

# DIRIGER DANS UN MONDE HYBRIDE

Rumeet Billan, PhD

VIEWPOINT  
LEADERSHIP  
VIEWPOINTLEADERSHIP.CA

1

Faisons plus  
ample  
connaissance...



<https://www.menti.com/al7ndsnivd97>

2

Le travail n'est pas un lieu, c'est quelque chose à accomplir.

Source: <https://www.lifeatspotify.com/being-here/work-from-anywhere>

3

L'état d'esprit du travail en mode distribué

« *Chaque personne dans la salle et à l'écran a-t-elle l'occasion de s'exprimer?* »

Source: <https://newsroom.spotify.com/2022-09-01/distributed-first-contributes-to-spotifys-strength/>

4

# Optimisation pour les participants **virtuels** en ligne.

5



## virtually

*/ˈvɜːtʃuəli/*

*adverb*

adverb: **virtually**

1. nearly; almost.

"the disease destroyed virtually all the vineyards in Orange County"

Similar:

in effect

effectively

all but

more or less

practically

almost



2. by means of virtual reality techniques.

- by means of a computer; computationally.

6



Les employés qui sont en mesure de choisir leur lieu de travail sont plus satisfaits de leur emploi.



- Modes de travail hybride | Rapport mondial 2022

Source: <https://www.jabra.ca/hybridwork/2022>

7



8



9

---

## Question

Quels événements mondiaux ont un impact dans votre vie (autre que le travail)?

---

10

## NOTRE CERVEAU

**NOTRE CERVEAU ne nous laisse pas traiter des événements traumatisants jusqu'à ce que ces derniers soient terminés.**

C'est à ce moment que notre cerveau peut commencer à traiter les traumatismes subis, causés par le stress financier, l'isolement social ou les événements qui changent une vie tels que le décès d'un proche. Cela signifie que vos employés, vos clients et vos proches ***ne vont peut-être pas aussi bien qu'ils le prétendent.***

<https://www.starlingminds.com/resources/blogs/the-workplace-mental-health-pandemic-your-employees-are-not-as-healthy-as-they-may-seem/>

11

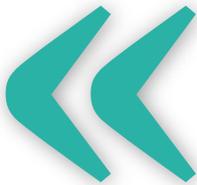
Équilibre?

12

## Conciliation travail-famille

- Conciliation travail-famille : L'intersection de la vie personnelle et professionnelle. Intersection bidirectionnelle : le travail peut avoir une incidence sur votre vie personnelle et *vice versa*. Les limites se brouillent de plus en plus.
- Les répercussions peuvent s'avérer négatives (conflit travail-famille) ou positives (enrichissement sur les deux plans).
- La conciliation travail-famille demeure l'équilibre entre les vies personnelles et professionnelles.
  - Équilibre : « État de ce qui est soumis à des forces qui se compensent ».
- Modèle d'enrichissement de la vie professionnelle : l'expérience d'un rôle (vie professionnelle ou personnelle) améliorant la qualité du second rôle.

13



L'enrichissement des vies professionnelle et personnelle se produit lorsque notre engagement envers le travail génère des compétences, des attitudes et des comportements positifs sur la vie familiale ou personnelle. L'enrichissement des vies professionnelle et personnelle se produit lorsque notre engagement envers la vie familiale génère une attitude positive, un sentiment de réussite ou la capacité de soutenir ses pairs afin qu'ils puissent mieux composer avec certains problèmes, se sentir plus confiants et être plus productifs en milieu de travail.  
[traduction libre] (Wayne et coll., 2004)



Source: [https://en.wikipedia.org/wiki/Work%E2%80%93life\\_interface](https://en.wikipedia.org/wiki/Work%E2%80%93life_interface)

14

---

# Question

Quel est l'objectif : la conciliation travail-famille  
ou l'enrichissement des vies professionnelle et  
personnelle?

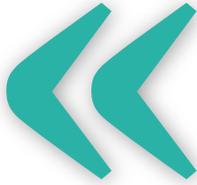
---

15



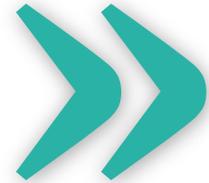
# Hybride

16



64 % des membres de la génération Z indiquent qu'ils considèrent leur « bureau » comme étant leur ordinateur portable, leur casque d'écoute et le lieu offrant la meilleure connexion à des services Internet.

Modes de travail hybride | Rapport mondial  
2022



Source: <https://www.jabra.ca/hybridwork/2022>

17

...mais cela ne signifie pas qu'ils éprouvent une certaine connexion aux autres ou un sentiment d'appartenance.

18

## CONSIDÉRATIONS :

Artéfacts : Les lieux personnalisés (photos personnelles, tasse, etc.) disparaissent rapidement des espaces de bureaux au profit des bureaux flexibles ou partagés. Des employés peuvent ressentir un certain attachement.

Comment recréer les artéfacts dans un tel milieu? À quoi ressemble la technologie personnalisée? Et qu'est-ce que ça fait?

Source: <https://hbr.org/2022/05/balancing-autonomy-and-structure-for-remote-employees>

19

>> Nam: AND ASK FOR HELP IF YOU NEED A HELPING HAND.

OAKVILLE, ON

**a** RELEARNING HOW TO SOCIALIZE Strategies for Some Merriment **two**

20



21

## NOTRE CERVEAU

**Doit affronter quatre défis :**

1. On peut facilement être distrait par des stimuli. Nous analysons constamment notre environnement, à la recherche de nouveauté.
2. Nous sommes biologiquement organisés de façon à privilégier des tâches faciles.
3. Nous souffrons de surcharge cognitive.
4. Nous négligeons nos rythmes naturels (c'est-à-dire les cycles de sommeil).

22

# Question

Qui parmi vous excellez à au multitâche?

23

## Multitâche

Le multitâche demeure impossible, mais sommes en mesure de passer d'une tâche à une autre!



COMMENT & OPINION

**Women Are Not Better at Multitasking. They Just Do More Work, Studies Show**

LEAH RUPPANNER, THE CONVERSATION 15 AUGUST 2019

**Women 'better at multitasking' than men, study finds**

By James Morgan  
Science reporter, BBC News

**Women aren't better at multitasking after all, study says**

By AJ Williams  
Published 3:19 PM EDT, Wed August 14, 2019

24

## Changement de tâches

---

- Le changement de tâches gruge la productivité.
  - Il en coûte 20 à 40 % de notre temps; cela a une incidence sur notre bien-être.
  - Tactiques :
    - Établir des plages horaires
    - Gérer les distractions
    - Fixer de petits objectifs
    - Utiliser un chronomètre
    - Prendre une pause
- 

25

**Ne mélangez pas le  
fait d'être occupé et  
d'être productif.**

26

## CONSIDÉRATIONS :

Les employés sont-ils en mesure d'accéder aux espaces qui permettent de réduire les perturbations et optimiser l'aspect utile des outils virtuels (c'est-à-dire la discrétion acoustique)?

Exemple : « La discrétion acoustique favorise la concentration dans un milieu de collaboration virtuel, car la qualité audio s'avère un enjeu pour bon nombre de personnes. »

Source: <https://hbr.org/2022/05/balancing-autonomy-and-structure-for-remote-employees>

27

*« Chaque personne dans la salle et à l'écran a-t-elle l'occasion de s'exprimer? »*

28

# Question

Que se passe-t-il habituellement lorsque vous posez la question suivante lors d'une réunion :

*« Quels sont les non-dits qui devraient être dits? »*

29

## Solliciter la participation lors de réunions

*« 37 % des employés à l'échelle mondiale indiquent qu'ils se sentent exclus des conversations en situation de réunion hybride. » – Modes de travail hybride | Rapport mondial 2022*

*« Nos recherches indiquent que même dans une réunion à distance avec 12 personnes, seulement 4 d'entre elles sont d'opinion qu'elles ont réellement été entendues. »*

Source: <https://www.jabra.ca/hybridwork/2022>

30

## Exemple : Réunions à distance

Si...

- ...vous les envoyiez dans une salle de conférence,
- pour en faire une « tâche »,
- et ouvrez un document partagé (par l'intermédiaire de Mentimeter, Kahoot!, Jam Board, etc.);
- Demandez à chaque personne de s'exprimer sur ce qui n'a pas été dit, mais qui aurait dû être dit.

Vous avez réinventé le dialogue.

Source: <https://hbr.org/2022/03/keith-ferrazzi-on-how-the-pandemic-taught-organizations-to-be-crisis-agile>

31

## SOYONS AUTHENTIQUES

Les employés ont un sentiment d'appartenance au travail lorsqu'ils sont inclus, impliqués et acceptés (**inclusion réelle**).

Lorsqu'on demande l'avis des employés uniquement parce qu'ils sont censés donner leur avis, ou lorsqu'une personne qui représente leur groupe social demande leur opinion (**inclusion de surface**), les employés ont un moins grand sentiment d'appartenance.

Ce sentiment d'appartenance va à l'encontre des efforts d'inclusion.

Source: <https://hbr.org/2020/08/are-your-di-efforts-helping-employees-feel-like-they-belong>

32

## Center for Talent Innovation (centre pour l'innovation du talent)

### THE ELEMENTS OF BELONGING

Belonging at work means you feel seen for your unique contributions, connected to your coworkers, supported in your daily work and career development, and proud of your organization's values and purpose. We constructed a ten-point scale that measures belonging, rooted in four elements.



**When you are seen** at work, you are recognized, rewarded, and respected by your colleagues.



**When you are connected** at work, you have positive, authentic social interactions with peers, managers, and senior leaders.



**When you are supported** at work, those around you—from your peers to senior leaders—give you what you need to get your work done and live a full life.



**When you are proud** of your work and your organization, you feel aligned with its purpose, vision, and values.

Source: [https://www.talentinnovation.org/\\_private/assets/PowerOfBelonging\\_KeyFindings-CTI.pdf](https://www.talentinnovation.org/_private/assets/PowerOfBelonging_KeyFindings-CTI.pdf)

33

## Stratégies pour les chefs de file

### À faire :

- Sonder les personnes relativement à leurs sentiments et états d'âme (de façon anonyme, au besoin).
- Considérer le temps requis pour la transition lors d'un changement de tâche.
- Prendre conscience, récompenser, reconnaître.

### À ne pas faire :

- Présumer que les personnes se confieront à vous.
- Négliger la communication et la justification relatives à la prise de décisions.
- Faire des promesses que vous ne pouvez pas tenir.

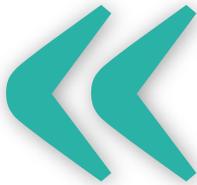
Source: <https://hbr.org/2021/07/help-your-employees-who-are-anxious-about-returning-to-the-office>

34

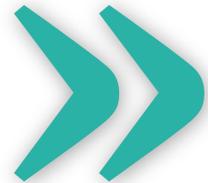


# Confiance

35



En accordant la liberté de choisir l'horaire et le lieu de travail, les gestionnaires ont confiance que les employés effectueront le travail pour lequel ils ont été embauchés.



Source: <https://hbr.org/2022/05/balancing-autonomy-and-structure-for-remote-employees>

36



**Mythe : Plus de transparence = plus de confiance**

La transparence réduit le ***besoin*** d'instaurer la confiance.

Rappel : La confiance est une relation de confiance avec l'inconnu.



37



**COMMENT DIRIGER POUR FAIRE RÉGNER LA CONFIANCE**

**Reconnaître l'excellence.**  
« La neuroscience indique que la reconnaissance a le plus d'impact sur la confiance lorsqu'elle a lieu immédiatement après l'atteinte d'un objectif, qu'elle vient de ses pairs et qu'elle est tangible, inattendue, personnelle et publique. »

**Accordez à autrui la latitude de faire son propre travail.**  
Bénéficier de la confiance requise pour découvrir des choses soi-même.

38

## COMMENT DIRIGER POUR FAIRE RÉGNER LA CONFIANCE

Établir des liens.

Les liens sociaux peuvent être définis comme l'expérience de participer à un réseau ou à une relation sociale. (Lee et Robbins, 1995).

Créer des communautés d'appartenance.



39

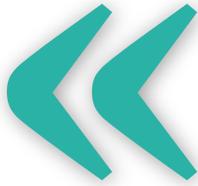
### Faites preuve de vulnérabilité.

Le fait de demander de l'aide stimule la production d'ocytocine chez les autres, augmentant par le fait même la confiance et la collaboration.

Les moments de vulnérabilités créent les moments d'appartenance. - Pat Wadors

Source: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

40



Les entreprises où règne la confiance responsabilisent leur personnel, tout en évitant la microgestion. Elles traitent leurs employés comme des adultes responsables.

- Paul Zak



41





**VIEWPOINT LEADERSHIP**  
VIEWPOINTLEADERSHIP.CA

## MERCI

### RUMEET BILLAN

-  [viewpointleadership.ca](http://viewpointleadership.ca)
-  [rbillan@viewpointleadership.ca](mailto:rbillan@viewpointleadership.ca)
-  [linkedin.com/in/rumeetbillan](https://www.linkedin.com/in/rumeetbillan)
-  [@RumeetBillan](https://twitter.com/RumeetBillan)

[www.rumeet.com](http://www.rumeet.com)

Copyright © 2018 by Dr. Rumeet Billan. All rights reserved. No part of this presentation may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the author, except in the case of certain non-commercial uses permitted by copyright law.

42