

# Mieux travailler

## Trousse de l'employé

Août 2022



# Nous nous soucions de **vous**.

Nous savons qu'il est important pour votre bien-être global que vous disposiez de la flexibilité nécessaire pour concilier les exigences de l'entreprise et vos besoins personnels.

Pouvoir collaborer et établir des relations de confiance avec vos collègues vous permet également de donner le meilleur de vous-même.

Nous sommes une équipe fière d'être là pour nos clients lorsqu'ils comptent sur nous et d'être là les uns pour les autres.

C'est pourquoi nous réinventons notre façon de travailler avec **Mieux travailler**, notre nouvelle approche pour orienter la façon dont nous gérons nos horaires et communiquons les uns avec les autres pour accroître notre efficacité.

Le présent guide contient de plus amples *renseignements*, des *conseils* et des *outils* liés à notre nouvelle approche. Prenez le temps d'en prendre connaissance, puis discutez avec votre gestionnaire et vos collègues de la façon dont vous mettrez tout cela en œuvre d'une façon qui vous convient, à vous et à votre équipe.



# Nos convictions

Nous sommes une organisation axée sur *l'apprentissage*, et notre expérience au cours de la dernière année nous a montré qu'il est temps d'apporter des changements à notre *façon* de travailler.

## Ces convictions sous-tendent les raisons pour lesquelles nous adoptons l'approche **Mieux travailler**.

- ✓ Nos clients comptent sur nous lorsqu'ils ont besoin de notre aide; alors nous assurons de pouvoir répondre présent guide à *façon* dont le travail est effectué, le *moment* où il l'est ainsi que *l'endroit* d'où il l'est.
- ✓ Nous savons que pour vivre pleinement notre vie, nous avons tous besoin de flexibilité pour concilier nos responsabilités personnelles et professionnelles de manière à répondre à chacun de nos *besoins*.
- ✓ La flexibilité revêt différentes significations pour chacun d'entre nous, *selon* notre rôle, notre emplacement et nos priorités.
- ✓ Nous faisons de notre mieux lorsque nous sommes *ensemble*, parce que la collaboration nous aide à résoudre les problèmes plus rapidement, à stimuler l'innovation et à établir des liens précieux. Le travail au bureau continuera donc d'être important.
- ✓ Nos valeurs nous guident *toujours* dans tout ce que nous faisons; peu importe où et comment nous travaillons, nous faisons ce qui est bien, nous assurons la confidentialité et nous respectons notre [Code de déontologie et d'éthique](#).

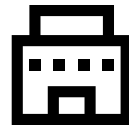




# Donner le meilleur de vous-même

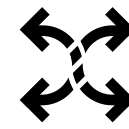
La méthode n'est plus « universelle ». Selon votre rôle et d'autres facteurs, nous travaillerons de trois façons : au bureau, hybride et à domicile.

**Dans le cadre de l'approche Mieux travailler, vous travaillerez de l'une des trois façons suivantes :**



## Au bureau

Si vous occupez un poste dans lequel la plupart de vos tâches sont mieux accomplies au bureau – comme c'est le cas pour de nombreux employés offrant un soutien direct à la clientèle –, vous travaillerez régulièrement au bureau où vous disposez des bons outils, de la bonne technologie et de l'espace adéquat, ainsi que d'un accès immédiat à vos collègues et à vos gestionnaires pour régler les problèmes et prendre des décisions dans les meilleurs délais.



## Hybride

Si vous occupez un poste qui exige une collaboration régulière avec des collègues directs et de nombreuses autres personnes au sein de la Société, mais que vous avez aussi besoin de temps pour effectuer des analyses, lire, apprendre et réfléchir pour réaliser nos priorités, vous pouvez répartir votre temps entre travailler au bureau et à distance. Selon cette approche, on pourrait vous laisser travailler jusqu'à trois jours par semaine à distance.



## À domicile

Certains d'entre nous passent la majeure partie de leur journée à communiquer avec d'autres personnes à l'extérieur de la Société ou à faire du travail qui exige beaucoup de tranquillité et moins de collaboration avec les membres de l'équipe, ce qui leur permet de travailler à domicile, et de ne se rendre qu'occasionnellement au bureau. Dans certaines circonstances, ces postes seront considérés comme basés à domicile.

# Notre approche hybride

La *majorité* des membres de notre équipe travailleront selon ces nouvelles modalités de travail hybride. Elles sont conçues pour vous donner la *flexibilité* que vous recherchez.

## **Voici comment cela fonctionne.**


Dans le cadre de notre approche hybride, vous travaillez au moins deux jours par semaine au bureau. Votre rôle, votre emplacement ou les priorités de l'équipe peuvent influencer sur l'horaire de certaines personnes, mais les mardis et les mercredis, il est prévu que tout le personnel à l'échelle mondiale travaille au bureau.

Vous pouvez tout de même choisir de travailler au bureau toute la semaine si c'est ce que vous préférez, à moins d'être informé de contraintes d'espace.



# Gestion de son emploi du temps

Nous devons tous gérer efficacement notre emploi du temps pour être en mesure de donner le meilleur de nous-mêmes et de respecter nos engagements envers nos collègues et nos clients.

Ces quelques lignes directrices simples peuvent nous aider à le faire 





La gestion de notre emploi du temps nous aide à tirer le maximum de chaque journée. Nous voulons tous offrir notre *soutien* et être *réceptifs*, mais cela peut nous amener à bloquer nos journées, à retarder la prise de nos congés ou à adopter d'autres mauvaises habitudes, comme sauter notre dîner, ce qui peut avoir une incidence sur notre énergie et notre résilience.

## C'est pourquoi nous établissons de nouvelles lignes directrices à l'appui de notre bien-être :

### Toutes les réunions

- Toutes les réunions doivent commencer 15 minutes après l'heure et durer au plus 45 minutes, à moins qu'il ne s'agisse d'assemblées extraordinaires prolongées, comme les séances de discussion ouverte.
- Toute réunion de plus de deux heures devrait comprendre une pause d'étirements de 15 minutes (une telle pause doit être planifiée toutes les deux heures).

### Réunions régionales

- Les réunions dans la même région (en Asie, en Amérique du Nord ou en Europe) ne doivent avoir lieu que pendant les heures de travail normales de votre équipe. Il s'agit généralement de 9 h à 17 h, heure locale, pour la plupart des équipes, mais cela peut varier pour certains groupes.

Veillez noter que des exceptions peuvent être faites en cas d'urgence ou de circonstances de travail atténuantes.

- Pause-dîner – aucune réunion ne doit avoir lieu entre midi et 13 h, heure locale.

### Réunions interrégionales

- Pour tenir compte des décalages horaires, les réunions interrégionales se tiennent habituellement en dehors des heures de travail habituelles dans les « zones vertes », c'est-à-dire de 8 h à 10 h et de 20 h à 22 h, heure locale. Veuillez tenir compte des fuseaux horaires de tous les participants lors de la planification de ces réunions, étant donné que nous sommes situés dans différentes régions.
- À moins de circonstances exceptionnelles, les réunions dans les « zones vertes »

ne devraient pas avoir lieu plus de deux fois par semaine (le soir ou le matin) de façon régulière.

- Si vous avez une réunion très tardive qui dure plus longtemps que les heures recommandées dans les « zones vertes » pour une raison particulière, n'hésitez pas à modifier votre heure de début de travail le lendemain pour vous permettre de vous reposer adéquatement.
- Aucune réunion avec des collègues en Asie ou en Europe ne devrait avoir lieu le vendredi soir, heure de l'Asie ou de l'Europe.
- Aucune rencontre avec des collègues de l'Amérique du Nord ne devrait avoir lieu le dimanche soir, heure de l'Amérique du Nord.

D'autres conseils 

[Horaire](#)[Collaboration](#)[Réunions](#)[Espace de travail](#)

### **S'accorder des moments personnels**

Nous encourageons tout le monde à se réserver un peu de temps chaque semaine, pendant sa journée de travail, pour lire, réviser, apprendre et réfléchir. Pour certains postes, comme au sein de l'Exploitation, l'encadrement, le temps d'apprentissage et les pauses sont déjà intégrés à la routine établie par votre gestionnaire pour votre équipe.

### **Courriels**

Afin de nous éloigner de nos écrans, nous établirons des attentes à l'avance avec nos collègues au sujet de nos propres styles et préférences de travail. En d'autres termes, si vous préférez consulter vos messages en dehors de votre journée de travail pour satisfaire vos besoins en matière de flexibilité, vous indiquez clairement à vos collègues que vous ne vous attendez pas à une réponse avant le prochain jour de travail.

### **Rester frais et dispo**

Il est essentiel de prendre des congés pour se reposer et refaire le plein d'énergie. Utilisez votre temps libre tout au long de l'année pour prendre des pauses régulières et vous ressourcer. De plus, lorsque vous êtes en congé, assurez-vous de décrocher et de ne pas interrompre votre temps libre avec des courriels ou des réunions.






[Horaire](#)[Collaboration](#)[Réunions](#)[Espace de travail](#)

## Mieux collaborer

Que vous travailliez régulièrement au bureau, dans le cadre de l'approche hybride ou à domicile, il est important de réfléchir à la façon dont vous *établisiez des relations* avec vos collègues et *demeurez en contact* avec votre gestionnaire.

Voici une liste des éléments à prendre en considération 



## Points à considérer pour mieux collaborer.

- ✓ **Planifier**  
Créez régulièrement des occasions – formelles et informelles – de communiquer directement avec les membres de votre équipe. N'oubliez pas de planifier des rencontres avec vos collègues d'autres équipes ou partenaires externes avec lesquels vous travaillez régulièrement.
- ✓ **Participer**  
Participez aux séances de discussion ouverte, aux séances Posez-moi vos questions, aux réunions des groupes-ressources d'employés et à d'autres événements pour bâtir votre réseau et rester au fait de ce qui se passe au sein de la Société.
- ✓ **S'amuser**  
N'oubliez pas d'intégrer des moments de détente, que vous soyez au bureau ou que vous communiquiez virtuellement. Le plaisir n'a pas toujours besoin d'être planifié, et le rire favorise une bonne santé. Prenez le temps de vous reconnaître mutuellement et de célébrer les grandes réalisations ou les réalisations spéciales.
- ✓ **Épauler**  
Soyez attentionné et sensible aux besoins de chacun et communiquez entre vous pour montrer que vous vous épauler et offrir votre aide.
- ✓ **Mettre en œuvre**  
Visez toujours à respecter vos engagements envers vos collègues et, si vous ne le pouvez pas, prenez la situation en main et dites-leur.
- ✓ **Demander**  
Si vous avez besoin d'aide, ne soyez pas timide. Si vous ne comprenez pas, demandez de l'aide pour apprendre, et demandez régulièrement des commentaires à votre gestionnaire et à vos collègues pour savoir ce qui fonctionne bien et trouver des moyens de renforcer votre façon de travailler avec les autres.



[Horaire](#)[Collaboration](#)[Réunions](#)[Espace de travail](#)


## Mieux se réunir

Nos nouvelles modalités de travail nous obligent à *être attentifs* afin de tirer parti des commentaires de tout le monde pendant les réunions.

C'est particulièrement le cas lorsque certains des participants à une réunion sont au bureau, tandis que d'autres sont à distance.

Voici une liste des mesures à prendre 

## Ces mesures nous aideront à faire en sorte que tout le monde tire le maximum du temps passé ensemble.

Consultez les conseils sur l'étiquette des réunions 

### Se préparer

Envoyez le lien Teams, l'ordre du jour et les lectures à faire avant la réunion afin que tous les participants s'y présentent bien préparés.

### Entrer en relation

Assurez-vous de présenter les nouveaux participants.

### Se concentrer

Passez rapidement en revue l'ordre du jour, l'objectif de la réunion et les résultats attendus et demandez à tous s'ils sont d'accord ou s'ils ont d'autres attentes.

### Écouter

Assurez-vous que tout le monde est entendu et inclus; ne laissez pas les personnes qui se trouvent dans une salle de réunion exclure celles qui sont à distance.

### Résumer

Concluez la réunion en passant en revue les décisions prises, les mesures à prendre et les responsabilités attribuées, et pensez à distribuer le compte rendu, s'il y a lieu, immédiatement après la réunion.



**En savoir plus sur les meilleures pratiques en matière de réunions virtuelles**



# Règles d'étiquette des réunions

**Nous devons tous respecter l'emploi du temps de chacun. Ces quelques conseils simples peuvent nous aider à le faire.**

## Avant la réunion

- Gardez libres les 15 premières minutes suivant l'heure prévue. Ceci s'applique à toutes les réunions, y compris celles d'une durée de 15 ou de 30 minutes.
- Désignez un responsable ou un président pour chaque réunion.
- Déterminez si la réunion est nécessaire et établissez des objectifs clairs dès le départ.
- Fournissez un ordre du jour à l'avance et les renseignements concernant la participation à la réunion (Teams, téléphone, salles de réunion).
- Distribuez, au moins deux jours à l'avance, les documents à lire au préalable. Ceux-ci devraient être concis et peu nombreux.
- Passez en revue la liste des invités pour vous assurer que la présence de chacun d'entre eux est vraiment nécessaire.

## Pendant la réunion

- Commencez les réunions à l'heure et ne récapitulez pas les points discutés pour les retardataires, peu importe leur ancienneté.
- Si les lectures préalables n'ont pas été fournies au moins deux jours à l'avance, avisez le responsable de réunion de les retirer de l'ordre du jour. Autrement, tenez pour acquis que tous les invités en ont pris connaissance.
- Terminez la réunion à l'heure (ou plus tôt si les objectifs ont été atteints).


## Après la réunion

- Communiquez dans les plus brefs délais les décisions importantes, les mesures à prendre et les responsabilités attribuées.
- Produisez des comptes rendus détaillés uniquement à des fins de gouvernance ou de réglementation.



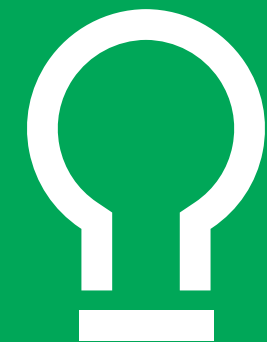
# Votre espace de travail à distance

Lorsque vous travaillez à distance, il est important d'avoir le *bon* espace de travail.

Voici quelques conseils pour y arriver 



Essayez d'avoir un bon éclairage, de contrôler le bruit ambiant, de maintenir une température confortable et de limiter les distractions.





## Voici quelques conseils pour avoir le bon espace de travail.

### Espace réservé

Dans la mesure du possible, réservez un espace précis à votre « bureau » pour vous aider à vous concentrer et à travailler sans distractions.

### Confort

Assurez-vous de l'ergonomie de votre espace de travail, de sorte à éviter la fatigue au cou, aux épaules et au dos en positionnant votre ordinateur portable ou votre moniteur à la hauteur des yeux et votre clavier, à portée de main. Pour obtenir d'autres conseils, voici [une grille d'autoévaluation ergonomique](#).

### Se déplacer

Il est facile de rester à votre poste de travail sans prendre de pause lorsque vous travaillez à distance. Veillez donc à bouger, à faire une marche rapide dans la maison ou à sortir quelques minutes plusieurs fois par jour pour vous aérer l'esprit et rester concentré.

### Sécurité

Si vous ne pouvez pas travailler dans un espace réservé, utilisez des écouteurs pour assurer la confidentialité de vos conversations. Il est également important de verrouiller votre ordinateur portable lorsque vous êtes absent pendant la journée pour prendre une pause et de le verrouiller ou de fermer votre session à la fin de la journée. Gardez votre ordinateur portable en lieu sûr si vous ne travaillez pas ou si vous l'apportez pour travailler dans un parc ou un café, par exemple. De plus, ne le laissez jamais à la vue dans votre véhicule.



# FAQ

Nous savons que vous avez des questions. Voici donc quelques renseignements pour *clarifier* notre nouvelle approche.

Bien sûr, comme pour tout, nous apprendrons tous en cours de route, alors à mesure que de nouvelles questions surgiront ou que nous apporterons des changements, nous veillerons à mettre à jour ces FAQ.



1. Qui décide du type d'approche Mieux travailler qui m'est assignée?
2. Est-ce que tous les membres d'une même équipe doivent travailler selon la même approche Mieux travailler?
3. Qu'arrive-t-il si mes besoins de flexibilité entrent en conflit avec les jours de travail au bureau convenus par l'équipe si je travaille selon l'approche hybride?
4. Les règles que nous mettons en place pour gérer notre emploi du temps sont-elles flexibles? Que se passe-t-il si je dois assister à des réunions en dehors des heures prescrites?
5. Si je travaille selon l'approche hybride, puis-je refuser de travailler au bureau plus que les jours convenus ou puis-je travailler à distance plus que les jours convenus par semaine?
6. Comment puis-je modifier mon affectation Mieux travailler? Me suffit-il d'en parler à mon gestionnaire?
7. Vais-je obtenir une allocation pour mettre en place mon bureau à domicile si je travaille selon l'approche hybride?
8. Puis-je travailler de n'importe quel endroit lors de mes journées de travail à distance?
9. Si je suis basé à domicile, mes déplacements occasionnels pour me rendre au bureau seront-ils remboursables?
10. Le fait d'être basé à domicile limiterait-il mes occasions professionnelles au sein de l'entreprise?
11. Les ententes TravaillerFuté existantes sont-elles modifiées ou annulées par l'établissement de l'approche Mieux travailler?
12. Allez-vous recueillir nos commentaires sur l'approche Mieux travailler? Apporterez-vous des changements si de nouvelles idées surgissent?



N'hésitez pas à parler à  **votre gestionnaire ou**  à communiquer avec l'équipe  **Demander aux RH**  si vous avez des questions.





< Retour  
à la liste de  
questions

### 1. **Qui décide du type d'approche Mieux travailler qui m'est assignée?**

Votre haut dirigeant a établi des lignes directrices générales reposant sur les principales responsabilités d'un poste ou d'une équipe, sur l'infrastructure disponible, ainsi que sur les normes locales où ces postes sont établis. Dans certaines circonstances, le même type de rôle est associé à différentes approches de travail en raison du lieu de travail.

### 2. **Est-ce que tous les membres d'une même équipe doivent travailler selon la même approche Mieux travailler?**

Oui. Compte tenu de l'importance de favoriser la collaboration, tous les membres de vos équipes directes doivent harmoniser leur approche de travail. À mesure que nous gravissons les échelons, où les gestionnaires supervisent de nombreuses équipes ou un pays, une unité administrative ou une fonction qui couvre un éventail de rôles et d'équipes, il y aura des différences entre les équipes individuelles au sein de cette organisation.

### 3. **Qu'arrive-t-il si mes besoins de flexibilité entrent en conflit avec la décision de l'équipe dans son ensemble concernant les jours de travail au bureau si je travaille selon l'approche hybride?**

Votre gestionnaire essaiera de trouver une solution dans la mesure du possible, mais nous devons tous faire preuve de flexibilité de temps à autre. Servir nos clients et respecter nos engagements les uns envers les autres sera toujours notre priorité.

### 4. **Les règles que nous mettons en place pour gérer notre emploi du temps sont-elles flexibles? Que se passe-t-il si je dois assister à des réunions en dehors des heures prescrites?**

Nous devrions tous nous efforcer de suivre nos lignes directrices Gestion de notre emploi du temps dans le cadre de l'approche Mieux travailler. C'est pourquoi elles sont mises en place. Mais ce ne sont que des

lignes directrices, et nous savons qu'il est parfois impossible de les suivre pendant les périodes de pointe occupées ou en cas d'urgence.

Le plus important, c'est que vous soyez clair avec vos collègues si les lignes directrices ne sont pas respectées – par exemple, si vous demandez à votre équipe si elle accepterait de se réunir en dehors de la journée de travail établie dans votre région en raison d'un projet spécial. Ou si vous envoyez des courriels à des collègues après 18 h ou la fin de semaine, informez-les à l'avance que vous n'attendez pas de réponse avant le jour ouvrable suivant. Mettez en place des protocoles d'urgence que vous suivrez également, afin d'être prêt si le besoin se présente, et leur permettre de mettre leurs appareils de côté pour se détendre et refaire le plein d'énergie en toute tranquillité d'esprit.





< Retour  
à la liste de  
questions

**5. Si je travaille selon l'approche hybride, puis-je refuser de travailler au bureau plus que les jours convenus ou puis-je travailler à distance plus que les jours convenus par semaine?**

Non. L'approche hybride vous aidera à répartir votre temps entre le travail au bureau et le travail à distance, mais il peut arriver que vous deviez passer plus de deux jours par semaine au bureau ou travailler à distance un jour ou deux de plus au cours d'une semaine en particulier.

Il est attendu de nous tous que nous vivions nos valeurs et fassions ce qu'il faut pour répondre aux besoins de l'entreprise, mais les gestionnaires reconnaîtront aussi que vous aurez peut-être besoin d'un peu plus de flexibilité à certaines occasions et essaieront de travailler avec vous pour y répondre.

**6. Comment puis-je modifier mon affectation Mieux travailler? Me suffit-il d'en parler à mon gestionnaire?**

Votre affectation dépend de votre rôle et de votre lieu de travail, et elle s'harmonise directement avec celle des membres de votre équipe dans la plupart des cas. Si vous souhaitez modifier l'approche de travail qui vous a été assignée, discutez-en avec votre gestionnaire, qui en discutera avec les hauts dirigeants et le responsable des RH de votre organisation pour déterminer ce qui est possible.

**7. Vais-je obtenir une allocation pour mettre en place mon bureau à domicile si je travaille selon l'approche hybride?**

Nous ne verserons aucune allocation pour le travail à domicile. Si vous avez des besoins particuliers, nous avons un processus d'exception pour l'achat de certains équipements, que votre gestionnaire peut soumettre aux fins d'examen et d'approbation si cela est jugé essentiel pour vous.

**8. Puis-je travailler de n'importe quel endroit lors de mes journées de travail à distance ou si je suis basé à domicile?**

Ceux qui travaillent selon l'approche hybride doivent être au bureau régulièrement, ce qui signifie généralement qu'ils travailleront à domicile lorsqu'ils travailleront à distance. Il peut arriver que vous choisissiez de travailler à distance à partir d'autres endroits que votre domicile. Bien que cela soit possible de temps à autre, cela ne devrait pas être permanent. Cela entraîne des conséquences, alors veuillez obtenir l'approbation de votre gestionnaire et de votre responsable des RH avant de le faire.

Pour ceux qui sont basés à domicile, vos retenues salariales seront établies en fonction de cet emplacement. Si vous souhaitez déménager, vous devrez d'abord confirmer que nous sommes en mesure de vous embaucher dans le nouvel emplacement, compte tenu de notre structure juridique et des lois fiscales auxquelles nous devons nous conformer. L'approbation de l'équipe de la haute direction est requise pour ces situations.





< Retour  
à la liste de  
questions

### 9. Si je suis basé à domicile, mes déplacements occasionnels pour me rendre au bureau seront-ils remboursables?

Selon l'endroit où vous vivez, les frais de déplacement requis pour vous rendre au bureau pourraient être remboursables.

### 10. Le fait d'être basé à domicile limiterait-il mes occasions professionnelles au sein de l'entreprise?

Non. Il est important de vous rappeler que si votre objectif est de travailler à domicile à temps plein, étant donné que ces types de postes sont limités, vos options pourraient aussi l'être, puisque la plupart des membres de notre équipe travailleront selon l'approche hybride. De plus, certains parcours professionnels exigeront que vous travailliez à temps plein au bureau, alors assurez-vous de comprendre l'approche Mieux travailler qui s'applique à un poste qui vous intéresse avant de postuler.

### 11. Les ententes TravaillerFuté existantes sont-elles modifiées ou annulées par l'établissement de l'approche Mieux travailler?

Si vous travailliez à distance à temps plein par le passé, vous ne devriez pas présumer que ce sera le cas à l'avenir. Le déploiement de l'approche Mieux travailler nous donne l'occasion d'évaluer les modalités de travail appropriées pour chaque poste; les modalités de certains employés pourraient donc être modifiées.

### 12. Allez-vous recueillir nos commentaires sur l'approche Mieux travailler? Apporterez-vous des changements si de nouvelles idées surgissent?

Nous sommes toujours à l'écoute et nous serons heureux d'obtenir vos commentaires sur cette nouvelle façon de travailler. Recueillir des commentaires, être flexibles et modifier notre approche au besoin ont été d'importants outils pour nous depuis le début de notre transformation il y a quelques années. En ce qui a trait

à notre façon de travailler, cette approche axée sur la personne continuera de nous guider. Il y aura des moyens formels pour vous de nous faire part de vos commentaires afin que nous puissions prendre le pouls de la situation.

En tenant compte des besoins des clients et de notre volonté à favoriser une équipe hautement performante, nous savons que nous apprendrons en travaillant ensemble de cette nouvelle façon afin de pouvoir continuer à **mieux travailler**... mieux, pour nous tous!



Parlez à votre **gestionnaire** ou communiquez avec l'équipe **Demander aux RH** si vous avez des questions.

# Mieux travailler pour nous tous!

N'hésitez pas à parler à **votre gestionnaire ou** à communiquer avec l'équipe **Demander aux RH** si vous avez des questions.