20 NOVEMBRE 2023

L'AVENIR DE LA GESTION DES PERSONNES

COMMENT LES ORGANISMES D'AUDIT DU SECTEUR PUBLIC GÈRENT-ILS LEUR PERSONNEL DANS UN MONDE POST-PANDÉMIQUE?

Par IAN RASKIN, Coprésident du Comité de la recherche et du leadership éclairé de GIACC
NICK ROLFE, Associé du groupe Audit interne, risques et conformité de KPMG

En raison de la pandémie de COVID-19, les organismes d'audit du secteur public ont accéléré la modernisation de leurs pratiques de gestion des personnes à un rythme beaucoup plus rapide qu'avant la pandémie. Ils font face à de nouveaux défis liés aux régimes de travail souples, au recrutement, au maintien en poste et à la gestion des personnes. Alors que les répercussions de la pandémie continuent de se faire sentir à l'échelle mondiale, les organismes d'audit du secteur public ont commencé à s'adapter tout en gérant leur personnel dans un contexte post-pandémie.

En raison de la pandémie, les organismes d'audit du secteur public ont dû passer au travail à distance. Nous constatons à nouveau des changements alors que les équipes cherchent à revenir au travail traditionnel en personne. Malgré cela, il est peu probable que tous retournent au bureau à temps plein. Le travail à distance est là pour de bon et

de nombreux organismes d'audit du secteur public ont adopté une approche hybride pour devenir de plus en plus souples et maintenir en poste leurs principaux employés talentueux.

Le Conseil canadien des auditeurs internes du secteur public (CCAISP) s'est associé à KPMG pour effectuer une analyse de l'environnement portant sur l'avenir de la gestion des personnes et sur la façon dont les organismes d'audit du secteur public gèrent leurs ressources humaines dans un contexte post-pandémie. Cette analyse devrait aider les responsables de l'audit au sein du secteur public à gérer leur effectif particulier. Nous devons reconnaître que les fonctions d'audit diffèrent de nombreuses autres fonctions au sein d'une organisation compte tenu de la nature cyclique des projets et du travail. Il en résulte une approche personnalisée de la gestion de l'effectif. Vous trouverez ci-dessous des renseignements sur différents domaines qui appuient les nouvelles façons de travailler.

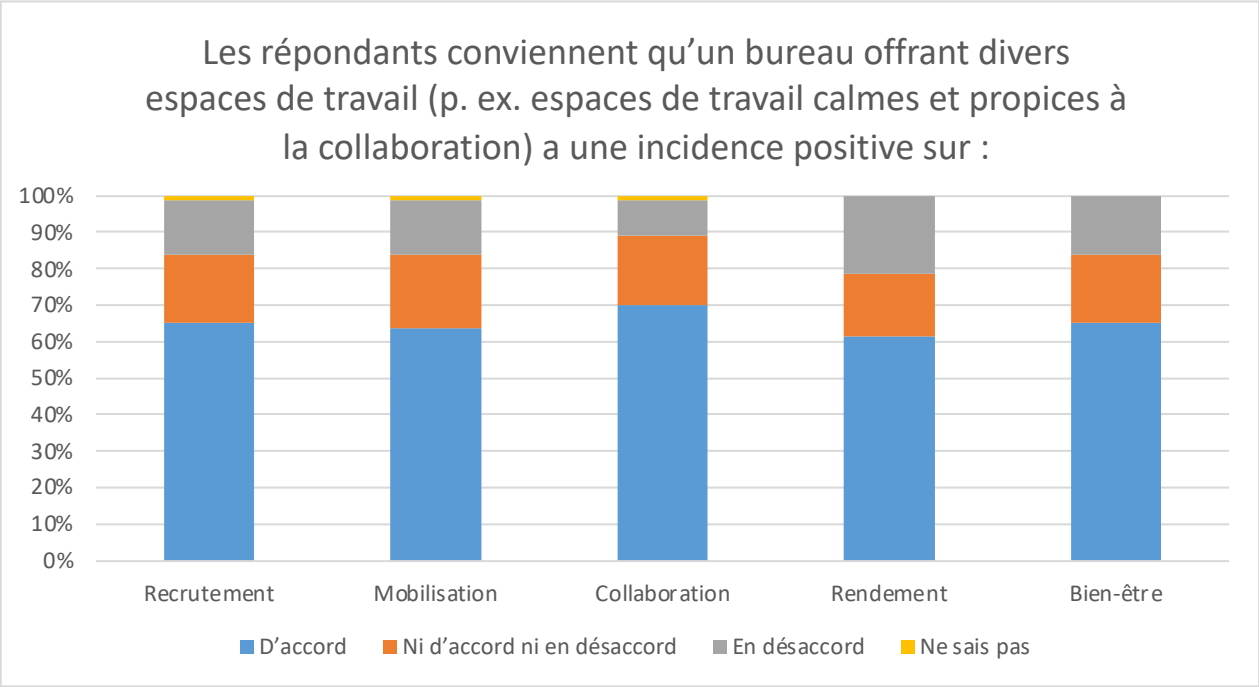
RÉGIMES DE TRAVAIL SOUPLES

Avant la pandémie, dans de nombreuses organisations, les mesures habituellement offertes aux employés au chapitre de la souplesse comprenaient souvent la prise de mesures d'adaptation en fonction d'événements individuels touchant les employés, comme la maladie ou la garde d'enfants, ou la possibilité de travailler sans limites. L'option de travail sans limites, qui consiste à travailler à distance à partir de n'importe où, est devenue très populaire en réponse à la pandémie dans bon nombre d'organisations[1].

Ces options s'accompagnent d'une dépendance accrue à l'égard de la technologie pour offrir la souplesse qui était nécessaire et qui est maintenant souhaitée par une grande partie de l'effectif. La technologie a joué un rôle considérable dans le renforcement de la souplesse en milieu de travail. Par conséquent, il est devenu important de disposer des bons outils. Ces outils comprennent des plateformes numériques utilisées pour effectuer des travaux d'audit, communiquer avec les autres membres de l'équipe et les clients, ainsi que faciliter le perfectionnement professionnel et l'organisation des horaires. Il est également essentiel que, dans le contexte d'un modèle de travail hybride sans limites,

l'employeur tire parti de ces plateformes numériques d'une manière à la fois accessible et bien gérée[2].

À mesure que le temps passe, nous constatons une augmentation de l'utilisation de modèles hybrides par rapport au travail principalement à distance. Dans de tels cas, il est important de trouver l'équilibre entre le travail en personne et le travail à distance. Par conséquent, la demande visant le retour au travail des employés devrait faire l'objet de mesures d'adaptation afin de maintenir la souplesse. Autrement dit, les employeurs devraient se concentrer sur la création d'une expérience enrichissante dans la conception de leur bureau. Par exemple, concevoir des bureaux qui favorisent les liens humains et l'accueil pour les employés. De telles conceptions font en sorte que les employés perçoivent positivement le fait de se rendre au bureau[3].



Bien que l'environnement hybride offre de nombreux avantages, les gestionnaires ont besoin d'un ensemble de compétences différent pour être en mesure de gérer et de superviser l'équipe dans un tel environnement. Il est important d'enseigner aux gestionnaires appelés à gérer des équipes d'audit à distance comment diriger dans un environnement hybride en abordant les pratiques de gestion clés, en encourageant les

mesures axées sur les résultats pour évaluer le rendement et en mettant l'accent sur le rendement des employés qui travaillent à distance et au bureau. Les activités à l'appui d'une gestion hybride efficace peuvent comprendre les suivantes :

- Affecter un mentor ou un « partenaire » aux nouveaux employés pour les aider à s'acclimater.
- Offrir une formation en leadership aux gestionnaires sur la façon d'être souple, innovateur et collaboratif, et de gérer la productivité.
- Élaborer et mettre en œuvre des politiques exhaustives sur le travail en mode hybride qui décrivent les attentes et les heures de travail.
- Mener des sondages auprès du personnel pour déterminer et comprendre les niveaux de satisfaction des employés ainsi que la culture du milieu de travail, et recueillir des commentaires.

MAINTIEN EN POSTE

Un modèle de travail hybride offre aux employés un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. Les gens sont en mesure de gérer des choses qui peuvent survenir dans leur vie personnelle, comme un rendez-vous de dernière minute ou le fait de déposer ou de récupérer les enfants à la garderie ou à l'école. Cet équilibre mène à un effectif plus motivé, mobilisé et satisfait, ce qui entraîne une réduction des taux d'absentéisme et une augmentation de la productivité[4]. Dans le secteur public, il a été reconnu qu'un modèle hybride est attrayant pour le personnel et aidera les organisations de la fonction publique à :

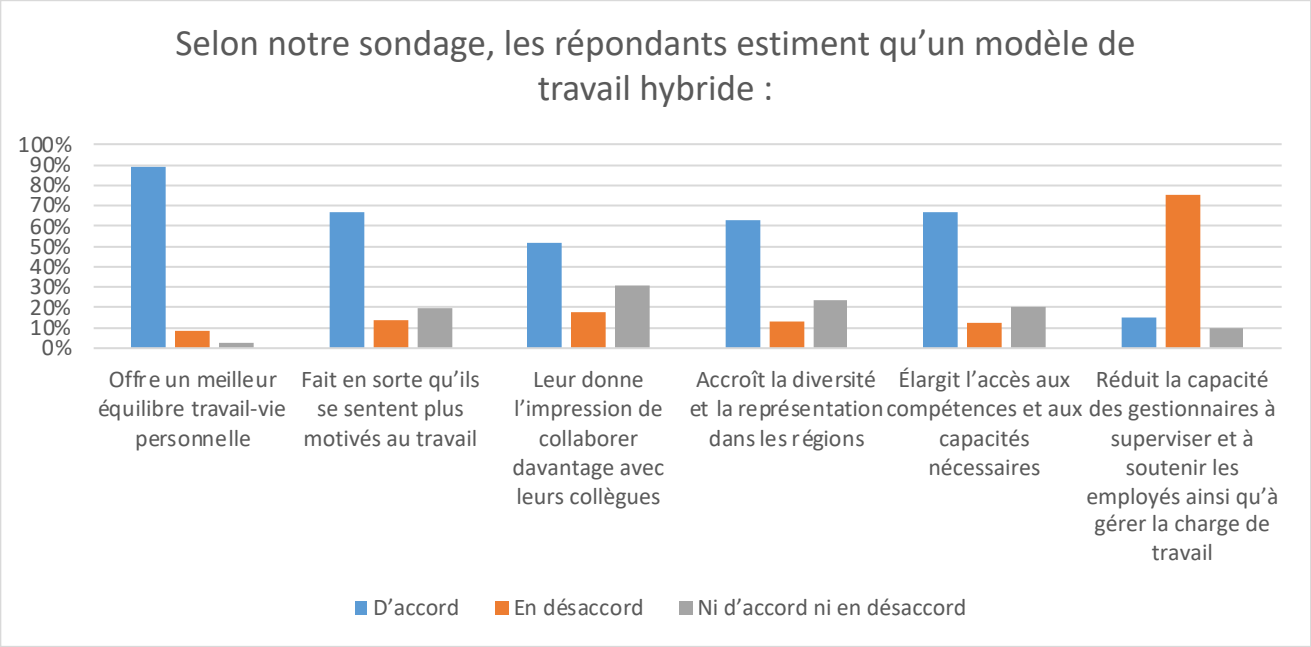
1. Améliorer l'équilibre travail-vie personnelle et le mieux-être.
2. Accroître la diversité et la représentation dans les régions.
3. Élargir l'accès aux compétences et aux capacités nécessaires.

4. Appuyer la Stratégie pour un gouvernement vert, en particulier en réduisant les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau et les déchets[5].

Les modalités peuvent comprendre le travail entièrement à distance, le travail en mode hybride, le travail en personne avec des options d'emplacement, des horaires de travail comprimés ou d'autres modalités.

Peu importe la modalité, il est essentiel d'assurer le maintien en poste et la mobilisation des employés. Selon les pratiques de pointe et les résultats de la recherche[6], certaines des stratégies de maintien en poste les plus efficaces pour les employés travaillant à distance et en mode hybride comprennent les suivantes :

- Communiquer clairement et fréquemment;
- Offrir de la souplesse et de l'autonomie;
- Offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement;
- Instaurer une culture et un esprit collectif solides;
- Favoriser le bien-être et l'équilibre travail-vie personnelle;
- Solliciter les commentaires et la rétroaction.



Bien que le travail à domicile offre de nombreux avantages, ce n'est pas toujours l'option la plus facile pour tout le monde. Voici quelques difficultés auxquelles les employés peuvent faire face :

- Vivre dans une petite maison sans espace de travail attitré ou convenable;
- Manque d'accès à Internet haute vitesse;
- Devoir s'occuper d'enfants ou d'autres personnes à charge à la maison;
- Milieu familial bruyant.

Certains employés peuvent faire face à des exigences personnelles plus importantes que d'autres, comme prendre soin d'un membre de leur famille ou être un parent qui travaille. Ces exigences pourraient augmenter lorsqu'on travaille à domicile et entraîner des niveaux plus élevés de stress de même que l'épuisement professionnel. Il est important, mais pas toujours facile, de tenir compte de la possibilité de terminer le travail lorsque son horaire le permet et de mesurer le rendement des employés en fonction des extrants et des résultats plutôt que des intrants (p. ex. les heures travaillées). Ce ne sont là que quelques-unes des raisons pour lesquelles il est important pour les organisations de favoriser une culture de compassion et d'empathie, dans laquelle les employés se sentent à l'aise d'exprimer leurs difficultés et de demander de l'aide, et bénéficient d'une équipe prête à répondre à leurs besoins. La communication ouverte, les ressources en santé mentale et d'autres avantages comme les vacances, les congés et les programmes familiaux sont essentiels pour soutenir le bien-être du personnel[7].

Bien que le travail à distance et le travail en mode hybride présentent de nombreux avantages, ils peuvent aussi révéler et exacerber les inégalités dans les milieux de travail. Il est essentiel de créer des environnements de travail souples avec l'équité comme priorité absolue. Voici les étapes à suivre pour établir un environnement de travail à distance et en mode hybride plus équitable[8] :

- Établir un milieu de travail diversifié et inclusif en tenant compte des besoins de tout le personnel et en comprenant les obstacles et les limites au travail;

- Évaluer les besoins de l'effectif pour créer des politiques et des décisions personnalisées en fonction des besoins de l'équipe et des besoins individuels;

- Investir dans une technologie améliorée qui tient compte des expériences de travail en personne et à distance.

En ce qui concerne les équipes qui sont réparties dans différents emplacements, il est essentiel non seulement de planifier des réunions périodiques pour faire le point, mais aussi d'organiser des occasions de collaborer et d'échanger des idées créatives, ainsi que de prendre le temps de renforcer l'esprit d'équipe. Les équipes hybrides sont naturellement plus déconnectées que les équipes qui travaillent en personne dans le même espace de bureau. La mise en œuvre d'occasions périodiques de réseautage et d'activités sociales renforce la cohésion au sein des équipes hybrides et favorise la participation des employés[9]. Soutenir davantage les employés au moyen de technologies et d'outils à jour pour veiller à ce que les employés peuvent rester productifs à partir de leur bureau à domicile et offrir un soutien de santé mental et physique supplémentaire, notamment fournir du matériel de bureau et du mobilier ou donner des conseils et astuces en matière de bien-être, sont d'excellentes étapes vers la réussite dans un environnement de travail hybride[10].

RECRUTEMENT

Bien que les nouvelles façons de travailler offrent des avantages aux employés actuels, les candidats et les futurs employés potentiels portent également une attention particulière à la façon dont les organisations traitent leur effectif. Dans une étude de Slack, 36 % des employés interrogés ont constaté que les organisations qui offrent une souplesse au chapitre des heures et des politiques sont jugées plus attrayantes que celles qui ne le font pas. L'étude a également révélé que 42 % des employés sondés qui ont travaillé sans limites craignent de ne pas connaître le même niveau de souplesse au fil du temps[11]. De plus, certaines organisations ont commencé à revoir les politiques qui étaient en vigueur avant la pandémie et à exiger que les employés reviennent travailler sur place, ce qui a entraîné de la résistance de la part d'employés. De plus, nous avons vu des organisations accroître la « surveillance » du travail au bureau, ce qui peut entraîner une

baisse du moral. Par conséquent, un lien a été établi entre le régime de travail souple ainsi que l'attraction et le maintien en poste d'employés talentueux dans l'ensemble des organisations.

Le recrutement hybride a également fait son apparition dans de nombreuses organisations où le recrutement se fait en personne et à distance. Bien que la tendance soit répandue, elle crée le défi de maintenir l'équité dans le recrutement. L'uniformité est un facteur important pour empêcher la création de préjugés inconscients chez les employeurs. Par conséquent, bien que les entrevues physiques et virtuelles puissent être mises à profit par une organisation, elles doivent être appliquées de façon uniforme pour un rôle donné. Par exemple, le recrutement pour n'importe quel poste devrait comprendre une entrevue en personne ou virtuelle et non pas les deux[12]. De plus, une recherche de McKinsey a montré que 67 % des personnes talentueuses disponibles considèrent l'inclusion raciale et l'inclusion des genres comme un facteur essentiel dans leur recherche d'emploi[13]. Dans notre sondage, 47 % (n=38) des répondants ont indiqué que leur organisation appliquait de façon uniforme les méthodes de recrutement de différents modèles de travail (p. ex. en menant des entrevues virtuelles pour embaucher tous les auditeurs), 20 % (n=16) ont indiqué que ce n'était pas le cas, et 33 % (n=27) ont indiqué qu'ils ne le savaient pas ou ont répondu « sans objet ». Par conséquent, les organismes d'audit du secteur public qui ont recours à de nouveaux processus de recrutement hybrides devraient également veiller à ce que les processus tiennent compte de la diversité et de l'inclusion afin de maintenir un plus grand bassin d'employés talentueux.

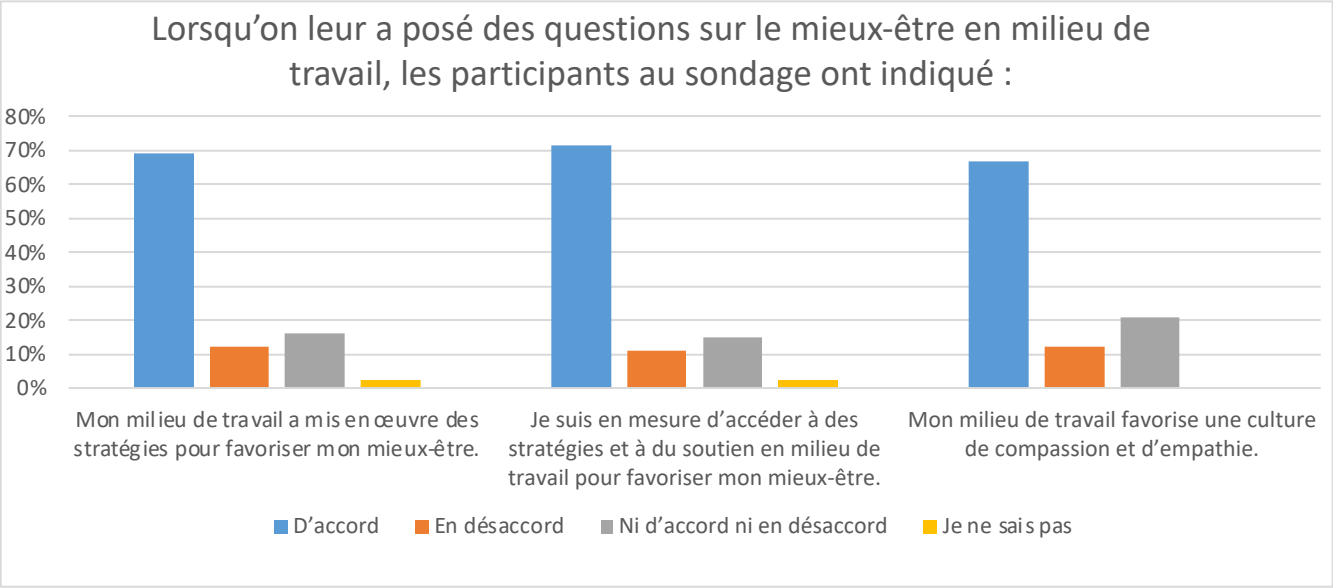
GESTION DES PERSONNES

Compte tenu des changements importants dans les façons de travailler, la manière dont les organisations gère ses employés est également cruciale. La gestion du rendement est devenue davantage axée sur les extrants, car les interactions et les observations quotidiennes sont réduites dans un environnement hybride[14]. De nouvelles méthodes de gestion sont nécessaires dans un environnement hybride pour assurer le rendement et l'exécution. Afin de veiller à ce que les employés soient aussi productifs dans un environnement de travail hybride qu'ils le seraient au bureau, les organisations doivent

intégrer des mesures de la productivité pour évaluer les niveaux de rendement du personnel. Ces mesures permettent de faire un suivi de la rapidité et de l'efficacité avec lesquelles les employés accomplissent leurs tâches. Il existe plusieurs façons de mesurer la productivité, y compris des mesures quantitatives et qualitatives, notamment :

1. Rétroaction : lorsque les employés travaillent en collaboration, le fait de se donner régulièrement de la rétroaction est une méthode simple pour mesurer le rendement et obtenir des renseignements sur la façon dont les employés s'acquittent de leurs responsabilités.

2. Objectifs de gestion : ces objectifs mesurent la façon dont les extrants des employés contribuent aux buts de l'équipe ou de l'organisation. Le fait de suivre la réalisation des objectifs permet non seulement de faire un suivi pour chaque employé, mais aussi de déterminer qui a besoin de soutien dans le cadre de son poste s'il n'atteint pas ses objectifs[15].



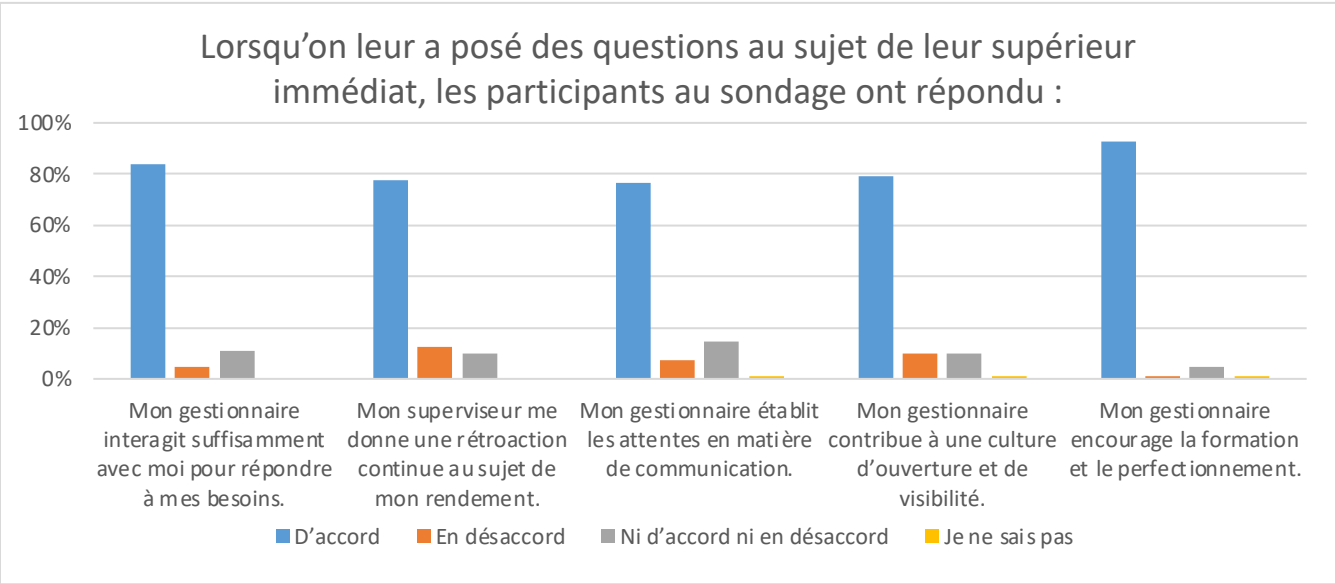
La gestion des personnes n'a pas seulement changé pour les employés, mais aussi pour les gestionnaires qui les supervisent et les soutiennent. Les gestionnaires se trouvent souvent dans une situation particulière. Ils doivent composer avec la pression exercée par les dirigeants pour obtenir des résultats, mais aussi la pression exercée par les employés pour offrir un milieu de travail sécuritaire, sain, collaboratif et positif. Dans bien

des cas, les gestionnaires sont le groupe le plus épuisé professionnellement. Afin d'éviter l'épuisement professionnel des gestionnaires d'une équipe hybride, il est important de faire ce qui suit[16] :

- Établir une routine et la respecter : En définissant une série de tâches prédéterminées à effectuer avant et après le travail, vous finirez par signaler à votre cerveau que le temps de travail commence et se termine.

- Travailler à domicile : Bien qu'un bureau à domicile en bonne et due forme soit une excellente option, consacrer à votre bureau n'importe quel endroit de votre maison au travail peut être difficile mais un coin de votre chambre est suffisant. Bien qu'il puisse sembler que travailler en étant allongé dans son lit soit l'idéal, c'est mauvais non seulement pour votre posture, mais aussi pour votre esprit. Si vous travaillez de votre lit, vous ne serez pas en mesure de faire la distinction entre le repos et le travail, et votre cerveau risque d'associer votre lit au temps de travail.

- Prendre des pauses et partir en vacances : Des pauses et des vacances régulières peuvent contribuer grandement à prévenir l'épuisement professionnel. Un moyen facile de se changer les idées consiste à fractionner sa journée en faisant de l'exercice physique ou en sortant prendre l'air. Il est également essentiel de prendre congé et de partir en vacances.



Du point de vue organisationnel, il est essentiel d'investir dans la formation sur le travail en mode hybride pour les gestionnaires et les autres employés de niveau supérieur afin qu'ils puissent mieux soutenir et diriger les employés travaillant à distance et communiquer avec ceux-ci[17].

En ce qui concerne la haute direction, de nombreuses mesures distinctes peuvent être prises pour gérer et mobiliser efficacement une équipe hybride, par exemple[18] :

1. Entretenir des relations avec les employés

- Établir des interactions périodiques, allant de rencontres individuelles périodiques à des réunions d'équipe.

- Organiser des activités sociales en équipe, en créant des occasions informelles d'interaction entre les membres de l'équipe.

2. Encourager l'ouverture et la visibilité

- Une culture d'ouverture et de visibilité au sein de votre équipe peut créer un climat de confiance entre les employeurs et les employés, contribuer à améliorer le moral, réduire le stress lié à l'emploi et, enfin, stimuler la productivité.

- Établir les attentes en matière de communication. Déterminer la fréquence des communications et discuter des préférences, comme les heures de travail de base pendant lesquelles tous les membres de l'équipe doivent être accessibles au besoin, ou les outils les plus efficaces pour la collaboration ou la mise en commun des renseignements.

3. Créer et établir des attentes

- Des attentes clairement définies qui sont maintenues servent de feuille de route pour le personnel.

- Si les cadres supérieurs s'attendent à ce que les membres de l'équipe soient au bureau trois jours par semaine, ils doivent être présents au bureau au moins aussi souvent et s'assurer d'être sur place la même journée que les membres de leur équipe.

- Établir et maintenir des objectifs de rendement clairs.

- Faire des suivis périodiques et fournir une rétroaction continue.

- Utiliser le système de gestion du rendement pour promouvoir la croissance continue et obtenir des résultats.

CONCLUSION

La première étape pour établir un milieu de travail efficace dans ce nouveau contexte est de reconnaître que les situations et les attentes ont changé et que nous devons changer en conséquence. Il est essentiel d'offrir aux membres de notre équipe des options de travail souples, des espaces de travail efficaces de même que la formation, les outils et la technologie dont ils ont besoin pour faire leur travail afin d'assurer la réussite d'un effectif hybride. De plus, pour qu'un effectif hybride soit efficace, tous les niveaux de gestion et de direction doivent être mobilisés et doivent soutenir l'ensemble de l'équipe. La surveillance de la présence au bureau peut nuire au moral, et les cadres supérieurs doivent faire preuve d'ouverture à l'égard de la souplesse et donner l'exemple en venant au bureau et en trouvant des façons d'assurer la bonne combinaison de travail en personne et à distance. Expliquer clairement l'importance du travail en personne sur le plan de la collaboration entre les membres de l'équipe et des rencontres avec les « clients » est un élément essentiel d'un milieu de travail hybride efficace. Même si le changement ne se produira pas du jour au lendemain, le fait de prendre des mesures pour mettre en œuvre certaines de ces suggestions commencera à changer la culture et à favoriser un milieu de travail prospère, productif et agréable pour l'avenir.

Références

1. The Future of Flexibility at Work (hbr.org)
2. Flexible Working: Empowering Employees with Technology | LinkedIn
3. Your office needs a purpose | McKinsey & Company
4. https://www.thehrdirector.com/features/employee-engagement/how-to-create-a-great-employee-experience-for-your-hybrid-workforce/
5. https://www.canada.ca/en/government/publicservice/staffing/guidance-optimizing-hybrid-workforce-spotlight-telework.html\
6. What are the most effective retention strategies for remote workers?
7. https://www.cpshr.us/resources/how-public-sector-organizations-can-foster-dei-in-a-remote-work-environment
8. How to Build Equity into Remote Work and the Hybrid Workplace
9. https://www.thehrdirector.com/features/employee-engagement/how-to-create-a-great-employee-experience-for-your-hybrid-workforce/
10. 11 Ways to Support Your Employees While Working Work From Home
11. Post pandemic, what employees want is a mindful culture | theHRDIRECTOR (thehrdirector.com)
12. Three ways the pandemic has changed recruitment forever | LinkedIn
13. In a post-pandemic world, where does diversity, equity and inclusion now sit? | LinkedIn
14. https://www.yarooms.com/blog/the-future-of-work-in-public-sector-workplaces
15. https://hive.com/blog/hybrid-work-productivity-metrics/
16. Avoiding Burnout as a Remote Manager
17. https://www.thehrdirector.com/features/employee-engagement/how-to-create-a-great-employee-experience-for-your-hybrid-workforce/
18. https://cardinalatwork.stanford.edu/working-stanford/flexible-work/manager-resources/managing-hybrid-team
19. How to Manage an Audit Team Remotely

RÉSULTATS DU SONDAGE

SECTION 1 : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

- N=81 réponses au sondage ont été soumises.
- Q1. En tout, 40 % (n=33) ont indiqué que le secteur de compétence était fédéral, 58 % (n=47) qu'il était provincial ou territorial et 1 % (n=1) qu'il était autre (soins de santé).

- Q2. Parmi les répondants, 58 % (n=47) étaient des femmes, 38 % (n=31) étaient des hommes et 4 % (n=3) ont préféré ne pas répondre.
- Q3. En tout, 27 % (n=22, 1 non-réponse) des répondants ont indiqué appartenir à un groupe méritant l'équité, 58 % (n=47).
- Q2 et Q3. Parmi les personnes qui ont répondu aux questions 2 et 3, n=7 se sont identifiées comme un homme appartenant à un groupe méritant l'équité et 15 se sont identifiées comme une femme appartenant à un groupe méritant l'équité.
- Q4. Au total, 61 % (n=49) des répondants ont indiqué que leur emplacement géographique était le Centre (Qc, Ont., Nt), 19 % (n=15) les Prairies (Man., Sask., Alb., T.N.-O.), 15 % (n=12) l'Atlantique (T.-N.-L., N.-É., Î.-P.-É., N.-B.) et 6 % (n=5) le Pacifique (C.-B, Yn).
- Q5. En tout, 31 % (n=25) des répondants ont indiqué être des gestionnaires, 24 % (n=19) des auditeurs, 22 % (n=18) des directeurs, 12 % (n=10) des cadres supérieurs/ dirigeant principal de l'audit, 9 % (n=7) des superviseurs et 3 % (n=2) ont indiqué « autre ». Le sondage n'a pas demandé à ceux qui ont choisi « autre » de préciser leur poste.

SECTION 2 : RÉGIME DE TRAVAIL SOUPLE

- Q6. Parmi les répondants, 85 % (n=69) ont indiqué travailler selon un modèle de travail hybride où ils travaillent à distance et sur place en fonction des paramètres organisationnels, 9 % (n=7) ont indiqué travailler selon un modèle souple dans des circonstances particulières (c.-à-d. travail à distance en fonction de leurs rendez-vous), et 6 % (n=2) ont indiqué travailler selon un modèle de travail sur place à un seul endroit (c.-à-d. à partir du lieu de travail désigné de l'organisation).
- Q7. N=68 répondants ont répondu à cette question sur le travail selon un modèle entièrement souple ou hybride.
    - N=26 répondants ont indiqué travailler trois (3) jours sur place
    - N=32 répondants ont indiqué travailler deux (2) jours sur place
    - N=3 répondants ont indiqué travailler plus de trois (3) jours sur place
    - N=3 répondants ont indiqué travailler moins de deux (2) jours
    - N=4 répondants ont indiqué travailler dans le cadre d'une autre entente (p. ex. cinq [5] jours sur place suivis de cinq [5] jours à distance)

- Q8. Mesure dans laquelle les répondants sont d'accord pour dire qu'un bureau offrant divers espaces de travail (p. ex. espaces de travail calmes et propices à la collaboration) a une incidence positive sur :
    - Recrutement : 64 % (n=52) des répondants étaient d'accord, 15 % (n=12) étaient en désaccord, 19 % (n=15) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 1 % (n=1) ne savait pas.
    - Mobilisation : 63 % (n=51) des répondants étaient d'accord, 15 % (n=12) étaient en désaccord, 20 % (n=16) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 1 % (n=1) ne savait pas.
    - Collaboration : 72 % (n=58) des répondants étaient d'accord, 10 % (n=8) étaient en désaccord, 20 % (N16) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 1 % (n=1) ne savait pas.
    - Rendement : 61 % (n=49) des répondants étaient d'accord, 21 % (n=17) étaient en désaccord, 17 % (n=14) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 0 répondant ne savait pas.
    - Bien-être : 64 % (n=52) des répondants étaient d'accord, 16 % (n=13) étaient en désaccord et 19 % (n=15) n'étaient ni d'accord ni en désaccord.
    - N=1 répondant n'a pas répondu à cette question.

SECTION 3 : RECRUTEMENT ET MAINTIEN EN POSTE

- Q9. Parmi les répondants, 47 % (n=38) ont indiqué que leur organisation appliquait de façon uniforme les méthodes de recrutement de différents modèles de travail (p. ex. en menant des entrevues virtuelles pour embaucher tous les auditeurs), 20 % (n=16) ont indiqué que ce n'était pas le cas, et 33 % (n=27) ont indiqué qu'ils ne le savaient pas ou ont répondu « sans objet ».
- Q10. En tout, 16 répondants ont indiqué que leur organisation n'appliquait pas de façon uniforme les méthodes de recrutement de différents modèles de travail.
    - De ce nombre, 7 ont indiqué que l'organisation mène des entrevues en personne et virtuelles selon la personne (p. ex. si la personne vit à l'extérieur de la ville), 2 ont indiqué que l'organisation mène des entrevues en personne et des

entrevues virtuelles selon le concours, et 2 ont indiqué que l'organisation mène des entrevues en personne et virtuelles, mais n'ont pas précisé dans quelles circonstances.

- Q11. Parmi les répondants, 59 % (n=48) ont indiqué que leur organisation comptait des employés à l'extérieur de l'emplacement géographique du bureau (p. ex. dans d'autres villes ou une autre région de la province ou du pays), 31 % (n=25) ont indiqué que ce n'était pas le cas, et 10 % (n=8) ont indiqué qu'ils ne le savaient pas.

- Q12. Lorsqu'on leur a demandé quels régimes de travail souples s'appliquent aux employés qui sont à l'extérieur de l'emplacement géographique du bureau, 16 répondants ont indiqué qu'ils travaillent à distance pendant plus de jours que les autres employés, 12 ont indiqué qu'ils travaillent à partir d'un bureau situé près de leur domicile pendant les « journées sur place », 4 ont indiqué qu'ils travaillent selon le même régime que tout le monde, 6 ont indiqué qu'ils ne savaient pas et 7 ont indiqué qu'ils travaillaient autrement.

- Q13. Comparaison du modèle de travail hybride et du travail sur place exclusivement

    - 89 % (n=72) des répondants étaient d'accord pour dire que le modèle de travail hybride offre un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle, 9 % étaient en désaccord (n=7), et 3 % (n=2) n'étaient ni d'accord ni en désaccord

    - 67 % (n=54) étaient d'accord pour dire que le modèle de travail hybride fait en sorte qu'ils se sentent plus motivés au travail, 14 % (n=11) étaient en désaccord, et 20 % (n=16) n'étaient ni d'accord ni en désaccord

    - 52 % (n=42) des répondants étaient d'accord pour dire que le modèle de travail hybride leur donne l'impression de collaborer davantage avec leurs collègues, 17 % (n=14) étaient en désaccord, et 31 % (n=25) n'étaient ni d'accord ni en désaccord

    - 59 % (n=48) des répondants étaient d'accord pour dire que le modèle de travail hybride accroît la diversité et la représentation dans les régions, 12 % (n=10) étaient en désaccord, 22 % (n=18) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 6 % (n=5) ont indiqué qu'ils ne le savaient pas

    - 65 % (n=53) des répondants étaient d'accord pour dire que le modèle de travail hybride élargissait l'accès aux compétences et aux capacités nécessaires, 12 % (n=10) étaient en désaccord, 20 % (n=16) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 3 % (n=2) ont indiqué qu'ils ne le savaient pas

    - 15 % (n=12) des répondants étaient d'accord pour dire que le modèle de travail hybride réduit la capacité des gestionnaires à superviser et à soutenir les employés ainsi qu'à gérer la charge de travail, 74 % (n=60) étaient en désaccord, 10 % (n=8) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 1 % (n=1) a indiqué ne pas le savoir

- TABLEAU CROISÉ – Q 13f. et Q5. (type d'employé) Au total, 80 % des gestionnaires ne sont pas d'accord pour dire qu'un modèle de travail hybride réduit la capacité d'un gestionnaire à superviser et à soutenir les employés ainsi qu'à gérer la charge de travail, 8 % étaient d'accord, et 12 % n'étaient ni d'accord ni en désaccord.

- Q14. Parmi les répondants, 96 % (n=78) ont indiqué qu'ils préféreraient travailler pour une organisation qui offre des horaires et des politiques flexibles, 1 % (n=1) a indiqué que ce n'était pas le cas, et 3 % (n=2) ont indiqué qu'ils ne le savaient pas.

- Q15. Parmi les répondants, 68 % (n=55) ont indiqué qu'ils envisageraient de quitter un emploi s'ils étaient obligés de travailler sur place cinq jours par semaine par rapport à un modèle plus souple, 21 % (n=17) ont dit qu'ils ne le feraient pas, et 11 % (n=9) ont dit qu'ils ne le savaient pas.

SECTION 5 : GESTION DES PERSONNES

- Q16. Ce que pensent les répondants du mieux-être en milieu de travail

    - 69 % (n=56) des répondants ont indiqué être d'accord pour dire que leur milieu de travail a mis en œuvre des stratégies qui favorisent leur mieux-être, 12 % (n=10) étaient en désaccord, 16 % (n=13) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 3 % (n=2) ont dit qu'ils ne savaient pas

    - 72 % (n=58) des répondants étaient d'accord pour dire qu'ils sont en mesure d'accéder à des stratégies et à des mesures de soutien dans leur milieu de travail pour favoriser leur mieux-être, 11 % (n=9) étaient en désaccord, 15 % (n=12) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 3 % (n=2) ne savaient pas

    - 67 % (n=54) des répondants ont indiqué que leur milieu de travail favorise une culture de compassion et d'empathie (p. ex. je me sens à l'aise de demander de l'aide), 12 % (n=10) étaient en désaccord, 21 % (n=17) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 0 répondant a indiqué ne pas le savoir

- Q17. Mesure dans laquelle les répondants sont d'accord pour dire qu'ils ont accès aux outils et à l'équipement nécessaires pour travailler selon un modèle de travail hybride
    - 86 % (n=70) des répondants étaient d'accord pour dire qu'ils ont accès à l'équipement technologique à jour dont ils ont besoin pour travailler selon un modèle de travail hybride, 5 % (n=4) ont indiqué être en désaccord, 7 % (n=6) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 1 % (n=1) ne le savait pas
    - 61 % (n=49) des répondants étaient d'accord pour dire qu'ils ont accès à l'équipement ergonomique dont ils ont besoin pour travailler en mode hybride, 20 % (n=16) ont indiqué être en désaccord, 15 % (n=12) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 5 % (n=4) ne le savaient pas
    - 72 % (n=58) des répondants étaient d'accord pour dire qu'ils ont accès aux éléments de santé et de sécurité dont ils ont besoin pour travailler selon un modèle de travail hybride, 10 % (n=8) ont indiqué être en désaccord, 15 % (n=12) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 4 % (n=3) ne le savaient pas
    - 17 % (n=14) des répondants étaient d'accord pour dire qu'ils ont accès aux autres outils et équipement dont ils ont besoin pour travailler selon un modèle de travail hybride, 5 % (n=4) ont indiqué être en désaccord, 21 % (n=17) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 28 % (n=23) ne savaient pas
- Q18. Mesure dans laquelle les répondants étaient d'accord pour dire qu'ils ont accès à d'autres outils et à l'équipement nécessaires pour travailler selon un modèle de travail hybride
    - En tout, 10 répondants ont indiqué avoir accès à l'équipement et aux outils dont ils ont besoin (p. ex. nous utilisons des ordinateurs portatifs qui sont faciles à transporter, aucune différence entre les ressources disponibles à la maison et au bureau).
    - Au total, 7 répondants ont mentionné les difficultés associées aux outils et à l'équipement dont ils ont besoin pour travailler selon un modèle de travail hybride (p. ex. des chaises ou des bureaux ergonomiques n'ont pas été fournis par l'organisation, il y a encore des problèmes avec la technologie à l'occasion – accès à l'espace de réunion).

- Q19. Mesure dans laquelle les répondants sont d'accord pour dire que leur organisation harmonise ses besoins en matière de rendement avec les besoins des employés en matière de travail et de vie personnelle
    - 53 % (n=43) des répondants étaient d'accord, 31 % (n=25) étaient en désaccord, 15 % (n=12) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 1 % (n=1) a indiqué ne pas savoir/sans objet
- Q20. Les répondants ont indiqué que les mesures du rendement utilisées par leur organisation comprennent :
    - Rétroaction des employés (p. ex. sondages) n=30
    - Évaluations du rendement des employés n=47
    - Suivi de la présence des membres du personnel n=4
    - Le répondant ne savait pas de quelle façon le rendement était mesuré n=7
- Q21. Réponses des répondants quand on leur a demandé quelle(s) méthode(s) leur organisation utilise pour établir les attentes (on leur a donné trois méthodes).
    - En tout, 37 % (n=30) des répondants ont indiqué que leur organisation utilise les trois méthodes : définir clairement et maintenir les attentes qui servent de feuille de route pour les employés, établir et maintenir des objectifs de rendement et des attentes clairs pour vous dans votre travail, et utiliser le système de gestion du rendement pour promouvoir la croissance continue et obtenir des résultats.
    - Parmi les répondants, 3 % (n=2) ont indiqué que leur organisation utilise à la fois les deux méthodes suivantes : définir clairement et maintenir les attentes qui servent de feuille de route pour les employés, et utiliser le système de gestion du rendement pour promouvoir la croissance continue et obtenir des résultats.
    - En tout, 9 % (n=7) des répondants ont indiqué que leur organisation utilise à la fois les méthodes suivantes : établir et maintenir des objectifs de rendement et des attentes clairs pour vous dans votre travail, maintenir des attentes qui servent de feuille de route pour les employés, et utiliser le système de gestion du rendement pour promouvoir la croissance continue et obtenir des résultats.
    - Parmi les répondants, 14 % (n=11) ont indiqué que leur organisation utilise le système de gestion du rendement pour promouvoir la croissance continue et obtenir des résultats.

- Au total, 4 % (n=3) des répondants ont indiqué que leur organisation définit clairement et maintient les attentes qui servent de feuille de route pour les employés, établit et maintient des objectifs de rendement et des attentes clairs pour eux dans leur travail, et maintient les attentes qui servent de feuille de route pour les employés.
- Parmi les répondants, 15 % (n=12) ont indiqué que leur organisation établit et maintient des objectifs de rendement et des attentes clairs pour eux dans leur travail et maintient des attentes qui servent de feuille de route pour les employés.
- Parmi les répondants, 12 % (n=10) ont indiqué que leur organisation définit et maintient clairement les attentes qui servent de feuille de route pour les employés.
- En tout, 7 % (n=6) des répondants n'ont pas répondu à la question.

- Q22. Répondants qui sont d'accord pour dire que leur gestionnaire fait ce qui suit :
  - 84 % (n=68) des répondants étaient d'accord pour dire que leur gestionnaire interagissait suffisamment avec eux pour répondre à leurs besoins, 5 % (n=4) étaient en désaccord, et 11 % (n=9) n'étaient ni d'accord ni en désaccord;
  - 78 % (n=63) des répondants étaient d'accord pour dire que leur gestionnaire fournit une rétroaction continue sur leur rendement, 12 % (n=10) étaient en désaccord, et 10 % (n=8) n'étaient ni d'accord ni en désaccord;
  - 77 % (n=62) des répondants ont indiqué que leur gestionnaire établit les attentes en matière de communication (p. ex. les heures de travail de base), 7 % (n=6) étaient en désaccord, 15 % (n=12) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 1 % (n=1) ne savait pas;
  - 79 % (n=64) des répondants ont indiqué que leur gestionnaire contribue à une culture d'ouverture et de visibilité, 10 % (n=8) étaient en désaccord, 10 % (n=8) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 1 % (n=1) ne savait pas;
  - 93 % (n=75) des répondants ont indiqué que leur gestionnaire encourage la formation et le perfectionnement pour aider les employés à perfectionner et à maintenir leurs compétences, 1 % (n=1) était en désaccord, 5 % (n=4) n'étaient ni d'accord ni en désaccord, et 1 % (n=1) ne savait pas).
- Q23. Les répondants ont indiqué qu'il y a des occasions dont ils ont profité, ou dont ils profiteront à leur avis, en travaillant selon un modèle hybride plutôt qu'en travaillant

exclusivement sur place. C'était une question à choix multiples. La proportion est calculée en fonction du nombre total de répondants possibles n=81.

- 93 % (n=75) des répondants ont indiqué qu'ils économiseraient temps et argent
- 48 % (n=39) des répondants ont indiqué une plus grande couverture et une plus grande portée
- 82 % (n=66) des répondants ont indiqué une amélioration de l'efficacité
- 44 % (n=36) des répondants ont indiqué une amélioration de la technologie
- 36 % (n=29) des répondants ont indiqué un suivi plus rapide
- 31 % (n=25) des répondants ont indiqué avoir eu l'occasion d'essayer de nouveaux services
- 68 % (n=55) des répondants ont indiqué une réduction de la fatigue des auditeurs
- 26 % (n=21) des répondants ont indiqué une mobilisation accrue des clients
- 5 % (n=4) des répondants ont indiqué « autre »

- Q24. Lorsqu'on a demandé aux répondants de déterminer les risques les plus élevés associés au modèle de travail hybride comparativement au fait de travailler exclusivement sur place :
    - N=3 répondants n'ont indiqué aucun risque associé au travail hybride;
    - N=5 répondants ont indiqué que les risques associés au fait de travailler exclusivement à distance étaient ou sont atténués et que le travail exclusivement à distance devrait se poursuivre;
    - N=2 répondants ont signalé des risques associés au modèle de travail hybride, y compris le fait que l'établissement de relations est différent en personne et en ligne, ce qui fait perdre l'élément humain des rencontres en personne.
- Q25. Les répondants ont formulé les suggestions suivantes sur les pratiques novatrices de consultation ou d'assurance qui ont été ou pourraient être mises en œuvre dans le cadre d'un modèle hybride :

- N=5 répondants ont suggéré de tirer parti de la technologie ou de l'améliorer;
- N=4 répondants ont suggéré de communiquer régulièrement avec les membres de l'équipe d'audit (p. ex. intégrer une mêlée quotidienne avec les équipes qui travaillent aux mêmes dossiers d'audit);
- N=3 répondants ont fait des suggestions liées à la dotation et à la formation (p. ex. possibilité d'échanger du personnel d'audit entre les services d'audit pour apprendre des autres; il serait bon d'embaucher à l'extérieur de la région de la capitale nationale).