. Li, H., Glecia, A., Kent-Wilkinson, A., Leidl, D., Kleib, M. et Rising, T. (2022). [Transition of Mental Health Service Delivery to Telepsychiatry in Response to COVID-19: A Literature Review](#). *The Leadership Quarterly*, 93(1) p. 181-197.
19. Kotera, Y., Maxwell-Jones, R., Edwards, A.-M. et Knutton, N. (2021). [Burnout in professional psychotherapists: Relationships with self-compassion, work-life balance, and telepressure](#). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 5308.
20. Spataro, J. (8 juillet 2020). [The future of work—the good, the challenging & the unknown](#), Microsoft.
21. Association canadienne pour la santé mentale Ontario. (2020). [Retour sur le lieu de travail : une boîte à outils psychologiques pour le retour au travail](#).
22. Mortensen, M. et Haas, M. (24 février 2021). [Making the hybrid workplace fair](#). *Harvard Business Review*, 2021.
23. 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.
24. Yang, L., D. 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.
25. Fiol, C. M. et O'Connor, E. J. (2005). [Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions](#). *Organization Science*, 16(1) p. 19-32.
26. Ammerman, C. et Groysberg, B. (8 mars 2022). [Women can't go back to the pre-pandemic status quo](#). *Harvard Business Review*.
27. Hancock, B., Schaninger, B. et Weddle, B. (11 juin 2021). [Organization practice: Culture in the hybrid workplace](#) [entrevue audio et transcription]. McKinsey & Company.
28. Williams, J. C., Korn, R. M. et Boginsky, M. (4 août 2021). [Don't lose the democratizing effect of remote work](#). *Harvard Business Review*.
29. Johanson, M. (8 août 2021). [Hybrid work: How 'proximity bias' can lead to favouritism](#), BBC.
30. Wentzel, J., van der Vaart, R., Bohlmeijer, E. T. et van Gemert-Pijnen, J. (9 février 2016). [Mixing online and face-to-face therapy: How to benefit from blended care in mental health care](#). *JMIR Mental Health*, vol. 3, n° 1, 9.
31. Sanderson, C., Kouzoupi, N. et Hall, C. L. (2020). [Technology matters: The human touch in a digital age – a blended approach in mental healthcare delivery with children and young people](#). *Child and Adolescent Mental Health*, 25(2) p. 120-122.