

Surmonter l'adversité, **ensemble**

Le leadership en électricité
pour passer à travers la
pandémie



Canadian
Electricity
Association

Association
canadienne
de l'électricité

À propos de Ressources humaines, industrie électrique du Canada

Ressources humaines, industrie électrique du Canada (RHIEC) est la source la plus fiable d'informations objectives sur les ressources humaines et sur le marché au Canada et procure ainsi à l'industrie canadienne de l'électricité les outils nécessaires à la planification et au développement des entreprises. Nous offrons une plateforme satisfaisant les besoins actuels de l'industrie. Nous trouvons des moyens pour que les entreprises canadiennes soient « les meilleures de leur catégorie » et nous anticipons les tendances et les enjeux de l'industrie. Notre travail permet à l'industrie de coordonner l'offre en main-d'œuvre à la demande et de favoriser la croissance et l'innovation chez les employeurs et employés. Ceci améliore la qualité du service qu'offre l'industrie et la confiance que les Canadiens lui témoignent.

Pour de plus amples renseignements sur RHIEC, veuillez consulter electricityhr.ca/fr/.

À propos de l'Association canadienne de l'électricité

Chaque jour, les entreprises membres de l'Association canadienne de l'électricité (ACE) produisent, transportent et distribuent de l'électricité destinée à leurs clients industriels, commerciaux, résidentiels et institutionnels dans tout le Canada. Tous les intervenants de l'industrie sont représentés dans cette association industrielle nationale qui réunit des entreprises d'électricité à intégration verticale, des producteurs indépendants, des entreprises de transport et de distribution, des négociants en électricité, ainsi que des fabricants et des fournisseurs qui produisent le matériel, les technologies et les services nécessaires au bon fonctionnement de l'industrie.

Pour de plus amples renseignements sur l'ACE, veuillez consulter electricity.ca/fr/.

This report is also available in English: *Powering Through Together: Electricity Leadership on Navigating the Pandemic*

Merci aux commanditaires de ce rapport :



Merci à nos auteurs contributeurs :

Michelle Branigan, Mark Chapeskie, Alex Hosselet et Jenna Moore de RHIEC; Josée Larocque-Patton de HR ICU; et Leah Michalopoulos de l'ACE.

© Ressources humaines, industrie électrique du Canada, 2020

Tous droits réservés. Toute utilisation du présent document, en tout ou en partie, sans l'autorisation préalable écrite de Ressources humaines, industrie électrique du Canada constitue une violation des droits d'auteur. Il est interdit de reproduire, de sauvegarder dans un système de recouvrement, ou de transmettre sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit ce document (y compris électronique, mécanique, photographique ou par photocopie ou enregistrement).

Table des matières

Introduction / 4

Sommaire / 6

Résultats de recherche / 7

Sécurité / 7

Affaires et activités opérationnelles / 9

Établir des liens / 14

Retour en milieu de travail et développement / 16

Mesures de soutien aux employés : reconnaissance et avantages / 21

Relations externes / 22

Mot de la fin / 24

Recommandations / 25

Méthodologie / 27



Introduction

L'industrie de l'électricité a l'habitude de faire preuve de solidarité quand vient le temps de relever des défis, notamment pendant des périodes difficiles, et ce, grâce à ses partenaires et à la coopération.

En unissant nos efforts devant l'adversité, et avec l'appui de l'ensemble de l'industrie et d'autres intervenants, nous veillons à ce que les Canadiens puissent continuer de compter sur l'efficacité de l'approvisionnement en électricité, laquelle est véritablement à la base de nos vies et de notre économie. En ce sens, la pandémie a mis en lumière l'importance de notre secteur en tant que service essentiel.

Lorsque la COVID-19 est apparue pour la première fois, personne n'aurait pu prédire que cette maladie allait engendrer des conséquences dévastatrices qui allaient perdurer si longtemps. Les neuf derniers mois ont été une période absolument sans précédent; chaque personne et chaque organisation a dû s'adapter rapidement à de nouvelles circonstances de la vie en période de pandémie.

Plusieurs pays du monde entier ont dû suspendre leurs activités, et bon nombre d'entreprises ont demandé à leurs employés de travailler à domicile lorsque cela était possible. De nombreuses personnes

se sont retrouvées au chômage en un clin d'œil. Au départ, beaucoup s'attendaient à ce qu'il s'agisse d'une brève interruption, et que tout rentre dans l'ordre après un mois ou deux. Nous savons à présent que c'était un point de vue exagérément optimiste.

Alors que d'autres industries se retrouvaient immobilisées, les services publics d'électricité à l'échelle nationale ont dû s'ajuster du jour au lendemain pour trouver des moyens de garder le Canada éclairé d'un bout à l'autre du pays, tout en assurant la sécurité de ses équipes. La sécurité a toujours été la première priorité des services publics canadiens d'électricité, et la pandémie a exigé des employeurs une refonte de leurs processus de sécurité déjà bien en place, en vue d'y ajouter des mesures additionnelles de précautions.

Alors que la pandémie a mis toutes les unités opérationnelles au défi de s'adapter, elle a aussi permis de révéler que les ressources humaines (RH) constituent une fonction indispensable au sein de chaque entreprise. Pendant des années, les professionnels des RH ont réitéré l'importance de gérer et de reconnaître les RH en tant que partenaire opérationnel stratégique. En très peu de temps, les RH sont devenues une voix nécessaire aux côtés des opérations, des finances et d'autres unités centrales afin de répondre aux défis de la pandémie.

La pandémie a confirmé l'importance des gens au cœur même du secteur : celles et ceux qui travaillent pour nous fournir en énergie électrique 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ces personnes comprennent notamment les techniciens de lignes électriques, les spécialistes de la cybersécurité, les représentants du service à la clientèle et plusieurs autres. Les équipes de RH ont non seulement dû faire face à la pandémie à un niveau professionnel, mais elles ont aussi aidé des organisations entières à se réorienter rapidement vers le travail à domicile, tout en assurant simultanément la sécurité des travailleurs qui continuent à œuvrer sur le terrain.

Alors que nous nous adaptons à cette « nouvelle normalité », l'industrie canadienne de l'électricité progresse prudemment vers une nouvelle façon de mener ses opérations, et continue d'innover afin de trouver des moyens encore plus efficaces de faire les choses à mesure que la pandémie gagne du terrain.

C'est dans ce contexte que Ressources humaines, industrie électrique du Canada (RHIEC) et l'Association canadienne de l'électricité (ACÉ) ont collaboré au présent rapport, afin d'examiner l'incidence de la pandémie sur la main-d'œuvre et les opérations du secteur. Les objectifs du rapport sont les suivants :

- Évaluer les conditions de travail en temps de pandémie, du point de vue de l'employeur.

- Mettre en évidence les sources de préoccupation constante, les leçons apprises et le retour en milieu de travail.
- Étayer un plan de relance que les employeurs du secteur seront en mesure de mettre en œuvre.

Nous avons découvert toute la résilience de notre secteur ainsi que sa capacité à demeurer opérationnel face à l'un des plus grands défis auxquels il n'ait jamais été confronté. Les conclusions énoncées dans le présent rapport illustrent à quel point les organisations ont su bien réagir à la situation; il s'agit assurément d'un exemple pouvant en inspirer d'autres, afin d'obtenir le même niveau de succès.

Bien que la pandémie ne soit pas encore terminée, nous avons beaucoup appris et nous pouvons être fiers de nous en tirer aussi bien face aux défis actuels. Il reste toujours beaucoup à apprendre, mais nous sommes partis du bon pied, notamment, grâce aux réseaux mis en place pour mettre à contribution le savoir rapidement et efficacement.

En continuant à communiquer et à collaborer les uns avec les autres, nous pourrons veiller à maintenir la sécurité et la fiabilité de notre réseau électrique national à un niveau digne des attentes de tous les Canadiens.

Michelle Branigan

Directrice générale
Ressources humaines, industrie électrique du
Canada



Francis Bradley

Président-directeur général
Association canadienne de l'électricité



Sommaire



Le présent rapport est basé sur des sondages et des entrevues approfondies, effectués auprès de cadres de la haute direction et de la gestion, provenant d'un peu partout au Canada. Il comprend les réponses d'une pluralité d'intervenants occupant des postes de gestion, ainsi que diverses fonctions organisationnelles – notamment la transmission, la production, la distribution, les syndicats et les services de soutien – et représentant une variété de tailles d'entreprises, de régions géographiques et de cultures. La pandémie a été difficile à bien des égards, mais le secteur canadien de l'électricité a bien réagi et a su s'adapter remarquablement. Alors qu'un petit nombre de répondants a indiqué qu'ils disposaient d'un plan spécialement conçu pour une pandémie (résultant d'incidents antérieurs avec le H1N1 et le SRAS), plus de 90 % des répondants ont déclaré que, bien qu'ils soient munis de plans d'urgence rigoureux – mais génériques – lesquels auraient aidé à réagir à plusieurs catastrophes, jamais ils n'auraient pu anticiper une telle ampleur pandémique ni être entièrement préparés à la situation actuelle. Pourtant, la plupart d'entre eux ont répondu que les opérations s'étaient déroulées sans heurts, tant au bureau que sur le terrain.

Conformément aux directives du gouvernement et des agences de santé publique, les entreprises ont été contraintes de changer leur façon de travailler presque du jour au lendemain. Les opérations ont

été déplacées hors site dans la mesure du possible; ainsi, le personnel pouvant travailler à distance a été renvoyé à la maison, tandis que le personnel sur le terrain a dû s'adapter à de nouveaux protocoles de sécurité, ajoutés aux processus habituels. Environ un tiers des entreprises interrogées ont rémunéré certains membres du personnel des sites, afin qu'ils restent à la maison au début de la pandémie, et ce, jusqu'à ce que les mesures de travail sécuritaires puissent être rehaussées et que les chantiers puissent être rouverts sans danger.

Tous les répondants ont enregistré une augmentation des dépenses en raison de l'utilisation accrue des équipements de protection individuelle (ÉPI); ou de la nécessité de prévoir du personnel supplémentaire pour permettre des quarts de travail séparés; ou encore pour mettre en place une infrastructure additionnelle visant à soutenir le travail à domicile et la distanciation physique. Certains répondants ont signalé une hausse des frais de déplacement en raison de la nécessité de positionner à distance, et de façon sécuritaire, leurs travailleurs, tout en veillant à respecter les protocoles de distanciation physique. Cela dit, certaines économies ont été réalisées, car les organisations ont dû annuler des voyages, des formations, des réunions et des conférences. Très peu de répondants ont été confrontés à des clients qui avaient fermé leurs entreprises, avec des factures impayées.

Les employeurs du secteur de l'électricité cherchent continuellement à faire de la sécurité, une priorité absolue. En cas de pandémie, bien que les risques soient différents qu'à l'habitude, cet engagement demeure inchangé. La sécurité a toujours été au premier plan de chaque décision prise, et presque tous les répondants ont surpassé les exigences en matière de santé publique, afin de garantir la sécurité de leurs équipes. Cela signifie qu'ils ont dû recourir à des ÉPI, au nettoyage, aux protocoles de sécurité au bureau et à la gestion du personnel sur le terrain, dans leur environnement.

Les répondants ont fait preuve d'un fort sentiment de résilience et de souplesse dans le cadre de leurs fonctions. Beaucoup ont décrit à quel point ils étaient fiers du comportement et de l'éthique de travail de leurs employés, et ce, tout au long de la pandémie. Plus de 95 % des répondants interrogés estiment que leurs mesures d'adaptation à la pandémie ont permis de renforcer la culture d'entreprise, engendrant des équipes tissées beaucoup plus serrées.

Dans une très grande majorité, les répondants ont mentionné que la communication s'est avérée essentielle pour réussir à surmonter la phase initiale de choc, en début de pandémie. La quasi-totalité des répondants ont déclaré avoir amélioré les communications internes, afin de mieux dialoguer avec les employés, les représentants syndicaux, les équipes médicales, les comités de santé et de sécurité, les comités du mieux-être, ou encore avec les groupes de travail sur la pandémie nouvellement créés. Des partenariats de communication à l'externe ont été créés avec des médecins hygiénistes en chef, la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT), la Commission des accidents du travail, des spécialistes des maladies, des entreprises locales, des associations et même des entreprises auparavant considérées comme des concurrents. La pandémie

a non seulement transformé les points de vue, mais elle a également facilité la création de réseaux de soutien et de collaborations qui n'existaient pas auparavant.

En ce qui concerne les communications et les directives gouvernementales, la moitié des répondants estiment que les gouvernements ont fourni des orientations et des suggestions qui les ont aidées à fonctionner ou à s'adapter. L'autre moitié est d'avis que les gouvernements auraient pu être plus utiles, et que leurs propres organisations avaient une bonne longueur d'avance sur les conseils prodigués par le gouvernement.

Grâce à la communication et à la collaboration, ainsi qu'à l'appui des autorités sanitaires, le secteur de l'électricité s'est adapté à la pandémie sans se voir contraint de composer avec des interruptions ou des répercussions inattendues à long terme. Les conclusions tirées du présent rapport confirment que les employeurs du secteur peuvent non seulement se relever de la pandémie de la COVID-19, mais surtout, qu'ils s'inspireront des leçons apprises pendant cette période difficile pour adopter de nouvelles façons de penser et de collaborer avec leurs pairs.

« La pandémie représente une urgence unique en son genre. Et l'expérience des gens face à ce type de perte est sans précédent. En règle générale, les urgences sont aiguës et localisées. Mais la pandémie quant à elle, est durable et progresse à grande échelle. Le défi pour toutes les organisations est de savoir comment garder les gens inspirés et remplis d'espoir, alors que la situation est en constante évolution et que la "nouvelle normalité" consiste en fait, en une incertitude indéfinissable. Nous prévoyons que le moral des troupes, la sécurité et le bien-être continueront d'être au centre des préoccupations. »

Résultats de recherche

Sécurité

« La sécurité d'abord » est la devise qui caractérise tous les travaux au sein de l'industrie canadienne de l'électricité. Ce mot d'ordre a d'ailleurs bien servi le secteur pendant la pandémie. Les employeurs ont pu s'appuyer sur une culture bien ancrée, consistant à donner la priorité à la sécurité physique en milieu de travail, puis de l'adapter aux considérations de sécurité accrue en raison de la pandémie.

« Il était important pour nous de demeurer proche des employés et d'écouter leurs préoccupations. Nous avons offert un congé de maladie COVID-19 aux employés qui devaient se confiner, conformément aux recommandations de la santé publique, et qui ne pouvaient pas travailler à domicile, ainsi que deux semaines de congé payé pour soins d'enfants, à l'intention de tous ceux qui avaient besoin de temps pour prendre les dispositions nécessaires, alors que les écoles fermaient au début de la pandémie. »

Selon tous les répondants interrogés, la sécurité des employés a constitué l'aspect le plus important de leurs réponses à la pandémie. Presque tous les

répondants ont déclaré qu'ils avaient surpassé les exigences de la santé publique, afin de protéger efficacement leurs équipes; et chaque répondant a mis en place un processus de sécurité adapté pour faire face à la pandémie. La plupart des répondants mesurent le sentiment de sécurité de leurs employés au moyen d'enquêtes effectuées sur une base quotidienne, hebdomadaire ou bimensuelle. Un répondant a fait remarquer que la mobilisation des employés en matière de sécurité cette année avait été « la plus forte » qu'il ait jamais vue!

« Des plans d'action visant à atténuer les risques sont en place. Nous avons examiné la modélisation ainsi que les hypothèses énoncées par le gouvernement en cas de nouvelles vagues éventuelles, et c'est pourquoi nous avons élaboré des stratégies d'urgence pour assurer que nous serons en mesure de maintenir les opérations. Cela comprend la gestion de multiples imprévus, tels que des conditions météorologiques extrêmes en pleine nouvelle vague. Les travailleurs sur le terrain ont réussi à reprendre le travail en appliquant des mesures de sécurité adaptées à la pandémie. Les travailleurs à distance resteront probablement à la maison jusqu'à ce qu'un vaccin ou un traitement efficace soit disponible. Nous offrons notre soutien aux employés qui souhaitent retourner sur leur lieu de travail physique, de façon régulière ou périodique. »

Alors que la plupart des répondants avaient besoin d'acheter des ÉPI supplémentaires, un petit nombre d'entre eux disposaient d'un excédent d'ÉPI qu'ils ont pu donner aux hôpitaux, aux centres médicaux et aux communautés locales. Ce geste a eu une incidence notable, particulièrement dans les premiers jours de la pandémie, alors que la demande pour des masques et du désinfectant dépassait l'offre. Les facteurs externes qui ont orienté la planification étaient essentiellement liés aux écoles, mandatés par le gouvernement et rattachés au niveau de confort du personnel.

Les répondants donnent des exemples « des multiples mesures de sécurité et des niveaux de protocoles qui ont été mis en place pour pouvoir fonctionner ». Une tendance qui a été vue couramment chez les travailleurs essentiels consistait à regrouper les employés en cohortes avec lesquelles ils travaillaient sur une base régulière. Des centres de contrôle ont été adaptés pour n'autoriser l'accès qu'à des membres précis de l'équipe, et des centres de contrôle de secours ont été créés. Les entreprises ont apporté des modifications pour l'utilisation des véhicules de l'entreprise, notamment l'installation de séparations dans les véhicules ou l'achat de véhicules supplémentaires pour permettre à tout le personnel de terrain de se rendre séparément sur les chantiers. Les répondants ont décrit les moyens utilisés pour permettre aux travailleurs de rester au travail sans mettre les autres en danger, comme les contrôles de la température et le dépistage préalable.

« La sécurité est toujours la priorité absolue de notre organisation et elle l'est demeurée tout au long de la pandémie. Les façons de faire de l'organisation se sont reflétées dans les efforts déployés, afin de maintenir une réputation d'entreprise de premier ordre; cette attitude a guidé nos prises de décision et notre approche avec les employés, en plus de nous donner l'occasion d'innover et d'être créatifs dans la livraison de notre travail. »

Les bureaux et les chantiers ont nécessité des modifications considérables, ainsi que des ajustements dans l'approvisionnement et les processus, afin de favoriser des environnements de travail plus sûrs, notamment :

- Un grand nombre de masques et autres types d'ÉPI.
- Un nombre restreint de participants aux réunions sur les sites.
- Un nombre restreint de personnes à l'intérieur des ascenseurs.
- Des signatures et autres indications pour gérer la circulation des personnes, y compris les déplacements à sens unique.
- Des changements aux pratiques d'usage des couverts et de la vaisselle dans les cuisines afin d'éviter le partage et les risques de transmission du virus.
- Les cafétérias sont dotées de moyens plus sécuritaires pour servir les repas, en remplacement des buffets.
- La fermeture temporaire des salles d'entraînement sur place.
- Un nombre restreint d'interactions entre les employés sur le site et hors site (p. ex. : « les bulles de travail »).
- La location de véhicules récréatifs ou de chambres d'hôtel pour les employés des centres de contrôle.
- Des écrans de protection en plexiglas pour les employés partageant le même véhicule.
- L'installation de plus de postes pour le lavage des mains à l'intérieur des bâtiments.
- Des modifications aux systèmes CVCA pour favoriser la circulation de l'air et accroître la filtration.
- L'installation de lumières ultraviolettes et de caméras infrarouges.
- L'accentuation du programme de nettoyage, en particulier pour les surfaces très utilisées.
- La mise en place de systèmes électroniques pour le suivi des présences et le repérage des contacts.



Les répondants ont indiqué qu'ils ont suivi les conseils des médecins en chef, des autorités locales de santé publique et des comités de santé et de sécurité de l'entreprise, en vue de collaborer avec eux pour garantir la sécurité en milieu de travail et minimiser le risque de transmission.

« La sécurité des employés est, et sera toujours, au premier rang de nos priorités. Après, l'importance est accordée à la sécurité publique; nous exploitons des installations se trouvant au sein des communautés et les gens nous font confiance, alors l'exploitation sécuritaire de nos installations les affecte également. Enfin, les règles gouvernementales sont appliquées. »

Affaires et activités opérationnelles

L'électricité est un service essentiel au Canada. Il est à la base d'une grande partie de l'économie canadienne. Sans électricité, les hôpitaux, les aéroports, les stations-service, les maisons, les entreprises et les éléments fondamentaux de nos collectivités ne pourraient pas demeurer opérationnels très longtemps – et dans de nombreux cas, ils ne disposent pas de plan de secours. Alors que les organisations à travers le Canada ralentissaient leurs activités ou se tournaient vers le travail à domicile lorsque cela était possible, de nombreux employés du secteur de l'électricité ont été appelés à continuer de

travailler, afin de permettre au reste de l'économie canadienne de continuer de fonctionner.

En tant que service essentiel, le secteur de l'électricité n'est pas étranger aux plans de gestion de crise dans le cadre de ses activités opérationnelles. La débrouillardise et l'adaptabilité font partie du travail quotidien, et cet état d'esprit a sans aucun doute joué un rôle essentiel dans la résilience du secteur cette année. Bien qu'il y ait eu tant de facteurs inconnus dans les premiers jours de la pandémie, plusieurs répondants ont déclaré qu'ils se sentaient préparés – ou du moins partiellement préparés – à relever les défis attribuables aux mesures d'urgence qu'ils avaient déjà mises en place, que ce soit en prévision d'une pandémie, de conditions météorologiques extrêmes ou d'autres scénarios.

Lorsqu'ils ont passé en revue leurs opérations, les répondants ont remarqué la rapidité avec laquelle ils ont pu aller de l'avant, prendre des décisions et réduire considérablement les formalités administratives. Cette souplesse nécessitait une attitude apte à reconnaître que des erreurs acceptables se produiraient, et que le progrès valait mieux que la perfection.

Ce nouveau mode de pensée est bien décrit par Rob Lister, président-directeur général de Oakville Enterprises Corporation : *« La main-d'œuvre a fait preuve de résilience et a été incroyablement serviable. Nous avons beaucoup de problèmes opérationnels à régler alors que faisons face à de nouvelles circonstances. Sans avoir à demander, tout le monde est intervenu et a aidé là où il le pouvait. »*

Répercussions opérationnelles

Les répondants ont indiqué que les coûts étaient l'élément ayant eu le plus grand effet sur les affaires et les activités opérationnelles. Équiper le personnel pour qu'il travaille à domicile; rehausser les exigences en matière d'ÉPI; créer des équipes d'intervention rapide pour la COVID (souvent avec des sous-traitants spécialistes à l'externe); et être

contraint de réduire l'efficacité opérationnelle pour donner la priorité à la sécurité s'avèrent des actions qui ont engendré des coûts commerciaux plus élevés, notamment dans les cas de distanciation des équipes de travail, alors que le travail nécessitait plus d'une personne sur place. Souvent, les centres de contrôle principaux et de secours fonctionnaient simultanément 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Un répondant a décrit comment son entreprise a maintenu les opérations en créant de nouvelles équipes de travail et en leur attribuant des « bureaux mobiles » construits à partir de conteneurs d'expédition. Un autre répondant a adopté une approche similaire avec des véhicules récréatifs loués pouvant servir de centre de contrôle.

« La distanciation a considérablement augmenté les coûts de main-d'œuvre pour les projets. Nous avons créé un nouveau département lié à la COVID pour se pencher sur les problèmes concernant la sécurité du personnel et des entrepreneurs. Des équipements spécifiques étaient – et sont toujours – nécessaires pour appuyer le personnel travaillant à domicile. Nous avons connu une réduction de l'efficacité, entraînant l'embauche de nouveaux employés et une augmentation des cas d'épuisement professionnel. »

Certaines organisations ont pu poursuivre leurs activités essentielles pour des projets d'infrastructure, tout en maintenant des protocoles de sécurité

visant à assurer la sécurité des entrepreneurs et des employés. D'autres ont connu des problèmes avec la chaîne d'approvisionnement et étaient incapables de se procurer des matériaux auprès des fournisseurs; ils ont dû retarder leurs opérations pour permettre aux chaînes d'approvisionnement et aux fournisseurs de répondre à leurs besoins. D'autres organisations ont signalé que : d'importants fournisseurs avaient suspendu les activités liées au travail physique, des universités avaient ralenti leurs travaux de laboratoire et de recherche, et certaines activités de sensibilisation au sein des communautés avaient été suspendues jusqu'à ce que ses membres se sentent à l'aise de recommencer à interagir.

En plus d'assurer la sécurité du personnel essentiel sur le terrain, les organisations ont dû fermer rapidement leurs bureaux, retournant des milliers de travailleurs à la maison, pendant ce qui allait s'avérer une période prolongée. Les RH et les autres unités opérationnelles ont réagi rapidement afin de minimiser l'interruption des activités et de continuer à communiquer régulièrement avec les employés. Comme l'a affirmé un répondant, « je n'aurais jamais pensé que nous pourrions déplacer 65 % de nos effectifs à distance en seulement quelques jours. »

La plus grande préoccupation pour le personnel travaillant à domicile, après la productivité, est l'importance des interactions interfonctionnelles et les conséquences à long terme sur la culture de travail.



Surmonter l'adversité, ensemble
Le leadership en électricité pour passer à travers avec la pandémie



« Environ 75 % de notre programme de travail normal s'est poursuivi à peu près comme prévu, et environ 25 % de celui-ci a dû être suspendu (une partie a maintenant repris). Nous sommes rapidement passés au travail à domicile et dans l'ensemble, notre personnel s'est bien adapté et est demeuré productif. Nous nous inquiétons cependant de la perte d'interactions interfonctionnelles et de l'interruption de la progression de notre culture d'entreprise. »

Une réponse donnée fréquemment était que la pandémie a fourni l'occasion de revoir les pratiques opérationnelles et d'évaluer ce qui fonctionne et ce qui devrait être mieux adapté. De nombreux répondants ont indiqué qu'ils aimeraient continuer d'évaluer les tendances du marché et travailler ensemble à mesure que la pandémie progresse. Pour faire face aux défis liés à la pandémie, de nombreuses organisations se sont engagées les unes avec les autres en vue de partager leurs apprentissages et d'élaborer des solutions adaptées à l'industrie.

Lyne Parent-Garvey d'Hydro Ottawa a indiqué ce qui suit : « Notre industrie est réputée pour son partage de pratiques exemplaires, ainsi que des données relatives à ce qui fonctionne bien et à ce qui fonctionne moins bien, et cela a été très important en ces temps difficiles. »

La plupart des fonctions des RH ont dû être révisées ou entièrement modifiées pour répondre à la pandémie. Cela comprend le recrutement de nouveaux candidats, l'intégration de nouveaux employés, ainsi que la formation et le perfectionnement du personnel en place, le tout se déroulant souvent dans un environnement totalement virtuel.

Les répondants ont également indiqué quels autres domaines ils exploreraient pour adapter leurs opérations pendant et après la pandémie, notamment :

- Les relations avec les fournisseurs locaux.
- L'automatisation accrue des services grâce à l'amélioration de la prestation des services informatiques.
- Le renforcement de la cybersécurité dans les unités opérationnelles.
- Des changements à l'aménagement des locaux, y compris l'agrandissement de l'espace pour des environnements de travail plus sûrs ou la réduction de l'espace pour tenir compte de la main-d'œuvre travaillant à distance.
- Des environnements de travail souples, se traduisant par des modèles hybrides et de travail à domicile.
- Le besoin de tenir des réunions et de conférences en personne.

Ces questions, bien qu'elles soient urgentes pour les entreprises opérant en contexte pandémique,

continueront d'avoir des répercussions après la pandémie de COVID. Il y a eu beaucoup de discussions sur l'avenir du travail et cela sera exacerbé par les conditions actuelles.

De nombreuses entreprises permettaient déjà à son personnel de travailler à distance ou avaient entrepris des pourparlers avec leurs équipes sur la manière de faciliter le télétravail. Alors que ces pourparlers se déroulaient lentement, en pesant soigneusement le pour et le contre, la pandémie a accéléré ces plans et les a mis en pratique sur-le-champ.

Pour les chefs d'entreprise, la pandémie a suscité des discussions sur les stratégies à long terme en matière d'installations. Les rapports abondent, certains sonnant le glas du travail de « bureau traditionnel », mais chose certaine, rien ne peut être clairement défini à l'heure actuelle. Les entreprises examinent comment les futurs modèles de travail pourraient avoir une incidence sur le besoin de locaux pour les bureaux, ainsi que sur les coûts, la culture d'entreprise et le maintien en poste des employés.

Plus tôt cette année, les répondants à un sondage mené par RHIEC se révélaient très majoritairement favorables au travail à distance : 95,5 % des répondants qui effectuent du télétravail souhaitent continuer à le faire, au moins de façon occasionnelle. En moyenne, ceux qui aimeraient continuer de travailler à distance se voient le faire environ trois jours par semaine.

Alors que la technologie continue d'éliminer les obstacles, les organisations du secteur devront explorer rapidement « le monde du travail de demain », car elles risquent de perdre d'importants talents au profit de secteurs plus progressistes.

Défis sur le plan de la main-d'œuvre

Les réponses démontrent qu'il y a eu un gel des embauches, à travers le secteur, de mars à juin. D'autre part, les répondants ont pu garder la majorité des employés en poste, et ont effectué peu de mises à pied. Certains répondants ont indiqué qu'ils avaient réduit l'embauche d'étudiants pour l'été et pour des stages d'alternance travail-étude. Il s'agit d'une

réaction compréhensible en raison des circonstances, mais qui pourrait avoir des effets à long terme sur les bassins de talents et les capacités. RHIEC remarque maintenant un plus haut taux de participation aux stages d'étudiants, mais il n'a pas encore atteint le niveau normal d'avant la pandémie. Afin de répondre à ce besoin, le gouvernement fédéral a assoupli les restrictions pour les subventions aux travailleurs-étudiants, afin de permettre plus d'embauches et un meilleur financement des postes, permettant ainsi au [programme Impulser l'avenir](#) de RHIEC d'avoir une incidence plus grande sur l'embauche de travailleurs-étudiants.

Quelques répondants ont signalé des cas où les employés avaient peur, refusaient de travailler ou nécessitaient certaines mesures d'adaptation (pour des problèmes de santé ou des soins pour les enfants ou les personnes âgées).

« Les services de garde d'enfants ont été problématiques, mais cet enjeu a pu être géré grâce à la flexibilité. Cela demeure un facteur de stress pour les employés et est surveillé pour suivre ses répercussions sur le bien-être et la sécurité. Nous avons connu quelques cas isolés d'employés qui ont exprimé des inquiétudes quant au retour au travail en personne. Nous avons fourni un soutien et des renseignements supplémentaires pour résoudre ces problèmes. »

Les répondants ont expliqué qu'avec l'ajout de ces mesures d'adaptation, il leur a fallu travailler avec les gens sur une base individuelle, car tous se trouvaient en terrain complètement inconnu. Dans l'ensemble, les organisations ont résolu les problèmes sans interruption majeure, et bon nombre d'entre elles ont salué la résilience et la souplesse de leurs équipes pour gérer des situations particulières. Un certain nombre de répondants ont parlé d'un engagement accru avec leurs sections syndicales locales, soulignant que « l'écoute a été la clé » et que tout le monde voulait la même chose – la sécurité de la main-d'œuvre.

« Le défi auquel nous avons été confrontés le plus souvent découlait de la flexibilité des horaires, pour faciliter la garde des enfants, même lors de la réouverture des écoles; il est nécessaire d'être aussi compréhensif que possible envers les besoins des employés. »

Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait eu aucune difficulté. Les thèmes récurrents ont été la prise de conscience du rôle indispensable de l'infrastructure informatique en milieu de travail, ainsi que les défis liés aux perturbations au niveau de la chaîne d'approvisionnement, tant pour les ÉPI que pour les équipements réguliers ou articles habituels. Tout cela a créé un bouleversement dans le travail quotidien des employés, et ce, dans tous les domaines. Malgré ces difficultés et bien d'autres, les répondants ont invariablement décrit à quel point ils étaient fiers des capacités de leurs employés à devenir opérationnels en dehors du bureau.

Les répondants dont les opérations traversaient les frontières provinciales et nationales ont été confrontés à une complexité supplémentaire dans la gestion de leurs équipes. Les restrictions de voyage ainsi que les règlements ou avertissements contradictoires à l'échelle des régions géographiques respectives ont eu des répercussions sur la manière dont ces équipes ont pu collaborer et fonctionner.

Certains répondants ont indiqué avoir été confrontés à un grand défi d'entrée de jeu, soit de faire reconnaître leurs employés comme des travailleurs essentiels. Au début des fermetures et des mesures

de confinement, les gens ont été renvoyés chez eux – mais les « lumières devaient rester allumées », et les répondants ont dû communiquer avec les gouvernements régionaux pour trouver des moyens de continuer à fonctionner en toute sécurité.

« La modification des processus opérationnels pour rendre le travail sécuritaire, de concert avec l'engagement des employés, ont été les aspects les plus complexes. Il était crucial de collaborer étroitement avec le syndicat, ainsi que d'informer et de soutenir les employés. »

Bien que les différents niveaux de gouvernement aient tenté de réagir rapidement et adéquatement à la pandémie, leurs politiques ne répondaient pas toujours aux intérêts des employeurs et ne tenaient pas forcément compte de la nécessité de maintenir et d'exploiter les infrastructures électriques. Bien que divers ordres de gouvernement aient offert des programmes d'aide financière, de nombreux répondants n'ont pas été en mesure d'accéder à du soutien financier. Malgré le fait que les commentaires relatifs aux mesures de soutien économique et commercial soient mitigés, il convient de souligner que la majorité des répondants sont d'avis que les renseignements fournis par les autorités de santé publique ont été d'une inestimable valeur dans la gestion de leurs équipes et de leurs opérations.

Pour quelques répondants, la pandémie s'est avérée un creuset qui a révélé l'efficacité remarquable de



Surmonter l'adversité, ensemble
Le leadership en électricité pour passer à travers avec la pandémie

certain, de même que le piètre rendement d'autres. Des postes de direction jusqu'aux postes de première ligne, certains membres du personnel ont fait preuve d'une grande flexibilité, de qualités de gestion et de compétences admirables, et ont été en mesure de poursuivre leur travail tout en soutenant leurs équipes. Dans d'autres cas, les difficultés croissantes ont trahi un manque de capacité chez quelques membres du personnel, allant même jusqu'à exiger de repenser la planification de la relève.

« Nous pensons que le gouvernement a fourni beaucoup de ressources différentes, cependant, parfois, l'information évoluait si rapidement qu'elle créait plus de confusion qu'autre chose. Même s'il avait été ardu d'appliquer un seul ensemble de règles à plusieurs industries, il aurait été plus utile de donner une direction claire et prévoir des exceptions, plutôt que d'avoir une politique fluide, donnant libre cours à différentes interprétations chaque fois. »

En ce qui a trait aux départs à la retraite, la pandémie les a touchés à la fois positivement et négativement. Avec une main-d'œuvre vieillissante, ce domaine d'intérêt revêt une importance toute particulière pour le secteur de l'électricité. Les répondants ont indiqué que certains travailleurs qui prévoyaient prendre leur retraite ont plutôt reporté leur départ pour pouvoir rester et soutenir les opérations. D'autres travailleurs qui n'avaient pas l'intention de prendre leur retraite incessamment ont changé leurs plans en raison des changements à leur mode de vie et des perturbations dans leur travail. À l'heure actuelle, on ne sait toujours pas si la pandémie a entraîné une augmentation ou une diminution des départs à la retraite dans le secteur. Il sera essentiel d'effectuer un suivi sur ce sujet au cours des prochains mois. La plus récente étude sur le marché du travail de RHIEC sur la Main-d'œuvre en mouvement a recensé que le principal moteur de demande dans le secteur était la retraite (86 %), et près de 20 % de l'effectif devra être remplacé d'ici 2022.

Les commentaires des répondants relativement à leurs effectifs étaient extrêmement positifs. Dans l'ensemble, les équipes se sont adaptées très rapidement et ont pu maintenir leur efficacité opérationnelle depuis les bureaux à distance, les sites à personnel réduit et via les canaux virtuels. Bien qu'aucun répondant n'était pleinement préparé à affronter une situation de l'ampleur de cette pandémie, chacun d'entre eux a réussi à maintenir les opérations sans problèmes majeurs, et ce, grâce à la flexibilité de leurs équipes.

Établir des liens

En raison du déplacement de nombreuses équipes vers des bureaux décentralisés ou à distance, le maintien des communications internes et de la culture d'entreprise a été des plus difficiles. En plus de maintenir les chaînes de supervision et la dynamique d'équipe en place, le personnel se devait également de fournir des mises à jour opportunes et des renseignements essentiels sur leur état de santé, le tout nécessitant plus de communications internes que jamais auparavant. Les répondants ont rapidement mis en place plusieurs nouveaux processus et canaux, obtenant d'excellents résultats.

Communications de la haute direction

La clarté des communications est un élément essentiel de la sécurité en milieu de travail, et l'accent que le secteur de l'électricité a mis sur la sécurité signifiait que les réseaux et canaux de communication existants pouvaient être exploités dans la plupart des cas. Au cours des premières semaines et des premiers mois de la pandémie, les rumeurs et la désinformation ont abondé. En ce sens, à l'interne, les communications régulières entre les employés et la direction représentaient un moyen important de maintenir la confiance et de répondre aux inquiétudes.

Les répondants ont décrit les moyens créatifs auxquels ils ont eu recours pour communiquer avec leurs équipes; notamment : mémos et appels quotidiens, séances de discussion ouverte, courriels, messages du PDG, lettres personnelles des gestionnaires,



documentation, bulletins d'information, sondages éclairs, rencontres virtuelles avec le PDG, boîtes d'outils quotidiennes comprenant des conseils de sécurité, séances de questions-réponses, pages intranet de ressources, radioclips, vidéos et webinaires avec des conférenciers tels que des spécialistes de la santé mentale et des experts de la lutte contre les maladies. Certains répondants ont expliqué qu'ils s'appuyaient sur des modèles de communication rigoureux qu'ils avaient déjà mis en œuvre, mais qu'ils augmentaient la fréquence de leurs messages.

*« Nous étions également conscients de la **fatigue des médias et de la surcharge d'information constante** que recevaient nos employés et ne voulions pas contribuer inutilement à leurs inquiétudes (c'est-à-dire qu'il fallait distinguer entre l'information dont ils avaient besoin et l'information qu'il est agréable de recevoir). »*

Par ailleurs, les dirigeants se devaient d'être prudents dans le choix de ce qui était communiqué. Un répondant a expliqué :

Certains répondants ont parlé de la participation accrue des équipes à leurs processus décisionnels. En s'aventurant sur ce terrain inconnu, ils ont constaté que le fait de pouvoir recueillir une contribution de l'ensemble du personnel pour éclairer les décisions de leadership a non seulement permis d'obtenir de meilleurs résultats, mais a également suscité un plus fort sentiment d'appartenance chez les employés.

Étant donné que l'infrastructure informatique est la pierre angulaire de toutes les communications modernes en milieu de travail, environ 30 % des répondants ont fait savoir qu'ils avaient dû accélérer leur planification visant à améliorer la mise en réseau et la connectivité. Avec la transition du personnel vers le travail à distance, l'informatique a joué un rôle crucial pour s'adapter à la pandémie et préserver les liens entre les employés et l'entreprise.

Préserver la culture

La communication est également un élément essentiel du maintien et du renforcement de la culture d'entreprise ainsi que du sentiment d'appartenance. Si la motivation personnelle et l'engagement envers des objectifs organisationnels communs poussent souvent les travailleurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, cette motivation sera également influencée par l'environnement dans lequel les gens travaillent. Cet environnement est formé des valeurs, des processus et des systèmes au sein de l'organisation, ainsi que de la culture organisationnelle créée par les dirigeants. La qualité du leadership tout au long de la pandémie a eu une incidence mesurable sur la capacité des organisations à relever les nouveaux défis auxquels elles sont confrontées. La visibilité des dirigeants et leurs communications régulières avec le personnel sont des facteurs cruciaux permettant de mesurer le niveau de confiance que les employés placent en leurs dirigeants.

Les répondants ont fait état de préoccupations concernant la formation de superviseurs et de

dirigeants pour la gestion et l'engagement des effectifs hybrides ou à distance. Les répondants ont déclaré avoir communiqué avec les individus lorsque cela était possible, et estimaient que leurs communications accrues solidifiaient la culture de leur entreprise. Bien que beaucoup pensent d'abord au personnel de première ligne nécessitant le plus d'aide, nous devons également reconnaître les répercussions découlant de la pandémie sur la gestion et la haute direction : dans de nombreux cas, les leaders qui sont censés répondre aux enjeux touchant la santé mentale et la logistique du personnel sont confrontés eux-mêmes à ces enjeux, ou à des problèmes encore plus graves.

« Il s'agit d'une période difficile, nous n'avons pas la possibilité de faire preuve de créativité et d'innovation si nous ne pouvons être ensemble dans un espace sûr. La pression intense exercée sur le leadership pour gérer à distance est épuisante – le calendrier est rempli tous les jours, toute la journée... et il faut arriver à tout faire fonctionner... »

De nombreux répondants souhaitaient poursuivre les activités sociales et la promotion du travail d'équipe; ils ont donc mis en place des moyens de fournir les mêmes bienfaits à leur équipe via des ressources virtuelles. Certains répondants ont organisé régulièrement des activités sociales de façon virtuelle, permettant aux équipes de renouer le contact et d'interagir sur des sujets qui ne sont pas liés au travail. Ces initiatives créatives comprenaient des pauses pour un café virtuel, des rencontres en ligne à « l'heure du quarantini » et des « journées amusantes » où les employés partageaient les photos les plus farfelues de leurs installations de bureau à domicile.

Cela a favorisé une dynamique d'équipe positive et s'est révélé particulièrement utile pour les employés en quarantaine ou confinés. Cependant, certains répondants ont également souligné l'importance de prendre part à de telles initiatives sur une base volontaire, afin de ne pas exercer de pression sur ceux qui pourraient ne pas vouloir participer.

Comme beaucoup travaillent à domicile, les répondants ont déclaré que les membres de leurs équipes avaient développé une attitude plus indulgente envers les interruptions qui se produisent dans un bureau à la maison. Les enfants, les animaux de compagnie et les conjoints qui font des apparitions surprises lors de vidéoconférences sont désormais chose courante. Dans certains cas, des présentations imprévues ou des pauses forcées ajoutaient une certaine légèreté aux réunions ou aux discussions sérieuses.

Retour en milieu de travail et développement

Une grande partie du pays tente de trouver de nouvelles façons de composer avec la pandémie d'une façon ou d'une autre, et les organisations ont d'ailleurs commencé à élaborer des plans de retour au travail. « La sécurité d'abord » est le mot d'ordre de l'industrie électrique, et il va sans dire que la sûreté des employés constitue la première priorité de cette planification.

Au moment où cette recherche a eu lieu, en septembre et octobre 2020, de nombreuses familles et communautés essayaient de s'adapter au retour en classe des élèves, alors que les prémices de la deuxième vague pandémique apparaissaient dans de nombreuses régions du pays. Les répondants étaient partagés quant à leurs approches d'un retour en milieu de travail. Environ la moitié des répondants étaient encore à décider en quoi consisterait leur plan. Un répondant a clairement indiqué qu'il n'allait procéder à un retour au travail de la totalité de sa main-d'œuvre que lorsqu'un vaccin efficace serait prêt. Au moment de rédiger le présent rapport, la plupart des villes faisaient face à une deuxième vague et, incidemment, les employeurs ont mis leurs plans de retour au travail sur la glace, ou ont fait carrément marche arrière, en raison des directives édictées par la santé publique ainsi que des préoccupations de leurs employés.



Productivité

La plupart des répondants ont affirmé ne pas avoir observé de baisse majeure de productivité. Bien que certains répondants aient fait état d'une légère baisse de productivité, la plupart ont indiqué que, dans les circonstances, ils n'étaient pas trop inquiets et permettaient même une marge de manœuvre plus grande, afin de gérer les préoccupations pendant la journée. Étant donné que la pandémie a affecté tous les aspects de notre vie normale, les fluctuations des niveaux de productivité pourraient être attribuées à de nombreux facteurs. Il convient de souligner qu'il peut y avoir de multiples raisons pour expliquer une baisse de productivité en temps de pandémie, notamment :

- Garde d'enfants, soins aux personnes âgées et autres obligations familiales (qui ont tendance à retomber de manière disproportionnée sur les femmes).
- Manque d'espace, d'équipement ou de systèmes requis dans l'aménagement d'un bureau à domicile.
- Coupure des relations avec les membres de l'équipe et des collaborateurs habituels.
- Anxiété et distractions causées par la COVID-19 ou l'environnement de travail à distance.
- Diminution de la motivation ou du sentiment de responsabilité sans la présence d'un superviseur.

Il est possible que la productivité soit affectée par une série de facteurs, dont plusieurs peuvent échapper au contrôle d'un individu. Par conséquent, la résolution des problèmes liés à la productivité nécessite des réponses diversifiées.

L'un des aspects positifs noté par un répondant est que certains travaux ont dû être réaffectés, ce qui leur a permis de poursuivre des projets qui autrement « n'auraient jamais vu le jour ». Dans l'ensemble, les répondants ont changé leur façon de voir la productivité, et bon nombre d'entre eux indiquent qu'ils ont maintenant une perception plus fluide de ce à quoi une journée de travail peut ressembler, laquelle diffère d'une structure typique. À cet égard, la pandémie a transformé certaines attitudes traditionnelles sur le plan du travail d'une manière qui pourra se poursuivre en milieu de travail post-pandémique.

Lisa Nadeau, du réseau Alberta Electric System Operator, a indiqué qu'en cette période singulière, son entreprise ne mesurait pas la productivité : « Si quelqu'un n'était pas capable de produire son travail dans un délai précis, nous travaillerions avec l'individu en nous appuyant sur nos pratiques de travail flexibles. Il y avait tellement de gens qui traversaient des moments difficiles sur le plan personnel, alors ils ont pu travailler à des heures différentes pour leur permettre de gérer les événements. Tant que le travail est fait, c'est tout ce qui compte, car la souplesse fait partie intégrante de notre culture. »

Certaines organisations ont exprimé des préoccupations au sujet de la productivité, mais n'ont pas trouvé de moyens efficaces de la mesurer. Un employeur a noté qu'ils étaient vraiment portés sur les résultats plutôt que sur les engagements, de sorte que la pandémie n'a pas changé leur approche.

Certains employeurs étaient plus flexibles avec le temps, c'est-à-dire que les heures travaillées

comptaient moins que l'achèvement du travail assigné. Si les commandes de travaux pour la journée avaient été exécutées, il était alors plus sécuritaire pour ces employés ou sous-traitants de rentrer chez eux, afin de réduire les risques pour les autres membres du personnel sur le chantier. Pour les travailleurs à distance, au moins une entreprise a créé une liste d'attentes destinée au personnel, pour qu'il approuve le travail qu'il effectuerait au cours d'une journée. Un problème relevé dans le cadre du travail à distance, et repris par plusieurs, était la difficulté de vivre des occasions de collaboration spontanée, de mentorat et de perfectionnement du personnel, puisque les gens sont éloignés.

« La nature de nos activités nous permet d'effectuer la majorité de notre travail à distance. Les aspects relatifs à la collaboration, au mentorat et au développement de notre entreprise nous ont manqué, mais nous étions en bonne position pour nous adapter, car nous avons toujours été très axés sur les résultats et moins axés sur les engagements. »

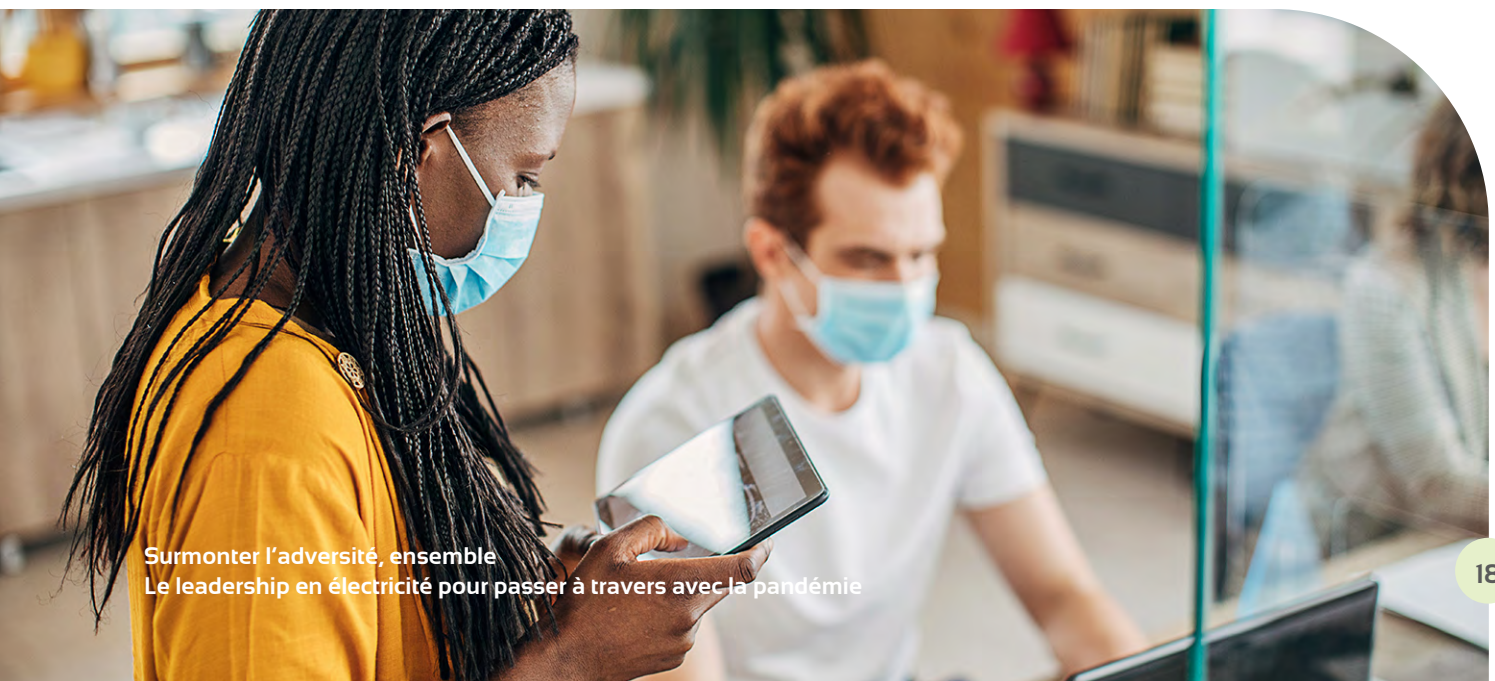
Certains employeurs se sont tournés vers des logiciels pour surveiller les employés travaillant à distance, afin que les superviseurs puissent vérifier si les gens étaient en mesure de travailler efficacement et de manière productive à domicile. Il convient de noter ici que cette pratique a été très controversée en tant que réponse de l'employeur, mais le nombre

d'employeurs à la recherche d'un tel logiciel a augmenté pendant la pandémie.

« Nous ne sommes pas certains de l'incidence du travail à domicile sur la productivité. Si nous nous lançons dans un programme de travail à domicile, nous aurions à déterminer quelle technologie serait capable de mesurer la productivité. »

Pour les employés ayant des obligations relatives à la garde d'enfants, aux soins aux personnes âgées ou autres obligations familiales se trouvant directement en conflit avec l'horaire normal de travail, certains employeurs ont mis en place un code temporel spécifique pour comptabiliser les heures travaillées. Ce procédé a fait l'objet d'un suivi par les hauts dirigeants, afin d'évaluer les répercussions sur l'entreprise et déterminer si la productivité était affectée. Là où des lacunes ont été décelées, des plans sont en cours d'élaboration pour les combler dans les mois à venir.

Certains employeurs ne savent pas comment réagir face à la baisse de productivité. Dans de nombreux cas, ils étudient des façons de la mesurer efficacement et envisagent des plans visant à stimuler le retour au travail comme moyen de résoudre le problème. Pour les employeurs disposant de mesures en place, bien souvent, ils ont constaté que la productivité ne baissait pas. Là où cela s'est produit,



Surmonter l'adversité, ensemble
Le leadership en électricité pour passer à travers avec la pandémie



ils ont pu élaborer des processus et des plans pour y remédier efficacement.

« Notre organisation a découvert que nous étions en mesure de demeurer aussi **productifs qu'avant, et dans certaines circonstances, d'être même plus productifs qu'avant.** Nos processus ont été modifiés pour correspondre à la nouvelle normalité. De nouveaux outils technologiques ont été instaurés pour demeurer en contact, améliorer les communications et stimuler l'engagement. »

Soutenir la logistique d'une main-d'œuvre éloignée était nouveau, et cela représentait des coûts supplémentaires pour de nombreux répondants. Plusieurs entreprises répondantes avaient déjà du personnel utilisant des ordinateurs portables, tandis que d'autres ont dû déménager des ordinateurs de bureau aux domiciles des travailleurs. Un nombre important de répondants a dû acheter des ordinateurs portables ou d'autres équipements destinés au travail à distance. Plus de la moitié des répondants ont dû améliorer leurs fonctionnalités informatiques en mettant en place un réseau privé virtuel (RPV), en passant de Skype à Microsoft Teams ou en créant des comptes Zoom et Google. Près de 25 % des répondants ont dû se procurer davantage de téléphones portables; quoique la plupart des employés disposaient déjà d'un service Internet à domicile, ne nécessitant ainsi aucuns frais supplémentaires pour l'employeur. L'augmentation de la

capacité informatique ne s'est pas faite sans heurt; un répondant a d'ailleurs décrit à quel point un cas de rançongiciel a rendu la communication difficile.

Sachant qu'un bureau à domicile ergonomique est important pour la santé et la productivité, certains répondants ont permis aux employés d'apporter de l'équipement à la maison. Certains ont versé aux employés un soutien financier pour acheter ce dont ils avaient besoin, tandis que d'autres entreprises ont jugé que les économies réalisées en n'ayant pas à se rendre au travail compensaient les coûts supplémentaires encourus par les employés pour se connecter à Internet, par exemple. L'ergonomie permet également de prévenir les blessures, et la plupart des répondants ont fourni une certaine forme de formation sur ce sujet, notamment des conseils éclairés et des guides hebdomadaires, à l'intention de tous les employés travaillant à domicile.

Retour en milieu de travail

Environ la moitié des répondants sont encore en train d'élaborer leurs plans de retour au travail, et utilisent pour l'instant une approche hybride à l'égard des effectifs sur place et à distance. En raison de la deuxième vague qui affecte la plupart des régions du Canada, la planification doit être flexible et tenir compte des conditions locales affectant les bureaux et milieux de travail.

Il est important de reconnaître que le personnel sur le terrain a continué de travailler en grande partie comme à l'habitude, grâce à la mise en place de protocoles de sécurité supplémentaires pendant la

pandémie. Les projets de retour en milieu de travail touchent principalement le personnel administratif et sur place qui a été contraint de travailler à distance.

Certains répondants ont commencé à réintégrer leur personnel sur place depuis l'été. Environ un tiers retournent travailler dans des bureaux, conformément aux autorités sanitaires locales et aux réglementations gouvernementales. Près d'un cinquième des répondants prévoient garder les travailleurs à distance tant que la productivité sera maintenue. Certains milieux de travail fonctionnent selon un horaire par rotation, les employés se présentant au bureau par alternance des jours ou semaines, afin d'accorder du temps au bureau à tout le monde, mais en réduisant les risques de transmission. Quelques répondants ont pris des décisions reposant sur des circonstances particulières, notamment les cas où les conjoints travaillent en première ligne.

En règle générale, les employeurs qui ramènent du personnel dans leurs bureaux s'assurent d'ajouter des éléments comme des auto-évaluations, des questionnaires quotidiens et d'autres méthodes pour garantir, dans la mesure du possible, qu'un employé malade n'infecte pas ses collègues. Dans de nombreux cas, les entreprises ont échangé avec leurs employés pour leur faire part des modalités de retour au travail ainsi que des pratiques à respecter, afin de favoriser un cadre professionnel sûr et confortable.

« Le travail qui peut être effectué de manière productive à domicile se poursuivra à domicile (si l'employé le souhaite). Les travaux essentiels sur le terrain ont été modifiés au besoin et se poursuivent, bien qu'à un rythme plus lent que ce qui était prévu avant la pandémie. La majorité de notre personnel se trouve au centre-ville de Toronto et il existe des préoccupations concernant le transport en commun, chose qui est hors de notre contrôle. »

Certains facteurs externes échappent au contrôle de l'employeur et peuvent influencer sur la capacité de retourner au travail. Par exemple, la prévalence des cas dans leur région, le recours du personnel aux transports en commun, les conditions météorologiques, etc.

Le niveau de confort du personnel est un autre facteur important du retour au travail. Certains membres du personnel, qui risquent davantage de subir des conséquences à long terme (ou ont des membres de leur famille à risque plus élevé), peuvent être plus réticents à revenir. Des membres du personnel réalisent également qu'ils sont plus productifs à distance ou apprécient la flexibilité qu'offre le travail à domicile. Au moment de planifier un retour en milieu de travail, les inquiétudes du personnel doivent être évaluées en fonction de la productivité globale et des opérations de l'organisation.

« Les travailleurs sur le terrain et les employés des postes de contrôle ont continué de travailler sur le terrain pendant toute cette période. Le plan de retour en milieu de travail pour ceux qui travaillaient à domicile comportait une approche progressive vers la réintégration, basée sur des facteurs internes et externes. L'exécution de ce plan a été fluide, bien qu'influencée par l'état de la pandémie au sein de nos communautés, les consignes de la santé publique, les niveaux d'alerte de santé publique dans la province, ainsi que l'état de préparation des employés. Il faut aussi savoir que le déroulement des étapes du plan a varié en fonction de l'emplacement et des postes. »

Certains répondants se sont aperçus qu'ils n'avaient pas besoin de l'effectif complet sur place, et qu'en combinant avec des travailleurs à distance, les retombées pouvaient s'avérer positives. En plus d'être perçu comme un avantage par certains, le fait de se doter de façon permanente d'une main-d'œuvre à distance permet d'avoir accès à un plus grand bassin de nouveaux talents, et de contourner les



restrictions géographiques. De nombreux répondants évaluent les besoins relatifs aux heures de travail, au télétravail et au travail en interne pour les employés. À l'heure actuelle, seulement un tiers environ est satisfait de son statut de retour au travail, et la grande majorité discute encore de ce à quoi ressemblera leur organisation d'ici 2021.

Mesures de soutien aux employés : reconnaissance et avantages

Même avant la pandémie, il devenait de plus en plus important pour les employeurs du secteur de l'électricité de soutenir la santé mentale des employés. Depuis le début de la pandémie, on a pu constater une attention plus marquée pour la santé mentale et le bien-être, de même qu'une accélération de l'offre de mesures de soutien, et ce, non seulement en milieu de travail, mais dans l'ensemble de notre société.

L'incertitude générale à laquelle nous sommes tous confrontés en raison de la pandémie sera un défi de taille pour la santé mentale, surtout lorsque nous serons en mesure de baisser la garde et d'encaisser ce que nous venons de traverser. Cette incertitude fait en sorte qu'il est difficile pour les employeurs d'organiser le travail à effectuer, et qu'il est tout aussi difficile pour leurs employés de planifier leur vie en conséquence. Un employeur a indiqué que certaines personnes étaient complètement paralysées

devant tout ce qu'il fallait faire. Prendre soin de la santé mentale peut grandement contribuer au maintien d'une main-d'œuvre résiliente et adaptable, et de nombreux répondants ont reconnu qu'il s'agissait là d'une considération primordiale.

« Les gens se sentent paralysés parce qu'ils ne voient pas de lumière au bout du tunnel. Il y a généralement un début et une fin à toute catastrophe, ce qui aide les gens à pleurer, à décanter puis à passer à autre chose; mais dans le cas qui nous préoccupe, nous sous-estimons les répercussions que tout cela aura sur la santé mentale de chacun. »

La majorité des répondants estimaient qu'ils offriraient un bon régime d'avantages sociaux, qui comprend un programme d'aide aux employés (PAE) ou un programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF). Ces répondants ont beaucoup mis l'accent sur la communication de ces services à tous les employés pour veiller à ce que tout le monde soit au courant des avantages disponibles; les renseignements ont même été diffusés par la direction, lors de l'envoi d'un courriel quotidien. Un répondant a augmenté ses prestations de santé mentale, passant de 700 \$ à 2 500 \$ par année, par personne.

Plusieurs répondants ont adopté des programmes tels que les soins en ligne Maple, la thérapie Beacon ou Je ne me reconnais pas de l'Association canadienne pour la santé mentale. Ces programmes ont permis d'offrir un soutien rapide et cliniquement approuvé en vue de favoriser la bonne santé mentale des employés.

La santé et le bien-être des employés ont été mis au premier plan des décisions de chaque dirigeant tout au long de la pandémie. Les répondants ont décrit les façons dont ils ont fait usage de stratégies telles que : d'ajouter des journées de congé personnel payé, de rejoindre ceux qui avaient besoin de s'isoler afin de vérifier leur état de santé mentale, d'envoyer des « colis de réconfort » avec les ÉPI, et

de collaborer avec les syndicats pour fournir des avantages aux travailleurs en périodes d'essai. Bien que la pandémie ait entraîné de nombreuses difficultés, les répondants ont veillé à ce que la santé et le bien-être de chaque employé demeurent la priorité absolue. De nombreux employeurs ont reconnu que leurs équipes portaient le lourd fardeau émotif qu'avait engendré la pandémie, et ils se sont fait un devoir d'exhorter les dirigeants à être plus emphatiques, ainsi qu'à aider les employés à créer des liens entre eux et avec leurs supérieurs.

L'importance de diffuser les renseignements relatifs aux mesures de soutien et aux avantages disponibles ne peut être suffisamment réitérée. Certains employeurs ont organisé des échanges virtuels avec des invités, comme des épidémiologistes et des médecins, pour discuter de mieux-être et de sécurité ou protection personnelle, en plus de répondre aux questions touchant la santé mentale. Cette activité a souvent été associée à une démarche plus vaste de retour en milieu de travail.

Voici quelques exemples novateurs d'avantages et de reconnaissance, comme mesures incitatives de la part de l'employeur :

- Les employés gèrent leurs propres horaires de télétravail.
- L'assouplissement des attentes quant aux moments où les employés devraient être en ligne.
- Des rencontres individuelles et confidentielles pour faire un bilan de santé mentale, en compagnie de personnes qualifiées, notamment les coordonnateurs du PAE.
- Des documents éducatifs sur la santé et la sécurité pendant la COVID-19 sont offerts.
- Des jours de congé personnel payé supplémentaires pour répondre aux besoins de la famille.
- Les employés reçoivent un ÉPI avec des instructions sur la façon de l'utiliser efficacement.
- Un calendrier d'activités sur le bien-être avec des fournisseurs de services offrant du soutien en santé mentale.

- La mise en place de cercles de partage, de canaux de bavardage, de défis hebdomadaires amusants et de pauses-café virtuelles pour solidifier l'esprit d'équipe et remonter le moral des troupes.
- Des vidéos sur la santé et le bien-être comprenant des sujets tels que l'ergonomie, la gestion du stress, le fait d'être parent pendant la COVID-19, la sécurité en voyage, la rentrée scolaire, l'importance du sommeil, la distanciation physique et les exercices de pleine conscience.

Relations externes

On a demandé aux répondants si les gouvernements et les organismes de réglementation les avaient aidés à réagir à la pandémie; quelles mesures de soutien étaient pratiques; et qu'est-ce qui aurait pu être plus utile?

Non seulement les communications internes ont été importantes pour garder les employés au courant des procédures de sécurité et de la lutte à la pandémie, mais le fait d'avoir en place des communications externes de façon régulière avec l'ensemble du secteur, les services publics et les parties prenantes s'est également avéré une stratégie très utile pour de nombreux répondants. Souvent, ces communications ont traversé les frontières provinciales et nationales, permettant de recueillir tout un éventail de renseignements.

La moitié des répondants estimaient que l'orientation du gouvernement n'était pas claire ou ne répondait pas aux besoins spécifiques du secteur. Pour veiller à avoir en main les données les plus fiables et précises, les répondants ont collaboré avec des médecins hygiénistes en chef, des responsables de la santé publique, des représentants syndicaux, des chefs des Premières Nations, la CSPAAT, la Commission des accidents du travail et autres. Cette collaboration a été essentielle pour pouvoir s'adapter rapidement à des circonstances en constant changement. Un répondant a illustré son point de vue comme suit :

*« Oui. Il aurait été utile dans les premiers jours d'avoir plus de précisions sur la manière de concilier la confidentialité individuelle avec la santé et sécurité des employés. Plus de clarté aussi concernant **les limites de personnes pouvant être testées au début de la pandémie, car cela a également été problématique.** »*

Les répondants ont laissé entendre qu'au début de la pandémie, l'information provenant du gouvernement, des organismes de réglementation et des associations était à la fois accablante et utile. De nombreux répondants ont également indiqué qu'ils appréciaient la collaboration et le partage de renseignements sur les pratiques exemplaires.

« Nous pensons que le gouvernement a fourni beaucoup de ressources différentes, cependant, parfois, l'information évoluait si rapidement qu'elle créait plus de confusion qu'autre chose. Même s'il avait été ardu d'appliquer un seul ensemble de règles à plusieurs industries, il aurait été plus utile de donner une direction claire et prévoir des exceptions, plutôt que d'avoir une politique fluide, donnant libre cours à différentes interprétations chaque fois. »

Les associations de l'industrie, notamment Ressources humaines, industrie électrique du Canada et l'Association canadienne de l'électricité, ont joué un rôle important pendant la pandémie. Les dirigeants et les équipes de communications des associations nationales et provinciales de l'électricité au Canada ont participé régulièrement à des conférences téléphoniques ainsi qu'à des travaux en collaboration, pour veiller à ce que tous les participants du secteur soient soutenus, aussi bien à l'échelle locale qu'au niveau national. Les associations ont été en mesure de faire part des préoccupations des membres lors de pourparlers engagés à l'échelle nationale, et puis d'étayer les politiques gouvernementales et les programmes d'aide. Les sous-secteurs de l'industrie ont abordé la création de nouveaux groupes de travail, et de nombreux répondants ont fait état de l'engagement, non seulement avec leurs pairs au Canada, mais à l'échelle mondiale, pour échanger des idées et offrir un soutien.

« Les analyses comparatives avec l'industrie sont toujours utiles. Cet exercice nous a permis d'apprendre des autres et de profiter de pratiques qui fonctionnaient dans d'autres secteurs. »

Mot de la fin

Un point commun qui ressort des observations finales des répondants s'avère le sentiment que « tout le monde est dans le même bateau ». L'industrie a clairement insisté sur la valeur du partage d'expériences, des leçons apprises et de la collaboration. L'électricité au Canada ne se limite pas au réseau électrique : il s'agit d'une communauté qui poursuit des objectifs communs et qui entretient des relations de longue date. Alors que cette pandémie continue de nous mettre au défi, les employeurs du secteur électrique seront à la hauteur de la situation et garderont le Canada éclairé d'un bout à l'autre du pays, en poursuivant cette belle tradition de collaboration.

« La collaboration dans l'ensemble de notre industrie est plus importante que jamais. Lorsqu'il s'agit de la sécurité de notre société, nous devons mettre certaines de nos difficultés de côté et agir dans l'intérêt de toutes les organisations. »

Nous ne savons pas à quel moment la pandémie prendra fin, et les employeurs de partout au Canada devront continuer de faire preuve de souplesse et de s'adapter à mesure que de nouvelles données seront disponibles. Comme l'a indiqué un répondant, « La pandémie de COVID est un marathon, pas un sprint », tandis qu'un autre a fait remarquer que « Nous sommes toujours au beau milieu de cette situation – il peut donc encore se passer beaucoup de choses, et il est difficile de prévoir ce qui pourra alors être nécessaire de faire. »

Il y avait un certain nombre de domaines d'intérêts communs qui ont été cernés par les répondants, notamment en ce qui a trait à une collaboration future et « la promotion d'une réelle mentalité axée sur la résolution de problèmes, en plus du partage d'idées et de solutions réfléchies pour comprendre comment cela changera notre entreprise dans l'avenir. »

Les répondants ont souligné la nécessité de mener d'autres enquêtes individuelles au début et au milieu de l'année 2021. Celles-ci devront mettre l'accent sur le retour au travail et les leçons apprises, ainsi que sur des modèles de référence pour les plans en cas de pandémie; l'engagement à long terme des employés; la santé mentale et les mesures d'adaptation pour motifs médicaux; la planification de la relève, les possibilités d'embauche et de formation, le travail à domicile et les avantages fiscaux; et les occasions nationales pour tout besoin lié à la chaîne d'approvisionnement et au secteur commercial en général.

Nous devons continuer de fournir des commentaires à tous les ordres de gouvernement sur ce que les services publics ont besoin pour pouvoir continuer les opérations de nos réseaux électriques respectifs.

« Notre entreprise ne vend pas un produit et n'est pas payée de la même façon que dans les commerces de détail traditionnels. Il y a des transactions à la fois fréquentes et petites, comme les transactions résidentielles, ainsi que d'autres, plus rares, mais importantes, comme avec les projets de services publics. Nous avons donné beaucoup de détails pour tenter de faire la démonstration de nos pertes, lesquelles représentaient la moitié de nos revenus projetés pour l'année 2020. Mais nous avons échoué en grande partie ou les subventions sont arrivées trop tard. Par contre, nous avons fait bien mieux que beaucoup d'entreprises, nous en sommes donc reconnaissants. Cela aiderait beaucoup si les gouvernements et les organismes de réglementation pouvaient faire preuve de souplesse, mais il faudrait probablement un effectif comptant un billion de personnes. **En fin de compte, nos relations existantes avec les clients et les bailleurs de fonds nous ont sauvés (comme Ressources humaines, industrie électrique du Canada). »**

Recommandations

Le secteur de l'électricité est indispensable pour garantir le bon fonctionnement de tous les autres secteurs. L'électricité doit toujours être considérée comme un service essentiel et les opérations doivent être soutenues par les décideurs provinciaux et fédéraux, les organismes de réglementation, ainsi que les partenaires de l'industrie.

01 La sécurité doit demeurer la priorité absolue de toutes les organisations du secteur. Les protocoles et les processus de sécurité devraient être mis à jour en vue d'y inclure la documentation afférente aux défis propres à la pandémie – notamment l'atténuation de la transmission du virus, le travail à distance et la santé mentale, ainsi que tous les autres défis engendrés par la pandémie.

02 Les politiques de santé et de sécurité des employeurs devraient toujours correspondre aux instructions des autorités de santé publique et des gouvernements, mais il devrait s'agir du strict minimum. Les politiques des employeurs en matière de santé et de sécurité, de travail à distance et d'activités opérationnelles devraient être mises à jour et adaptées, afin de refléter fidèlement les besoins particuliers des organisations. Des échanges transparents entre les parties concernées s'avèrent absolument primordiaux pour bénéficier d'un milieu de travail sécuritaire et performant.

03 Les besoins du secteur devraient continuer d'être communiqués aux gouvernements de tous les ordres, afin d'étayer les politiques et les programmes d'aide. Les parties prenantes de l'industrie peuvent se réunir pour s'exprimer d'une seule voix à propos des défis émergents provoqués par la pandémie, notamment pour discuter d'une stratégie visant à faire vacciner en priorité les travailleurs des infrastructures essentielles une fois qu'un vaccin aura été approuvé.

04 Les gels d'embauches – ou ralentissements – doivent être effectués en tenant attentivement compte des répercussions sur le développement futur des capacités et des compétences. Retarder les embauches trop longtemps, même pour des stages ou tout poste destiné aux étudiants, risque d'entraîner des problèmes dans la planification de la transition à long terme, et il sera difficile d'y remédier.

05 Les mesures d'adaptation pour les personnes confrontées à des défis liés à la pandémie devraient être gérées au cas par cas, en tenant compte des différents besoins des employés et de facteurs tels que les circonstances à la maison, la région géographique et la nature des rôles au sein de l'équipe. Les politiques en matière de RH doivent être élaborées avec une large contribution de l'équipe, et doivent être interprétées comme des stratégies évolutives, à mesure que la pandémie progresse.

06 Les technologies de l'information (TI) font plus que jamais partie intégrante des activités opérationnelles continues. Votre matériel et vos logiciels doivent permettre à vos télétravailleurs de fonctionner et de collaborer. La technologie des communications en est un élément fondamental, y compris les vidéos, les téléconférences, le clavardage et les programmes de collaboration.

Des examens réguliers des logiciels (ou du matériel) sélectionnés, et de leurs performances pour atteindre les objectifs opérationnels et améliorer la productivité de la main-d'œuvre pourraient être logiques à ce stade-ci de la pandémie.

07 Des échanges transparents entre les parties concernées s'avèrent absolument primordiaux pour bénéficier d'un milieu de travail sécuritaire et performant. Surtout en contexte où la main-d'œuvre est éloignée, il est essentiel de communiquer fréquemment avec les employés, particulièrement lorsqu'il est question du travail, de la santé et de l'évolution des plans. Les gestionnaires et les dirigeants doivent prévoir du temps supplémentaire pour les suivis, les réunions de groupe et les mises à jour importantes.

08 Les employeurs devraient solliciter les commentaires de leurs équipes élargies lorsqu'ils recherchent des solutions satisfaisantes et harmonieuses pour faire face aux défis des RH. L'engagement auprès des employés contribue à susciter un sentiment d'appartenance et à soutenir de meilleurs processus de prise de décision.

09 Les employeurs devraient organiser régulièrement des activités sociales et facultatives, qui sont axées sur la cohésion d'équipe et les interactions non professionnelles, afin d'aider les employés travaillant à distance à se sentir connectés, en particulier ceux qui sont en quarantaine ou confinés. De nombreux employés se sentent coupés de la culture d'entreprise et de leurs collègues.

10 Les plans de retour au travail doivent être adaptés à chaque organisation en fonction de la nature de votre travail, de la culture interne, de la région géographique et des conditions de santé locales. Il n'existe pas de solution universelle.

11 Les employeurs soucieux de la productivité devraient veiller à ce que leur personnel dispose de l'équipement, des processus et des mesures de soutien nécessaires pour bien faire leur travail. Une approche non traditionnelle – tenant compte de la productivité et ses facteurs déterminants – pourrait assurer l'efficacité opérationnelle, tout atténuant les difficultés auxquelles le personnel à distance risque d'être confronté.

12 Les employeurs devraient mettre en place des programmes et des politiques visant à soutenir la santé mentale, s'ils ne l'ont pas déjà fait. Cela devrait constituer une priorité des pratiques exemplaires des RH. La mise en place de programmes et de politiques visant à soutenir la santé mentale est déjà une pratique exemplaire. En contexte de pandémie, il s'agit d'un impératif absolu. Il existe de nombreuses options et des programmes, à des niveaux de complexité et des coûts variés, pouvant convenir à n'importe quelle organisation – le fait de recourir à une ou plusieurs de ces ressources pourrait faire une énorme différence pour votre personnel en ces temps difficiles.

13 La collaboration intersectorielle doit se poursuivre afin d'assurer la résilience globale. Les discussions multipartites, les tables rondes et le travail collaboratif entre les organisations peuvent aider le secteur à gérer nos défis communs.



Méthodologie

Ce rapport collige les réponses des enquêtes réalisées auprès des dirigeants du secteur canadien de l'électricité entre le 9 septembre et le 22 octobre 2020. Des représentants de chaque province et territoire ont été invités à participer, et 48 leaders en provenance de 11 des 13 provinces et territoires ont répondu à l'appel. Les répondants représentaient tous les secteurs d'activité (production, transport, distribution, services), et comprenaient également des représentants des travailleurs. Vingt-et-un répondants ont déclaré occuper des postes de « cadres intermédiaires » et les 27 autres répondants, des postes de « cadres dirigeants ».

Les objectifs de recherche pour ce projet consistaient à :

Évaluer les conditions de travail en temps de pandémie, du point de vue de l'employeur.

Mettre en évidence les sources de préoccupation constante, les leçons apprises et le retour en milieu de travail.

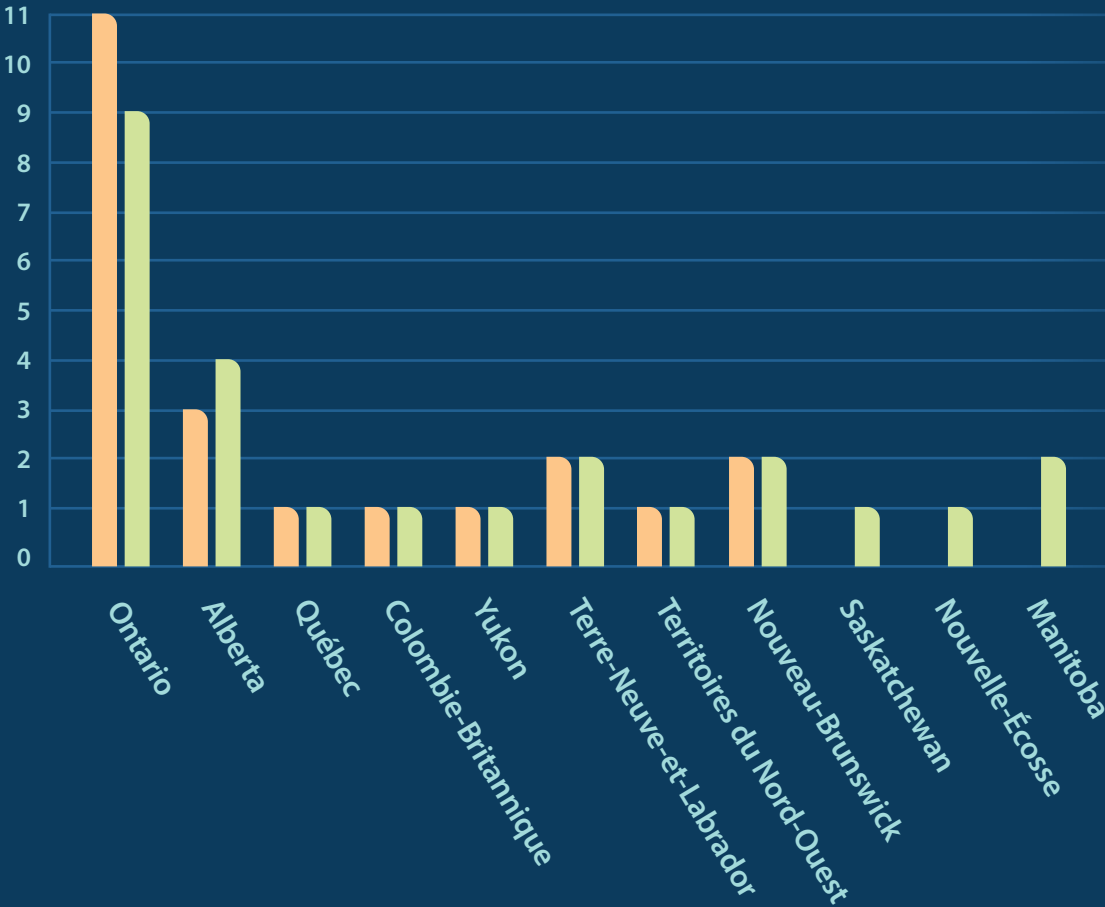
Étayer un plan de relance que les employeurs du secteur seront en mesure de mettre en œuvre.

La recherche comportait à la fois un sondage en ligne, qui a reçu 21 réponses, et des entretiens approfondis au téléphone avec 27 sujets distincts. Les réponses en ligne ont récolté une forte représentation des petites entreprises de services publics au Canada, tandis que les entrevues téléphoniques ont rejoint davantage les dirigeants des grandes entreprises de services publics. Les sondages en ligne et les entretiens téléphoniques ont posé aux participants les mêmes questions, réparties en sept catégories principales :

- Affaires
- Établir des liens
- Retour au travail et milieu de travail
- Reconnaissance et avantages
- Sécurité
- Relations externes
- Commentaires libres

Dans le cadre du sondage, on demandait aux participants de répondre à une série de questions sur l'incidence de la pandémie sur leur entreprise, leurs opérations, leur main-d'œuvre, ainsi que sur la façon dont ils ont surmonté les défis dans un environnement en évolution rapide. Le sondage a pris fin six mois après le début de la pandémie. Au moment de la rédaction du présent rapport, la pandémie est toujours en cours, et le Canada connaît une deuxième vague de cas dans de nombreuses régions.

- Répondants au sondage*
- Entretiens avec des informateurs clés**



*Aucun représentant de l'Î.-P.-É ni du Nunavut n'a participé.

**Dans deux cas, les entretiens ont inclus deux répondants, représentant un total de 27 répondants.

