

Boîte à outils sur le travail flexible



Cette trousse interactive est conçue pour vous fournir les éléments de base du travail flexible chez Sobeys - ce que c'est, la politique pertinente, le processus, les conseils de leadership, les questions et les scénarios.

Cliquez sur la barre de navigation en haut de chaque page pour explorer le document.

Veuillez télécharger et sauvegarder votre propre copie ou l'imprimer.

Le travail flexible chez Sobeys Inc.

Qu'est-ce que le travail flexible?

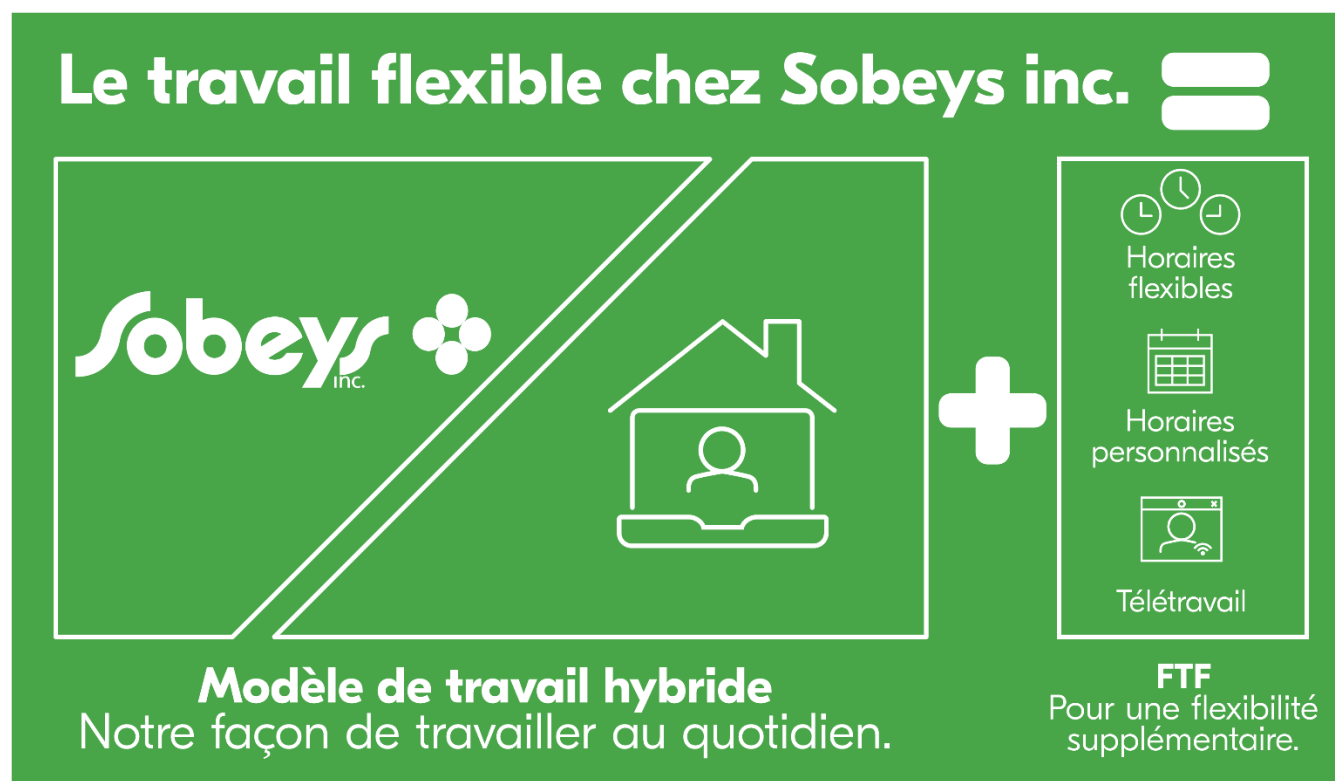
Le travail flexible sera le nouveau modèle de Sobeys après la pandémie. Le modèle est basé sur la flexibilité introduite en 2018 avec notre Politique sur les formules de travail flexibles (FTF).

Le **travail flexible** vise à aider les employés à concilier les besoins personnels et opérationnels. Les formules de travail flexibles doivent permettre de répondre aux besoins des magasins.

Le **travail flexible** est un modèle qui comporte deux volets :

- 1) **Travail hybride** qui peut soutenir le travail en personne et le télétravail selon les exigences de l'entreprise, et
- 2) les **FTF**, qui apportent une flexibilité supplémentaire au besoin et sur demande.

Tous les employés de bureau non syndiqués sont admissibles au travail flexible, à moins que leur rôle exige qu'ils soient sur place à des heures et des jours précis de la semaine.



Pourquoi le travail flexible est-il important?

Nos [Principes de travail flexible](#) et notre [Politique sur le travail flexible](#) établissent un équilibre entre les avantages du travail à distance et ceux découlant des interactions, de la créativité et de la collaboration en personne, qui sont essentielles pour bâtir un avenir solide pour notre entreprise et nos employés.

Interactions

Permettent de tisser des liens personnels et professionnels entre les employés.

Créativité

Stimulée par les rencontres fortuites et les nouvelles expériences.

Collaboration

Plus efficace lorsque les gens se connaissent et ont un réseau de relations au sein de l'entreprise.

Comment fonctionne le processus?

Le mode de travail hybride est notre façon de travailler ensemble au quotidien. Il offre un équilibre entre les journées de télétravail et de travail en personne. Ces journées peuvent varier et sont gérées en équipe. Aucun formulaire n'est requis.

Les FTF doivent être approuvées et appuyées par votre gestionnaire. Un [processus de demande et d'approbation](#) doit être suivi pour assurer l'équité et un examen régulier.

Qu'est-ce qui rend le travail flexible efficace?

Le travail d'équipe! Les avantages du travail flexible ne sont pas automatiques. Le succès du travail flexible demande un engagement constant des gestionnaires et des employés pour trouver le juste équilibre entre le travail en personne et le télétravail, autant sur le plan individuel que sur le plan opérationnel.



Consultez nos [guides de préparation aux discussions de l'employé et du gestionnaire en vue de la demande de FTF](#), les [meilleures pratiques pour les gestionnaires](#), la [FAQ](#) et les [scénarios](#) pour en savoir plus.

Principes de travail flexible

La flexibilité vient avec des responsabilités. Nous chercherons toujours à avoir une culture axée sur la haute performance, les interactions et la collaboration.

Ces principes orienteront notre approche de travail flexible et nos discussions.

Principes

Principe	Informations additionnelles
Sobeys croit en l'équilibre entre le travail en personne et le télétravail.	Le travail flexible établit un équilibre entre les avantages des interactions, de la créativité et de la collaboration en personne, qui sont essentielles pour bâtir un avenir solide ensemble.
Sobeys reconnaît que le travail flexible est un arrangement mutuellement avantageux.	Il améliore l'équilibre entre le travail et les engagements personnels, crée un environnement de travail positif et inclusif, et favorise l'attraction et le maintien en poste d'employés engagés et productifs. La flexibilité s'accompagne de la responsabilité de s'adapter et de satisfaire aux exigences opérationnelles changeantes.
Les besoins de l'organisation sont la priorité.	<p>Les besoins englobent ceux des clients, des partenaires clés, des services, des unités d'affaires, des pairs et des membres de l'équipe qui sont soutenus par l'employé.</p> <p>Ce ne sont pas tous les postes qui se prêtent au télétravail. Tout dépend de la nature du travail, des exigences sur place, des besoins en équipement, de la santé et de la sécurité, des questions de protection de la vie privée, etc.</p>
Toutes les demandes de FTF sont examinées dans un souci d'équité.	<p>Voici quelques-uns des éléments qui sont pris en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un processus clair et transparent. • Des considérations constantes par rapport à la réussite. • Les exigences opérationnelles ont préséance sur les raisons personnelles. <p>Les employés peuvent demander des FTF s'ils ont besoin d'une flexibilité supplémentaire, peu importe les raisons. Ces dernières n'ont pas besoin d'être divulguées et ne doivent pas influencer la décision du gestionnaire.</p>
Les FTF sont examinées régulièrement et peuvent être modifiées.	Les FTF peuvent être modifiées en raison des exigences opérationnelles ou de raisons personnelles. Les ententes de FTF peuvent aussi être résiliées si elles ne conviennent plus à Sobeys ou à l'employé.

Modèle de travail hybride

Le mode de travail hybride est notre façon de travailler ensemble au quotidien.



Sobeys croit que les interactions et la collaboration en personne sont essentielles pour bâtir un avenir solide.

L'établissement d'attentes quant au nombre de jours au bureau pour les gestionnaires et les employés sert à clarifier les balises du modèle hybride et à accroître l'équité et la cohérence entre les équipes. Les journées en personne peuvent varier selon les besoins personnels et opérationnels. Elles doivent être choisies en équipe et avec les clients et les partenaires clés de l'entreprise.

En moyenne et de façon récurrente :

- Les employés occupant des postes d'échelons **inférieurs à celui de directeur** doivent travailler au bureau (ou dans les magasins ou les centres de distribution) deux journées ou plus par semaine.
- Les employés occupant des **postes de direction ou d'échelons supérieurs** doivent travailler au bureau (ou dans les magasins ou les centres de distribution) trois journées ou plus par semaine.

Directeurs et échelons supérieurs

Trois jours ou plus au bureau par semaine

**Employés occupant un échelon inférieur
à celui de directeur**

Deux jours ou plus au bureau par semaine

Formules de travail flexible (FTF)

Les FTF apportent une flexibilité supplémentaire.

Les FTF documentent les ententes régulières et continues qui sont approuvées à titre exceptionnel et qui ont fait l'objet d'une demande dans Votre portail personnel.

Les FTF sont basées sur des propositions. Les employés qui veulent faire approuver une FTF doivent expliquer ce qu'ils feront pour que la flexibilité supplémentaire ne nuise pas aux exigences opérationnelles.

Formules de travail flexibles – trois options

HORAIRE FLEXIBLE

Un **horaire flexible** pour le temps travaillé. Par exemple, il est possible de commencer plus tôt ou plus tard sa journée de travail.

Les employés peuvent être autorisés à commencer ou à terminer leur journée de travail en dehors des heures normales. Les heures normales sont de 9 h 30 à 15 h 30, heure locale.

Cette formule ne concerne que les demandes de changement régulier et continu d'horaire de travail pour une journée typique, et non les demandes occasionnelles d'heures de travail variables dans une journée de travail.

HORAIRES PERSONNALISÉS

Les **horaires personnalisés** soutiennent la structure de la semaine de travail, comme le partage d'emploi, le temps partiel ou les périodes de travail condensées.

Les employés peuvent être autorisés à faire du partage d'emploi, des heures à temps partiel ou des périodes de travail condensées.

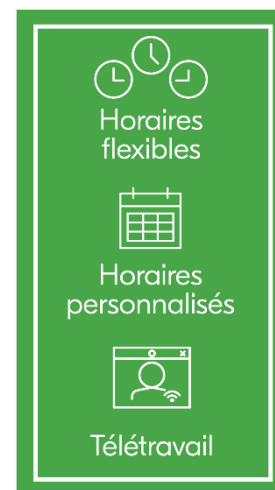
La plupart des horaires personnalisés ont une incidence sur la manière de travailler et changent le travail lui-même. Les horaires personnalisés peuvent aussi entraîner des changements des avantages sociaux et de la fiscalité.

Ces changements doivent être évalués par les Ressources humaines pendant le processus d'examen de la demande. L'employé doit être informé des changements pour bien comprendre les répercussions de sa demande.

TÉLÉTRAVAIL

Le **télétravail** qui complète le travail sur place. Par exemple, le fait de travailler de la maison pendant plus de jours que suggéré par notre modèle de travail hybride.

Les employés peuvent être autorisés à travailler à distance, en dehors de leur lieu de travail principal chez Sobeys, grâce à la flexibilité offerte par le modèle de travail hybride. Cela est valable pour les demandes de travail régulier et continu à distance, et non de télétravail occasionnel ou de voyage d'affaires.



Politique sur le travail flexible

Politique sur le travail flexible

Responsable :	Ressources humaines
Personnes visées par la politique :	Tous les employés de bureau non syndiqués
Date d'entrée en vigueur :	6 mai 2018
Dernière mise à jour :	25 avril 2022

Chez Sobeys, nous valorisons la flexibilité au sein de nos effectifs et reconnaissons l'importance de favoriser une culture axée sur les interactions, la créativité et la collaboration. Il est possible de le faire en tenant compte des besoins individuels, en encourageant nos employés à prendre leurs responsabilités par rapport à leur travail et à leurs objectifs de vie, en adhérant à des valeurs de confiance et de responsabilisation, et en offrant toutes les ressources nécessaires pour permettre aux employés d'avoir un horaire flexible.

But

Avec le travail flexible, les employés ont l'occasion d'élaborer avec leur gestionnaire des modèles de travail individuels qui répondent le mieux à leurs besoins personnels et à ceux de l'organisation. Le travail flexible n'est pas un droit et il ne convient pas nécessairement à tous les postes. La formule de travail flexible doit offrir le niveau de flexibilité optimal aux employés tout en maximisant les performances individuelles et collectives pour atteindre les objectifs de travail.

Portée

Tous les employés de bureau non syndiqués sont admissibles au travail flexible, mais ce ne sont pas tous les postes qui s'y prêtent. Les exigences opérationnelles particulières du poste doivent être prioritaires. Par exemple, les personnes qui effectuent des quarts de travail et les employés de première ligne (comme ceux du service à la clientèle) n'ont pas nécessairement accès à toutes les modalités du travail flexible en raison des exigences opérationnelles propres à leur poste. Les gestionnaires travailleront avec leurs employés pour déterminer si leur poste se prête au travail flexible tel que défini dans la présente politique.

Types de travail flexible chez Sobeys

Sobeys inc. a adopté un modèle de travail flexible qui comporte deux volets :

- 1) **Travail hybride** qui peut soutenir le travail en personne et le télétravail selon les exigences de l'entreprise. Sobeys a établi des attentes de présence au bureau pour les gestionnaires et les employés. Les journées de travail en personne peuvent varier et sont gérées par l'entremise de discussions entre les gestionnaires et les employés.

En moyenne, et à long terme :



Processus de demande et d'approbation de FTF

Les FTF sont accordées à titre exceptionnel et commencent par une discussion entre l'employé et son gestionnaire.

Demande

L'employé remplit le formulaire de demande de FTF téléchargé à partir de Votre portail personnel.

L'employé propose une FTF et se prépare à en discuter avec son gestionnaire.

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter des préférences en matière de travail flexible en général, y compris du fonctionnement de la FTF.

Examen

Le gestionnaire examine la FTF en tenant compte des autres arrangements de travail flexible au sein de l'équipe.

S'il y a lieu, le gestionnaire anime une réunion d'équipe pour discuter des conditions de travail flexibles, y compris des demandes de FTF, pour s'assurer que les exigences opérationnelles peuvent être satisfaites.

Approbation

Le gestionnaire évalue et approuve les demandes de FTF au besoin (les FTF sont accordées à titre exceptionnel).

L'employé verse sa demande de FTF signée dans Votre portail personnel.

Si la demande est refusée, le gestionnaire explique sa décision à l'employé.

Renouvellement

Le gestionnaire et l'employé profitent du processus annuel d'établissement des objectifs pour examiner et renouveler la FTF.

Si la demande est approuvée, l'employé indique la date d'expiration dans Votre portail personnel.

Gestion

Le travail flexible doit faire partie des conversations continues que vous avez avec votre équipe.

Rôles et responsabilités pour le bon fonctionnement du travail flexible

Les employés et les gestionnaires ont un rôle important à jouer pour que le travail flexible fonctionne bien.

Rôle de l'employé

Les employés doivent discuter de leurs préférences avec leur gestionnaire et expliquer de quelle manière ils s'y prendront pour que le travail flexible fonctionne bien. Ce genre de conversation peut avoir lieu à tout moment. Rôle de l'employé :

- Établir des attentes claires avec son gestionnaire au sujet du modèle de travail hybride.
- Discuter avec son gestionnaire de la FTF proposée. Lors de cette discussion, l'employé doit expliquer ce qu'il fera pour que la flexibilité supplémentaire ne nuise pas aux exigences opérationnelles.
- Si la demande est approuvée, verser la demande de FTF signée dans Votre portail personnel.
- Avoir des discussions continues pour s'assurer que la FTF répond aux besoins des deux parties.
- Examiner les habitudes de travail flexibles, y compris les FTF, lors de changements de rôles ou de gestionnaires et dans le cadre du processus annuel d'établissement des objectifs.

Rôle du gestionnaire

Les gestionnaires doivent s'attendre à ce que leurs employés discutent de leurs préférences en matière de travail flexible et expliquent de quelle manière ils s'y prendront pour que les exigences opérationnelles soient satisfaites. Rôle du gestionnaire :

- Comprendre comment fonctionne le modèle de travail flexible, y compris les FTF, au sein de son équipe.
- Établir des attentes claires avec son employé au sujet du modèle de travail hybride.
- Participer à la discussion initiée par l'employé pour évaluer si la FTF proposée convient à cet employé et à son rôle, en se basant sur le guide de préparation aux discussions.
- Confirmer que la demande n'est pas une mesure d'adaptation médicale ou religieuse. Le cas échéant, collaborer avec les RH pour mettre en place les mesures d'adaptation appropriées.
- S'il y a lieu, organiser une réunion d'équipe pour discuter du travail flexible et de la manière dont vous travaillerez ensemble pour répondre aux besoins opérationnels.
- Examiner régulièrement les habitudes de travail flexibles, y compris les FTF, dans le cadre du processus annuel d'établissement des objectifs.

Guide de préparation aux discussions de l'employé en vue de la demande de FTF

Liste de vérification de l'employé

Suivez les étapes suivantes pour préparer votre demande de FTF :

Téléchargez le formulaire approprié à partir de Votre portail personnel et remplissez-le avec votre proposition.

Préparez-vous à la discussion avec votre gestionnaire en remplissant les points à considérer et en répondant aux questions ci-dessous.

Organisez une réunion avec votre gestionnaire pour discuter de votre demande.

Considérations – Employé

L'auto-évaluation est un outil de réflexion sur les comportements nécessaires pour bien performer dans des conditions de travail flexible. Vous pouvez vous en servir pour déterminer vos points forts et vos points à améliorer avec l'aide de votre gestionnaire et de vos collègues pour offrir le meilleur de vous-même chaque jour.

Comportements favorisant le travail flexible	Mes points forts 5	4	3	2	Mes points à améliorer 1
1. Je m'assure que mon horaire flexible donne la priorité aux magasins					
2. J'ai déjà eu du succès dans un poste semblable.					
3. Je suis capable de faire preuve de discipline dans la planification et l'exécution.					
4. Je suis capable d'établir la priorité des tâches et de me concentrer sur les résultats.					
5. Je fais avancer les choses avec un grand sentiment d'urgence.					
6. Je travaille bien au sein de notre équipe et avec les autres équipes.					
7. Je suis capable de poser mes questions aux bonnes personnes ou d'obtenir les ressources dont j'ai besoin.					
8. Je communique régulièrement avec différents employés de l'entreprise.					
9. Je pose des questions et je parle de mes préoccupations.					
10. Je trouve des façons d'améliorer les choses.					
11. Je m'adapte rapidement aux nouvelles façons de travailler.					
12. Je suis à l'aise d'avoir des conversations difficiles.					
13. Je tiens les autres au courant de mon travail.					
14. J'écoute les autres et je suis capable de les influencer positivement.					
15. Je suis conscient de mes préférences et de mes préjugés.					
16. Je recherche activement des points de vue différents des miens et j'accepte les conseils.					
17. Je permets à tous de contribuer.					
18. J'adapte mon style pour travailler efficacement avec les autres.					
19. Je suis à l'aise d'avoir des conversations difficiles.					
20. Je tiens les autres au courant de mon travail.					

Guide de préparation aux discussions

Question	Commentaires
<p>Mon horaire flexible me permet-il de soutenir efficacement les magasins? Comment puis-je répondre aux besoins de l'entreprise aujourd'hui et comment vais-je continuer à le faire à l'avenir?</p>	
<p>Si ma demande est acceptée, quelle sera l'incidence sur mon équipe? De quel soutien aurai-je besoin de la part des membres de mon équipe et que devrai-je faire différemment pour les soutenir?</p>	
<p>Si ma demande est acceptée, quelle sera l'incidence sur les partenaires commerciaux? De quel soutien aurai-je besoin de la part des membres de mon équipe et que devrai-je faire différemment pour les soutenir?</p>	
<p>Comment vais-je continuer à contribuer à nos principes de collaboration, de créativité et de communication?</p>	
<p>Comment vais-je évaluer si la FTF convient à mon gestionnaire et à mon équipe?</p>	
<p>D'après les résultats de l'auto-évaluation, quelles compétences m'aideront à performer si ma demande de FTF est acceptée? Dans quels domaines aurai-je besoin de soutien supplémentaire?</p>	

Guide de préparation aux discussions du gestionnaire en vue de la demande de FTF

Liste de vérification du gestionnaire

Suivez les étapes suivantes pour évaluer la demande de FTF d'un employé et prendre une décision :

Assurez-vous que l'employé a rempli son guide de préparation aux discussions sur les FTF avant la réunion.

Confirmez que la demande n'est pas une mesure d'adaptation médicale ou religieuse. Le cas échéant, collaborer avec les RH pour mettre en place les mesures d'adaptation appropriées.

Évaluez si la FTF proposée convient à l'employé et à son rôle en vous basant sur la liste des considérations énumérées plus loin.

S'il y a lieu, organisez une réunion d'équipe pour discuter du travail flexible et de la manière dont vous travaillerez ensemble pour répondre aux besoins opérationnels.

Considérations – Gestionnaire

L'auto-évaluation est un outil de réflexion sur les comportements nécessaires pour bien encadrer votre employé dans des conditions de travail flexible. Vous pouvez vous en servir pour déterminer vos points forts et les stratégies à déployer pour aider votre employé ou votre équipe.

Comportements favorisant le travail flexible	Mes points forts 5	4	3	2	Mes points à améliorer 1
1. J'ai clairement établi mes attentes.					
2. Je suis disponible pour répondre aux questions.					
3. Je souligne le travail des employés très performants.					
4. Je communique fréquemment.					
5. Je suis capable de créer des liens solides.					
6. J'encourage la collaboration active.					
7. J'élimine les obstacles pour aider mes employés à réussir.					
8. Je pose des questions puissantes qui remettent en question le statu quo.					
9. J'encourage le partage des meilleures pratiques.					
10. Je comprends très bien le fonctionnement de notre entreprise et l'incidence des priorités sur notre travail.					
11. Je tiens mes employés informés de ce qui se passe réellement dans l'ensemble de notre entreprise.					
12. Je ne fais pas de microgestion avec mes employés.					
13. J'inclus mes employés dans le processus décisionnel et dans la résolution de problèmes lorsque nécessaire.					
14. J'encourage le développement et je donne l'encadrement nécessaire.					
15. Je favorise la visibilité de mon employé et je soutiens son développement.					
16. J'ai une bonne écoute.					
17. Je suis conscient de mes préférences et de mes préjugés.					
18. Je recherche activement des points de vue différents des miens et j'accepte les conseils.					
19. Je permets à tous de contribuer.					
20. J'adapte mon style pour travailler efficacement avec les autres.					

Guide de préparation aux discussions

Question	Commentaires
Le rôle convient-il à une FTF? (Tenez compte des exigences sur place, des besoins en équipement et en outils, de la santé et de la sécurité, des exigences relatives au travail d'équipe, des besoins des clients, etc.)	
L'employé a-t-il une proposition claire sur l'incidence des formules de travail flexibles? Comment continuera-t-il à répondre aux besoins de l'entreprise et à soutenir efficacement les magasins?	
Quelle est l'incidence de sa demande sur les autres employés? Sont-ils prêts à soutenir l'employé?	
Si la demande est acceptée, quelle sera l'incidence sur la façon dont le travail est effectué? L'employé serait-il toujours disponible pendant certaines heures d'ouverture, au-delà des heures normales, pour répondre à d'autres besoins d'affaires comme le service à la clientèle ou le soutien interne?	
Comment les interactions, la créativité et la collaboration seront-elles maintenues?	
Les résultats de l'auto-évaluation suggèrent-ils des difficultés particulières par rapport à la FTF? Comment l'employé et le gestionnaire peuvent-ils travailler ensemble pour les régler?	
Quels avantages voyez-vous si la demande de FTF est acceptée?	

Meilleures pratiques pour les gestionnaires

Voici quelques conseils pour aider les gestionnaires à optimiser la performance et la productivité de leur équipe tout en favorisant un environnement inclusif, particulièrement pour les employés qui ont un horaire de travail flexible.

Pour rester en contact avec les employés qui ont un horaire de travail flexible :

- Communiquez régulièrement avec eux de différentes façons.
- Planifiez des rencontres individuelles sur une base régulière pour aider vos employés à rester motivés et à atteindre leurs objectifs.
- Invitez les employés à participer à toutes les réunions régulières et ponctuelles. Les employés qui ont un horaire de travail flexible ne sont pas exemptés des réunions.
- Assurez-vous que les employés se présentent au bureau comme prévu pour maintenir les liens avec leurs collègues.
- Dans la mesure du possible, organisez les réunions pendant les heures normales de travail ou donnez un préavis suffisant pour que vos employés puissent se rendre disponibles en dehors des heures normales de travail.

Pour gérer la performance des employés qui ont un horaire de travail flexible :

- Gérez en fonction des objectifs et des résultats pour bâtir une culture et des relations fondées sur la confiance et la responsabilisation. Faites confiance à vos employés qui ont un horaire de travail flexible.
- Établissez des objectifs clairs et mesurables avec vos employés, et expliquez comment vous évaluez leur performance.
- Donnez de la rétroaction à vos employés en continu et corrigez immédiatement le tir en cas de problèmes de performance. Profitez de toutes les occasions d'encadrement.
- Soyez prêt à avoir des discussions avec un employé dès que vous constatez que l'horaire flexible ou la FTF ne fonctionnent pas. L'employé doit savoir que son entente de FTF risque d'être résiliée s'il n'atteint pas ses objectifs, s'il ne termine pas ses tâches ou s'il n'est pas disponible aux moments voulus. Les horaires de travail flexibles ne conviennent pas à tous les employés.
- Soyez un modèle à suivre pour le travail flexible.

Pour répondre aux besoins de l'entreprise avec des employés qui ont un horaire de travail flexible :

- Comprenez les besoins en personnel dans votre service pour répondre aux exigences opérationnelles et aux niveaux de service.
- Établissez les heures normales de travail de votre équipe en fonction des exigences de votre service.
- Déléguez les tâches de façon égale et équitable entre les employés qui ont un horaire de travail flexible et ceux qui n'en ont pas.

Foire aux questions

Modèle de travail hybride

Nous travaillons tous au sein d'une équipe nationale et nos réunions sont gérées à distance. Devons-nous encore être au bureau pour la plupart des réunions?

Oui, le travail en personne est toujours requis. Les employés de l'équipe peuvent donc travailler à domicile, être à leur poste de travail, se retrouver ensemble dans une salle de réunion ou travailler dans différents bureaux. Les personnes qui dirigent les réunions devront inclure les participants dans les réunions et les discussions.

Je dois parfois me rendre dans un magasin ou dans un centre de distribution dans le cadre de mes fonctions. Est-ce considéré comme une journée au bureau?

Oui. Nous vous encourageons à visiter nos magasins et nos centres de distribution si votre poste l'exige, car nous avons une approche axée sur les magasins.

Que faire si je veux travailler plus souvent au bureau que le nombre de jours prévus dans notre modèle de travail hybride?

Aucun problème. Le modèle hybride offre une plus grande souplesse aux employés dans la mesure où il répond à leurs besoins individuels.

Devrions-nous avoir une journée commune au bureau?

Travaillez avec votre équipe pour trouver la meilleure façon d'optimiser vos présences au bureau. Il pourrait s'agir d'un bon moment pour limiter le nombre de réunions — et ainsi avoir plus de temps pour une collaboration spontanée — ou, selon le type de travail que vous faites, pour exécuter des tâches demandant de la concentration ou des interactions avec des membres clés de votre équipe.

Que se passe-t-il si je ne suis pas d'accord avec le temps dont j'ai besoin au bureau?

Les besoins de l'organisation sont la priorité. Si le gestionnaire et l'employé n'arrivent pas à s'entendre sur la marge de manœuvre appropriée, le gestionnaire doit consulter son propre gestionnaire.

Dois-je vivre à distance raisonnable de mon bureau principal?

Nous nous attendons à ce que tous les employés puissent se rendre à leur bureau principal dans le cadre de leur emploi. Les employés se verront attribuer un bureau de base et doivent être en mesure de s'y rendre les jours indiqués par l'entreprise et le gestionnaire d'embauche à leurs frais, au besoin. Toute exception doit être approuvée et documentée par la direction des RH.

Les attentes relatives au nombre de jours au bureau dans le cadre de notre modèle hybride seront-elles différentes si je travaille selon un horaire de travail personnalisé?

Le fait d'avoir un horaire de travail personnalisé ne change en rien les attentes relatives au nombre de jours au bureau, soit au moins trois jours pour les directeurs et échelons supérieurs et au moins deux jours pour les échelons inférieurs à celui de directeur. Si vous souhaitez faire du télétravail plus souvent que ce qui est prévu, vous devez faire une demande de FTF.

Quels coûts sont remboursés lorsque je travaille à distance?

Sobeys fournit un ensemble d'équipement à ses employés. Les fournitures de bureau consommables, comme les stylos et le papier, peuvent être remboursées sur approbation de votre gestionnaire. Sobeys ne rembourse aucune dépense de votre ménage. Les employés sont responsables de leur situation fiscale personnelle et doivent connaître les directives de l'Agence du revenu du Canada.

Questions sur les FTF

Qui peut présenter une demande de FTF?

La [Politique sur les formules de travail flexibles](#) s'applique à tous les employés de bureau non syndiqués. L'ancienneté n'est pas un facteur déterminant. Les FTF sont considérées comme des exceptions.

Qui approuve ma demande de FTF?

Dans la plupart des cas, c'est le gestionnaire de l'employé qui évalue et approuve la demande. Si un employé demande un horaire de travail personnalisé, le directeur du service et le gestionnaire des RH détermineront son admissibilité. Consultez le [processus d'approbation](#).

Une FTF a-t-elle plus de chance d'être approuvée pour des raisons précises?

Non. Les employés peuvent demander des formules de travail flexibles pour toute raison pour laquelle une flexibilité supplémentaire est nécessaire. Les raisons détaillées dans le formulaire de demande sont personnelles. Elles n'ont pas besoin d'être divulguées et ne doivent pas influencer la décision du gestionnaire. Les critères décisionnels sont fondés sur les exigences opérationnelles et la performance.

Pouvez-vous donner des exemples de situations où le travail flexible ne convient pas?

Le travail flexible ne convient pas aux rôles qui exigent que des tâches régulières soient effectuées sur place. Dans certains cas, les tâches à effectuer sur place nécessitent que l'employé soit au bureau plus longtemps que la durée prévue dans notre modèle hybride standard. Les employés doivent travailler avec leurs gestionnaires pour élaborer un modèle de travail qui répond le mieux à leurs besoins personnels et à ceux de l'organisation.

Comment les FTF sont-elles gérées?

Toutes les FTF peuvent être suivies et gérées avec le formulaire de FTF sur la page de profil d'employé dans Votre portail personnel. Il est important que les employés mettent à jour leur page de profil si des changements sont apportés à leur entente de FTF.

J'ai une entente de FTF, mais j'ai accepté un nouveau poste. Dois-je présenter une demande officielle pour maintenir mon entente de FTF?

Si vous avez actuellement une entente de FTF et que vous êtes sur le point de changer de poste, vous devrez présenter une nouvelle demande pour votre nouveau poste. Le cas échéant, rendez-vous sur [Votre portail personnel](#) et soumettez votre demande en utilisant le formulaire de FTF qui se trouve sur la page de profil. Votre nouveau gestionnaire examinera et évaluera votre nouvelle demande de FTF.

Dois-je demander une FTF pour le travail occasionnel à distance, le travail temporaire ou un voyage d'affaires?

Non. Une FTF est requise seulement pour un travail régulier et continu. Vous n'avez pas à faire une demande de FTF si vous prévoyez faire temporairement du télétravail à distance sur une période de moins de trois semaines.

Que dois-je faire si j'ai besoin d'une FTF pour m'occuper de personnes à charge (enfants ou personne âgée de ma famille)?

Prenez toutes les mesures nécessaires pour que vos proches soient pris en charge durant votre semaine de travail. Parlez à votre gestionnaire d'équipe de la façon de vous acquitter de vos responsabilités si vous avez des obligations imprévues en matière de soins de personnes à charge.

Y a-t-il une période de préavis dans le cas où une entente de FTF doit être modifiée ou résiliée?

Oui. Les gestionnaires et les employés communiquent d'abord verbalement entre eux lorsqu'une entente de FTF doit être modifiée ou résiliée, et un préavis de quatre semaines s'ensuit.

Que se passe-t-il si un jour férié tombe pendant un jour de congé d'un horaire comprimé?

Si un employé a un horaire comprimé et que le jour férié tombe pendant un jour de congé, l'employé peut prendre une autre journée de congé sur approbation du gestionnaire.

Les directeurs et échelons supérieurs sont-ils admissibles aux FTF?

Oui, mais on s'attend à ce qu'ils travaillent au bureau trois journées ou plus par semaine. Les FTF de plus de trois jours en télétravail sont considérées comme une exception.

Questions sur les TI

Le service des TI peut-il m'aider à m'équiper pour mon poste de travail à la maison?

Il incombe aux employés d'organiser leur poste de travail à domicile. Le service des TI de Sobeys détermine les exigences en matière de logiciels et de matériel pour les employés et fournit un ensemble d'équipement. Des imprimantes à domicile peuvent être ajoutées, mais le service des TI ne fournit pas de soutien.

Les TI peuvent-elles m'offrir du soutien lorsque je travaille à distance, par exemple pour ma connexion RPV?

Oui, le service des TI peut vous aider à vous connecter au RPV. Si vous avez besoin que les TI accèdent à distance à votre système, mais que votre connexion RPV ne fonctionne pas, vous devrez vous rendre dans un magasin ou au bureau pour obtenir de l'aide.

Scénarios de travail flexible

Le tableau suivant donne des conseils pour différents scénarios de travail flexible. Il contient aussi des conseils pour encadrer les employés qui ont un horaire de travail flexible.

Créer une formule de travail flexible (FTF)

Situation	Comment puis-je vérifier le nombre d'heures travaillées par un employé si nous ne travaillons pas au même endroit et si nous avons un horaire différent?
Consignes	<p>Cette situation soulève la question de la confiance et de la responsabilisation. Avec notre nouvelle structure fonctionnelle, la confiance et la responsabilisation sont essentielles à notre succès. De nombreux employés travaillent déjà à des endroits différents de leur supérieur immédiat et de leurs collègues.</p>
Répercussions	<p>Avec le télétravail, vous devez gérer vos employés en tenant compte de leurs résultats et non en surveillant leur travail. Nous travaillons tous différemment. Deux employés qui se font confier la même tâche peuvent arriver au même résultat, mais en prenant deux moyens différents.</p> <p>Les gestionnaires doivent faire confiance à leurs employés et leur donner les moyens d'obtenir de bons résultats. Ce genre d'approche favorise l'engagement et le développement des employés.</p> <p>Ces normes sont applicables à tous les employés, et pas seulement à ceux qui ont une entente de FTF.</p>
Situation	Que se passe-t-il si le poste d'un employé ne se prête pas à une FTF?
Consignes	<p>Certains postes chez Sobeys ne se prêtent pas aux FTF en vertu de la présente politique. Dans la mesure du possible, les gestionnaires doivent collaborer avec leurs employés pour trouver la solution qui offre le plus de flexibilité possible.</p>
Points à considérer et solutions	<p>Si un employé occupe un poste qui ne se prête pas au télétravail, pouvez-vous lui proposer un horaire flexible ou un horaire de travail personnalisé sans nuire à l'équipe, à l'entreprise ou au client?</p> <p>Dans le cas où vous devez refuser la demande d'un employé, assurez-vous de bien lui expliquer votre décision.</p>
Situation	Que faire si tous les membres d'une équipe demandent le même horaire de travail? Comment le gestionnaire doit-il prendre ses décisions?
Consignes	<p>Les FTF ne fonctionnent que si les besoins de l'employé et ceux de l'entreprise sont satisfaits. Il est impossible d'accepter toutes les demandes.</p>
Répercussions	<p>Les gestionnaires devront peut-être expliquer à leurs employés les engagements en matière de service envers les clients et les partenaires clés.</p> <p>Les gestionnaires peuvent limiter le nombre d'employés qui ont un horaire décalé, car les niveaux de service et les besoins de l'entreprise doivent être satisfaits.</p>

Situation**Que faire si certaines tâches de l'employé doivent être confiées à quelqu'un d'autre?****Consignes**

Cette situation peut se produire si un employé a une semaine de travail réduite.

Répercussions

Si ce genre d'arrangement est nécessaire et qu'il a fait l'objet de discussions avec les RH, la description de poste doit être mise à jour. Vous éviterez ainsi de futurs conflits de responsabilité pour des tâches précises.

Situation**Comment un gestionnaire peut-il s'assurer qu'un employé coordonne ses tâches avec celles de ses collègues, de ses clients, etc.?****Consignes**

Lorsque vous discutez de la demande de FTF avec votre employé pour la première fois, profitez-en pour établir les attentes en matière de gestion continue de la performance.

Répercussions

Lorsqu'une entente de FTF commence, demandez à votre employé de réfléchir à la manière dont il coordonnera ses tâches et son horaire pour accommoder l'équipe, son client ou le partenaire externe. Demandez-lui de mettre ses réflexions par écrit. L'employé peut prendre des dispositions pour assurer une communication régulière avec ses collègues, les clients, les fournisseurs, etc.

Si les arrangements sont documentés, ils peuvent servir de référence pour gérer et corriger la performance au besoin.

Gestion et évaluation

Situation	Que se passe-t-il si l'employé ne respecte pas les heures de début et de fin convenues?
Consignes	La flexibilité vient avec des responsabilités. Lors des premières discussions avec votre employé, il est important de parler des heures de début et de fin, d'établir les attentes et d'expliquer les conséquences possibles, y compris la résiliation de l'entente, lorsque les termes de l'entente ne sont pas respectés.
Répercussions	<p>Il est important que vous communiquiez immédiatement avec votre employé pour confirmer qu'il a bien compris et accepté les heures de travail convenues.</p> <p>Si l'employé ne travaille pas toutes les heures convenues, sa performance risque d'en souffrir. La situation entraînera également du mécontentement chez ses collègues, avec raison.</p> <p>L'entente d'horaire flexible peut être résiliée si toutes les tentatives échouent.</p>
Situation	Comment pouvons-nous vérifier qu'une FTF fonctionne?
Consignes	<p>Lorsque les gestionnaires concluent une entente avec leurs employés, ils doivent clairement expliquer comment la performance sera évaluée.</p> <p>Les mêmes attentes de performance s'appliquent à tous les employés qui occupent les mêmes fonctions.</p>
Répercussions	Il est utile de faire le point régulièrement avec tous vos employés, y compris ceux qui ont une FTF, pour vérifier s'il y a un problème, évaluer les progrès et faire de la planification.
Situation	Que faire si des employés se plaignent qu'ils ont de la difficulté à joindre un collègue qui fait du télétravail ou qu'ils ne connaissent pas son horaire?
Consignes	La flexibilité vient avec des responsabilités. Lors des premières discussions avec votre employé, il est important d'établir les attentes et d'expliquer les conséquences possibles, y compris la résiliation de l'entente, lorsque les termes de l'entente ne sont pas respectés.
Répercussions	<p>Tous les employés doivent rester en contact avec leurs collègues, peu importe leur lieu de travail.</p> <p>Il est raisonnable de demander à tous vos employés de faire connaître leur horaire à leurs collègues, de tenir leur calendrier à jour et de répondre aux courriels et aux appels dans un délai raisonnable.</p> <p>Gardez à l'esprit que même les employés qui n'ont pas de FTF ne sont pas toujours disponibles pour répondre aux appels et ne sont pas nécessairement toujours assis à leur bureau, par exemple s'ils sont en réunion.</p>

Situation

Une réunion d'équipe est prévue à 8 h et deux employés ont indiqué à leur gestionnaire qu'ils ne peuvent pas y assister parce que leur journée de travail commence à 9 h. Doit-on exiger leur présence?

Consignes

L'un des objectifs de la Politique sur le travail flexible est de favoriser une culture de confiance et de responsabilisation dans laquelle tous les employés se sentent inclus.

Vous devez donc avoir confiance que vos employés atteindront ou dépasseront leurs objectifs, et vous devez aussi comprendre qu'ils ont des besoins et des engagements personnels.

Répercussions

Dans la mesure du possible, les gestionnaires doivent planifier les réunions pendant les heures normales de travail. Lorsque ce n'est pas possible et que la présence des employés est obligatoire, les gestionnaires doivent déterminer si un employé peut participer à la réunion par téléconférence ou vidéoconférence, puis se rendre au bureau après la réunion.

Une autre option est d'annoncer la réunion avec un préavis suffisant pour que l'employé puisse s'organiser pour arriver à l'heure.

En même temps, les employés doivent accepter qu'ils aient parfois à ajuster leur horaire pour répondre aux besoins de l'entreprise et de nos clients.

Situation

Il y a six mois, un employé a commencé à travailler de la maison quatre jours par semaine. Son gestionnaire ne le voit plus aussi souvent. Il est surpris de constater que l'employé a de la difficulté à terminer certaines de ses tâches et qu'il a accumulé du retard. Le gestionnaire devrait-il résilier l'entente?

Consignes

La flexibilité vient avec des responsabilités. Lors des premières discussions avec votre employé, il est important d'établir les attentes et d'expliquer les conséquences possibles, y compris la résiliation de l'entente, lorsque les termes de l'entente ne sont pas respectés.

Répercussions

Il est essentiel de prévoir du temps pour des rencontres individuelles avec les employés, y compris avec ceux qui ont un horaire flexible.

Avant de résilier une entente, déterminez s'il y avait un système en place pour fournir une rétroaction régulière à l'employé qui a un horaire flexible et si vous étiez aussi disponible pour lui que pour les employés qui travaillent au bureau. Quel que soit le processus actuellement en place, il faudra peut-être le revoir pour mieux gérer la performance.

La résiliation de l'entente est une option dans les cas où les attentes ne sont pas satisfaites, même avec tous les mécanismes d'examen et de rétroaction appropriés.

Si la décision de résilier une entente de FTF est prise, le gestionnaire doit expliquer clairement sa décision, donner un préavis de quatre semaines à son employé et trouver une façon d'améliorer sa performance.