

2021

Le retour au bureau à la suite de la crise sanitaire de la COVID-19 : démarche pour une transition vers de nouvelles organisations du travail

Martin Chadoin

Bénédicte Calvet

Denys Denis

Élise Ledoux

Maud Gonella

Suivez ce contenu et d'autres travaux à l'adresse suivante: <https://pharesst.irsst.qc.ca/guides>

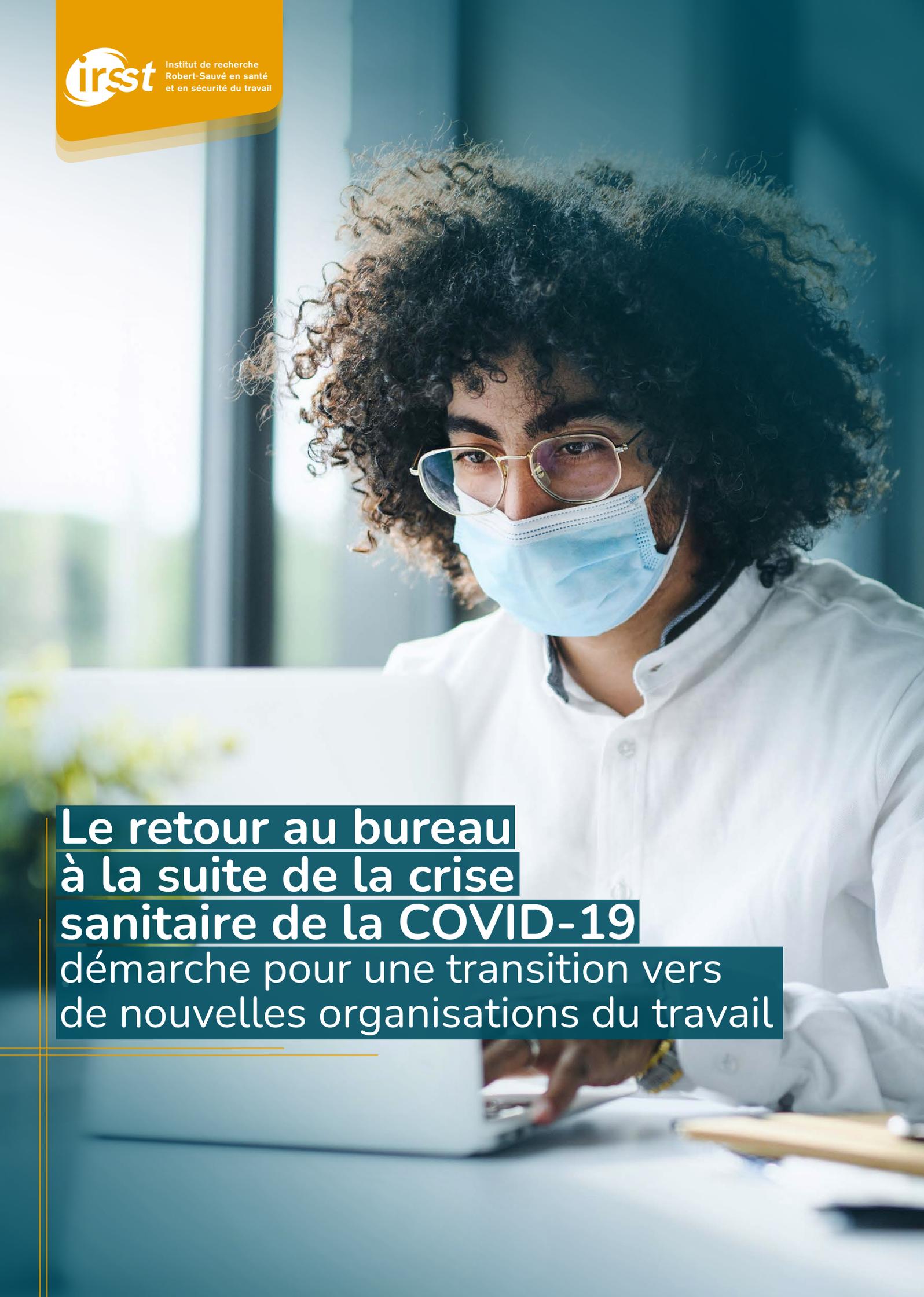
Citation recommandée

Chadoin, M., Calvet, B., Denis, D., Ledoux, É., Gonella, M. et Labelle, P. (2021). *Le retour au bureau à la suite de la crise sanitaire de la COVID-19 : démarche pour une transition vers de nouvelles organisations du travail* (Guide n° DT-1146-fr). IRSST.

Ce document vous est proposé en libre accès et gratuitement par PhareSST. Il a été accepté pour inclusion dans Guides par un administrateur autorisé de PhareSST. Pour plus d'informations, veuillez contacter pharesst@irsst.qc.ca.



Institut de recherche
Robert-Sauvé en santé
et en sécurité du travail



**Le retour au bureau
à la suite de la crise
sanitaire de la COVID-19**
démarche pour une transition vers
de nouvelles organisations du travail

Devant l'urgence de rendre du matériel disponible afin de soutenir les milieux de travail, l'équipe de recherche rend disponible une première version du guide développé dans le cadre de l'appel de propositions de recherches axées sur le développement de solutions ou l'avancement de connaissances touchant la SST en contexte de la pandémie de la COVID-19. Celui-ci sera sujet à des mises à jour lorsque des données supplémentaires seront disponibles.

Le contenu présent dans ce guide n'a pas de valeur légale ni réglementaire. Certaines des recommandations présentées pourraient s'avérer inapplicables ou encore, nécessiter une adaptation selon le contexte particulier du milieu de travail. Dans tous les cas, le jugement professionnel devra être utilisé afin de définir et d'implanter les mesures les plus appropriées.

D'où vient ce guide ?

Ce document est le fruit d'une recherche financée par l'IRSST. Les chercheurs ont étudié la façon dont une grande organisation de l'administration provinciale gérait la crise sanitaire découlant de la COVID-19 et les enseignements qu'elle en a retirés. Ils ont pu ainsi observer les mesures mises en place dans trois équipes spécifiques (accueil et service à la clientèle, service d'impression et de traitement des dossiers). Des entretiens avec 24 interlocuteurs ont permis de documenter :

1. ce qui a été fait;
2. ce qui a fonctionné ou non;
3. les craintes, appréhensions et besoins que ces personnes ressentaient face au retour au bureau.

Il présente donc les éléments qui semblent pertinents à retenir pour orienter le retour au bureau et pour faciliter la transition vers de nouvelles organisations du travail. Il s'agit d'une **proposition** que les responsables du retour au bureau dans **votre organisation pourront adapter**. Il peut ainsi servir de repère, mais ne constitue pas un précepte à suivre à la lettre. Il fournit plutôt les jalons permettant aux personnes impliquées dans ces processus de réfléchir à la façon de les mener à bien.

Ce guide s'adresse à toutes les personnes impliquées dans les processus :

- ▶ d'élaboration des modalités de retour au bureau,
- ▶ de réaménagement des espaces de travail,
- ▶ d'élaboration des modalités de télétravail.

Ce guide offre une démarche basée sur une étude scientifique et il est complémentaire aux différents documents disponibles actuellement.

Vous trouverez dans ce guide :

- ▶ une liste des grands principes qui peuvent inspirer votre démarche ;
- ▶ une démarche globale et locale d'élaboration des modalités de retour au bureau ;
- ▶ des modèles et des outils pour guider vos réflexions ;
- ▶ des exemples issus de la recherche pour illustrer les propos.

Mise en contexte

Après plus d'un an et demi de crise sanitaire liée à la COVID-19, les entreprises réfléchissent activement au retour du personnel au bureau. **Mais ce retour au bureau n'est pas synonyme de « retour comme avant »**. En effet, nombreuses sont les entreprises qui profitent de cette occasion pour penser à de nouvelles organisations du travail, que ce soit en matière d'économie d'espace (p. ex. : diminution des coûts locatifs, implantation du *flex office*, etc.), de flexibilité du travail (p. ex. : volonté de travailler à distance ou passage au « sans papier ») ou d'attractivité (p. ex. : difficultés de recrutement).

Nous constatons que **de nombreuses organisations ont tendance à adopter une démarche centralisée, non participative**, pour élaborer les modalités de retour au bureau et que cette démarche se centre souvent autour de la **négociation ou de l'élaboration d'une entente de télétravail unique**, applicable à toutes et à tous.

Un des risques est de ne pas répondre aux souhaits des membres de l'organisation.

Étant donné la grande mobilité du marché du travail actuel, la perte d'employés est synonyme de perte d'expertise et de difficulté à la remplacer. On parle actuellement de phénomènes comme « la grande démission » (*the great resignation*). On sait aussi que cela génère des problèmes de santé physique et psychologique, de baisse de la qualité du travail et de la productivité.

L'avenir du télétravail, différentes visions, différents besoins

Employeurs et employés n'auraient pas tout à fait la même vision quant à l'avenir du télétravail post-pandémie. Selon un premier sondage mené par la firme CROP auprès de 450 télétravailleurs en mai 2021, 38 % des répondants souhaitent conserver le télétravail à temps plein, et 24 % la pleine flexibilité de choisir entre le travail à la maison ou au bureau. Seuls 9 % des employés sondés préféreraient un retour complet sur les lieux de travail. D'un autre côté, parmi les 1060 conseillers en ressources humaines ayant

répondu à un autre sondage que l'Ordre a mené durant la même période, « seuls 1 % ont rapporté que leur employeur était prêt à maintenir le télétravail à temps plein, et 8 % des entreprises offriraient la pleine flexibilité à leurs employés. La très grande majorité penche plutôt vers une solution hybride exigeant une présence physique minimale ».

(Source : <https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2021/06/teletravail-durables-post-pandemie>)



De plus, **élaborer une entente de télétravail, ce n'est pas élaborer des modalités de retour au bureau**. Le télétravail n'est qu'un des éléments à prendre en considération de ce retour, et il faudra de nombreuses autres actions pour accompagner les personnes revenant à leur lieu de travail (ou non) et les stabiliser dans leurs nouvelles organisations du travail.

Finalement, adopter une démarche trop centralisée d'une entente de télétravail ce n'est pas reconnaître que :

- ▶ **De nombreux travailleurs, ne peuvent pas faire du télétravail** (en raison de la nature des tâches, d'enjeux socioaffectifs ou de leur environnement personnel) ;
- ▶ Durant la pandémie, toutes les personnes, qu'elles soient en télétravail ou non, **ont développé de nombreux « trucs » pour assurer leur performance**. Elles n'ont pas attendu les consignes pour se réorganiser, pour développer de nouvelles stratégies de gestion et de communication, pour coopérer, etc. **Elles ont traduit les consignes dans des pratiques réelles**, diversifiées, mais toutes liées à la nécessité de continuer à produire et à obtenir de bons résultats.



Décisions unilatérales et réorganisations locales dans une grande administration provinciale

Lors de la fermeture des bureaux et du confinement généralisé, tous les services ont été envoyés en urgence en télétravail pour respecter les consignes sanitaires gouvernementales. Il ne restait personne pour s'occuper du courrier durant la haute période saisonnière : ce secteur avait été oublié, n'étant pas considéré comme « essentiel » ! Une autre équipe, assurant, elle, un service jugé « essentiel », voyant le courrier papier s'accu-

muler, a décidé de prendre cette tâche en charge : les employés se sont mis à ouvrir des documents, à les numériser et les insérer aux dossiers électroniques pour permettre aux agents en télétravail d'en faire le suivi. Cette réorganisation a été décidée localement, au sein de l'équipe.

Les membres de votre organisation se sont réorganisés pendant la pandémie et ont adapté les consignes que vous leur avez données. Il est important que vous puissiez vous en saisir pour élaborer **des modalités de retour au bureau favorisant la sécurité, la performance, la santé et le bien-être** de vos collaborateurs et collaboratrices.

Le temps investi dans l'élaboration du retour au travail sera du temps économisé dans le fonctionnement quotidien. Concevoir rapidement des modalités de retour au bureau, sans démarche participative, risque de mener à l'élaboration de modalités non adaptées, qui nuiront à la productivité de vos employés ainsi qu'à leur santé. **Prenez le temps nécessaire !**

Les grands principes de la démarche

Les processus d'élaboration des modalités de retour au bureau, de réaménagement et/ou de télétravail peuvent s'inspirer des principes suivants :

Reconnaître la complexité

Une organisation est un système complexe. Elle se compose de nombreuses fonctions et processus qu'exercent plusieurs personnes vivant des réalités différentes, qui entretiennent des liens plus ou moins formels, dans des situations toujours pleines de variabilité où surgissent nombre d'obstacles au quotidien. Il existe déjà maintes façons de répondre aux multiples exigences et consignes contradictoires. Pour élaborer des modalités de retour au travail efficaces, il faut accepter cette complexité, et non pas réduire une organisation à un ensemble de processus linéaires.

Éviter le travail en silo

Le travail en silo mène à des situations où les employés doivent faire un choix entre des consignes et des exigences contradictoires, voire irréalistes. Pour éviter cela, il faut mettre en place des mécanismes de décentralisation de la démarche d'élaboration des modalités. Il est recommandé également de réunir des représentants des différentes composantes de l'organisation dans un comité de pilotage stratégique et dans des comités locaux d'élaboration des modalités de retour au travail si la taille le demande. Parmi eux, notons au minimum des représentants de la direction et du personnel, les gestionnaires des services, de la qualité, des RH, de la SST, des services informatiques et technologiques, de la gestion immobilière, ainsi que les gestionnaires des équipes de travail.

S'attacher à la spécificité des situations de travail

Bien que l'objectif soit d'élaborer des modalités pouvant s'appliquer à toutes et à tous, il est important d'observer la spécificité des situations de travail qui composent le quotidien de votre organisation. Elles comportent toutes des caractéristiques particulières et renvoient à des besoins spécifiques. Ne pas tenir compte de cette diversité, c'est risquer de créer des inégalités entre les individus, de mettre leur santé en danger et de dégrader la performance de l'organisation.

Favoriser la participation de toutes et de tous

Il est important que tous puissent avoir la possibilité de participer, de près ou de loin, aux décisions à prendre pour élaborer des modalités de retour au bureau. La participation active de chacun favorise une collecte de données la plus exhaustive possible, permettant des décisions éclairées et efficaces. Cela favorise aussi grandement l'appropriation des modalités par les travailleurs concernés et leur permet de faire des retours sur leur vécu pour adapter ces nouvelles modalités le cas échéant.

Concevoir une démarche progressive

La crise sanitaire a provoqué une rupture dans nos modes de travail, et dans nos modes de vie en général. Pour faciliter un retour, il faut penser à des modalités progressives qui laissent aux personnes le temps de s'organiser et d'adopter des routines et des habitudes dans leur nouvelle organisation du travail. Concevoir une démarche progressive permet également de favoriser l'appropriation des modalités par les personnes concernées. Elle permet aussi de faire des retours sur leur vécu dans ces nouvelles modalités pour les adapter s'il y a lieu.

Laisser des marges de manœuvre

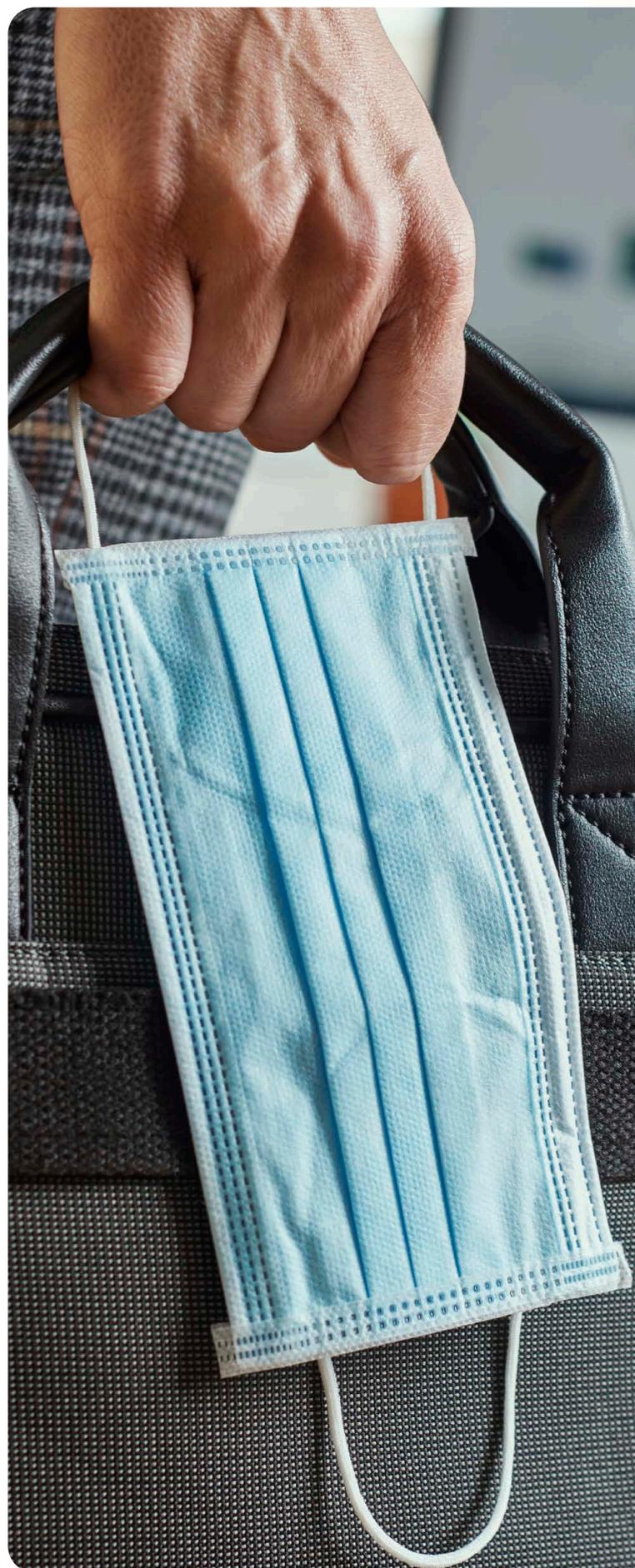
Les modalités élaborées s'écarteront nécessairement de leur application réelle et de la façon dont se vivront les situations de travail au jour le jour. Il est très important d'en être conscient. Nous recommandons ainsi de laisser une marge de manœuvre aux personnes concernées pour qu'elles puissent adapter les modalités proposées à leur propre réalité et besoin. Il est conseillé également d'être attentif à ces adaptations et de les considérer non pas comme un défaut, mais plutôt comme une possibilité d'enrichissement et de bonification en continu des modalités conçues.

Mettre en place une démarche itérative, favorisant la communication descendante (top-down) et ascendante (bottom-up)

Pour favoriser la marge de manœuvre et déterminer des adaptations possibles, il est très important d'organiser des mécanismes de communication efficaces entre les différents acteurs de l'élaboration des modalités de retour au bureau. Si un comité de pilotage stratégique et des comités locaux d'élaboration sont implantés, assurez-vous d'organiser la communication entre eux, et qu'elle ne soit pas seulement descendante. Les comités locaux pourront faire remonter de nombreuses incohérences que le comité de pilotage stratégique devra arbitrer. De plus, les bons coups et autres innovations locales pourront aussi être partagés.

Faire un suivi rapproché de l'implantation des modalités

De nombreux éléments imprévus apparaîtront durant l'implantation des modalités. Faire un suivi n'est pas synonyme de chercher à forcer les personnes concernées à les adopter. C'est plutôt l'occasion de voir en quoi ces modalités s'écartent de leurs besoins réels et des véritables façons de vivre le retour au bureau, le réaménagement et le télétravail.



Les composantes du retour au bureau, du réaménagement et du télétravail

Dans la recherche menant à l'élaboration de ce document, un modèle a émergé pour illustrer comment le télétravail et le réaménagement ont été organisés en urgence et les composantes mobilisées pour ce faire.

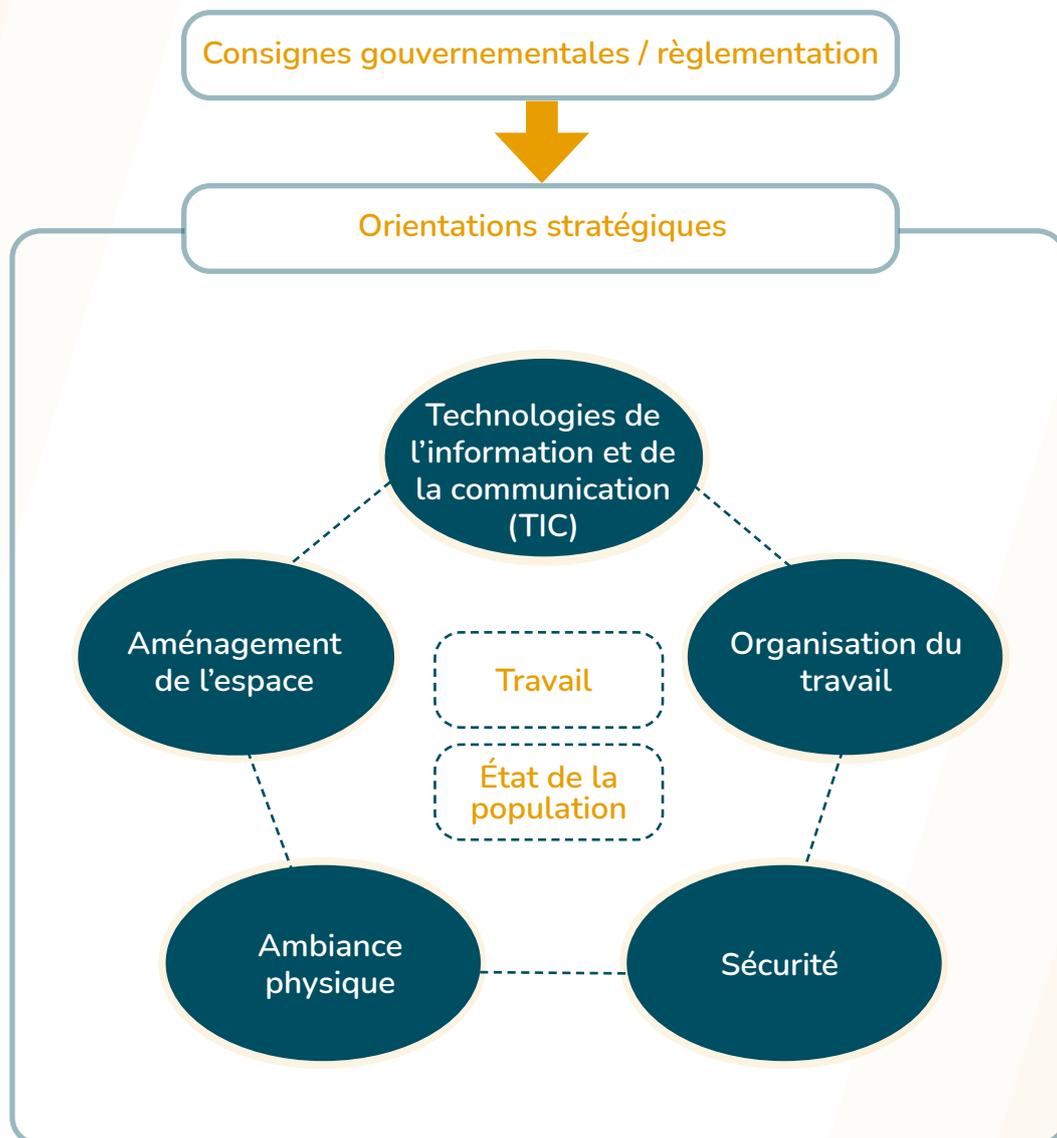


Figure 1 Modèle des composantes du retour au bureau, de réaménagement et du télétravail.

Attention : En aucun cas ce modèle ne doit être considéré comme prescriptif. Il représente plutôt une base de réflexion qui permet de guider les actions, et qui pourront être enrichies au fur et à mesure du processus d'élaboration des modalités de retour au bureau. C'est un point de départ qui permet de réfléchir à ce retour.

Le détail des composantes du modèle

Les consignes gouvernementales et la réglementation

Cette composante désigne les principales consignes sanitaires et gouvernementales édictées pour encadrer le télétravail ou le retour au bureau, ainsi que les principales réglementations à respecter pour assurer la santé au travail des collaborateurs et collaboratrices de votre organisation (LSST, Loi sur les normes du travail, etc.).

Les orientations stratégiques

Cette composante concerne les principales orientations stratégiques qui guideront votre organisation dans les prochaines semaines, mois et années. On y trouve, par exemple, la volonté de réduire les coûts locatifs, de passer au « sans papier », ou encore de favoriser l'expérience des employés.

Les technologies de l'information et de la communication

Cette composante rassemble tous les aspects technologiques qui seront nécessaires à la performance de vos collaborateurs et collaboratrices : les solutions infonuagiques, les besoins en bande passante, la taille du réseau, les besoins en numérisation des documents papier, les systèmes de communication nécessaires à l'accomplissement du travail et à la collaboration

(vidéoconférence), le soutien technique en ligne, l'intranet, l'extranet, le soutien aux utilisateurs, la sécurité des données, les logiciels, etc.

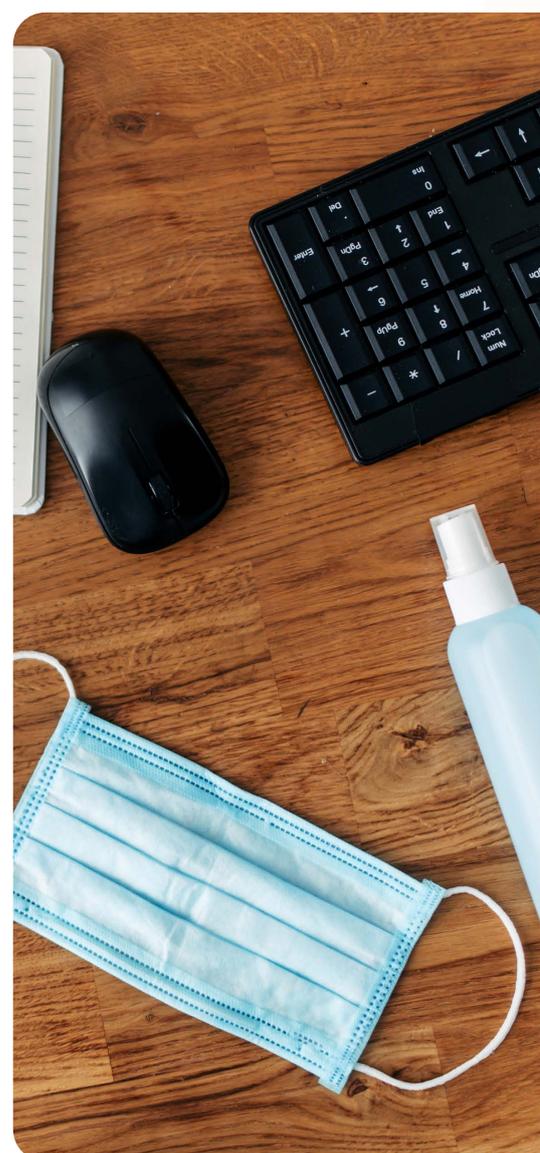
L'aménagement de l'espace

Cette composante inclut tous les aspects liés à l'aménagement spatial, d'abord des grands espaces (stationnements, circulation, parc immobilier, etc.), puis des locaux : bureaux partagés, bureaux non assignés, aires ouvertes, différentes fonctions des aires de travail (salles de réunion, salle multifonctionnelle, cubicules, aire de stockage, vestiaires, toilettes, salle de repos, cabine téléphonique, aire d'accueil des clients) et les taux d'occupation de ces espaces.

Finalement, elle regroupe aussi les aménagements de bureau comme l'équipement (écrans, ordinateurs, micros, chaises, bureaux, casques d'écoute, etc.).

L'organisation du travail

Cette composante comporte tous les aspects organisationnels du travail dans votre organisation : les ententes existantes (notamment sur le télétravail), le mode de gestion de l'entreprise, la conciliation travail-vie personnelle, les rotations intraposte et interposte, la culture d'entreprise, le soutien social, la collaboration, le collectif de travail et le sentiment d'appartenance, la formation (notamment en SST), le climat social, le recrutement, l'accueil et l'intégration des nouveaux employés, les communications verticales et horizontales.



Les ambiances physiques de travail

Cette composante contient tous les aspects relatifs aux ambiances physiques de travail : la ventilation, le bruit, l'éclairage, le nettoyage et la désinfection (l'hygiène), la température, la qualité de l'air, etc.

La sécurité

Cette composante rassemble tous les aspects relatifs à la sécurité des locaux, comme les mesures d'urgence, les plans de contingence, les secouristes, les registres de présence, les premiers secours, etc.

La démarche d'élaboration des modalités de retour au bureau

Les deux autres composantes situées au centre du modèle : « travail » et « état de la population » seront détaillées dans les prochaines pages et constituent les principaux points de données à recueillir dans votre démarche d'élaboration des modalités de retour au bureau.

La démarche proposée se découpe en trois phases, la figure ci-dessous donne un aperçu global de la démarche présentée dans la suite du guide.

Phase I Le pilotage stratégique de l'élaboration des modalités de retour au bureau

- Étape 1** Constitution d'un comité de pilotage stratégique rassemblant les représentants impliqués dans le retour au bureau
- Étape 2** Élaboration des orientations globales et conception d'un premier scénario de retour au bureau
- Étape 3** Transmission des orientations globales et du premier scénario à l'ensemble des directions de l'organisation pour élaborer les modalités de retour au bureau



Phase II L'élaboration des modalités locales de retour au bureau

- Étape 1** Constitution de comités locaux d'élaboration des modalités de retour au bureau dans chacune des directions de l'organisation
- Étape 2** Identification de la situation de chacune de ces unités fonctionnelles dans le continuum de travail au bureau
- Étape 3** Compréhension de l'état de santé des employés, de leurs souhaits vis-à-vis le télétravail et de leur capacité réelle de pouvoir en faire pour moduler vos continuums de travail au bureau
- Étape 4** Considération de la dimension socioaffective du travail pour en moduler le continuum



Phase III Itérations et débat sur les écarts entre orientations stratégiques, premiers scénarios et continuums de travail au bureau

Phase I Le pilotage stratégique de l'élaboration des modalités de retour au bureau

Étape 1

Constitution d'un comité de pilotage stratégique rassemblant les représentants impliqués dans le retour au bureau

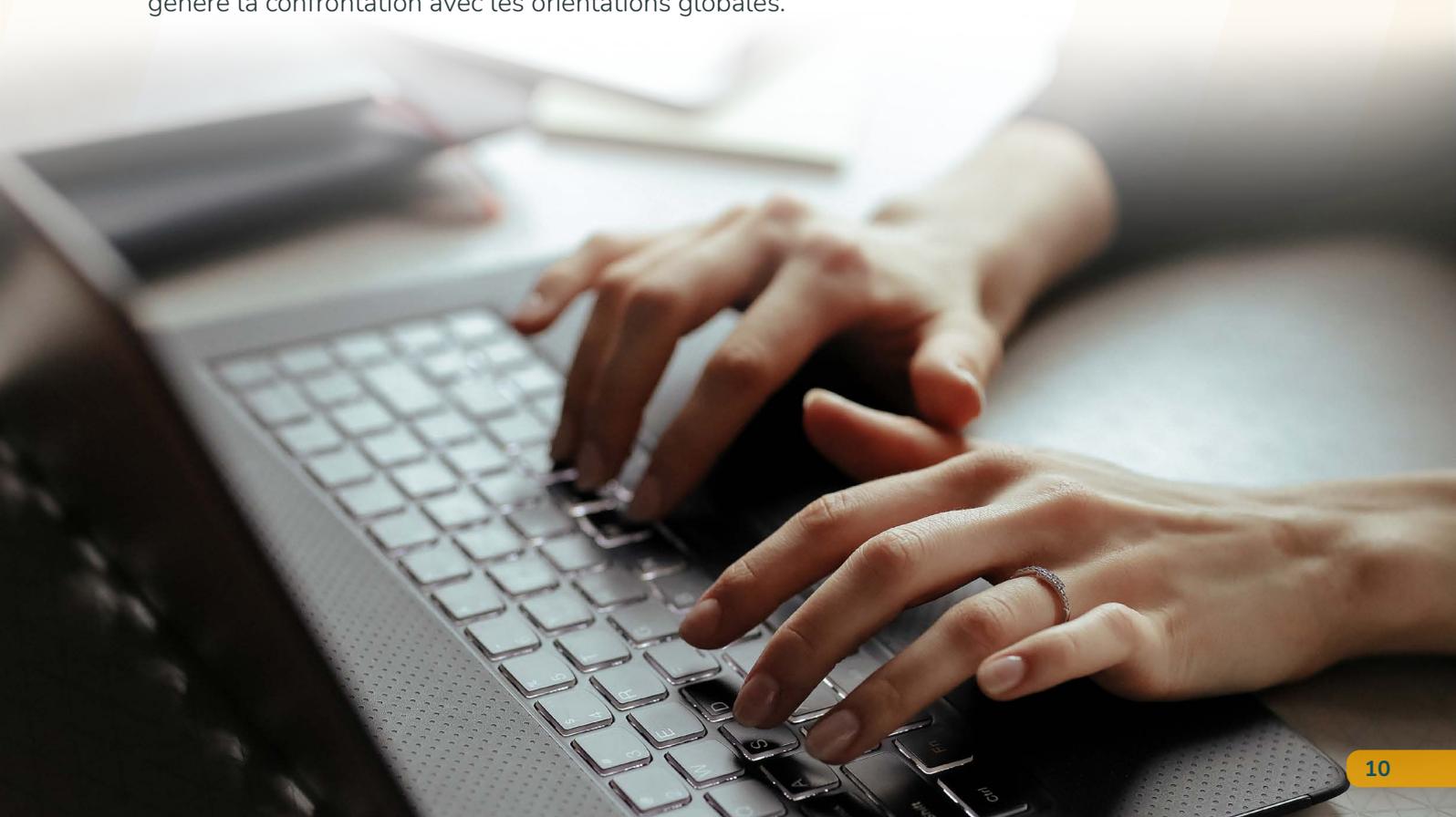
Les représentants des différentes composantes d'une grande administration provinciale

Dans une grande organisation du secteur de l'administration provinciale, le comité de pilotage stratégique pourrait se composer de membres de :

- ▶ la direction générale,
- ▶ la direction des ressources humaines,
- ▶ la direction de la gestion immobilière,
- ▶ les responsables de la SST,
- ▶ la direction des technologies de l'information et de la communication,
- ▶ la direction de l'aménagement,
- ▶ toute autre direction pertinente liée aux activités.
- ▶ Ainsi que des représentants des travailleurs et des travailleuses.

Rappelons que parmi les grands principes, il faut absolument **éviter le travail en silo** pour favoriser l'élaboration de modalités adéquates. Réunir les représentants des différentes composantes (présentées dans le modèle à la p.7) et leur offrir les conditions voulues pour coopérer leur permettra de concevoir les orientations globales du retour au bureau.

Il est important que ce comité fonctionne comme un espace d'échanges et qui permet aux comités locaux d'élaboration des modalités de faire remonter de l'information, notamment liée aux écarts que génère la confrontation avec les orientations globales.



Étape 2

Élaboration des orientations globales et conception d'un premier scénario de retour au bureau

Certaines orientations stratégiques sont déjà en place au moment où le comité se rencontrera pour élaborer une stratégie globale de retour au bureau. Par exemple, votre organisation pourrait chercher à réduire ses coûts locatifs, ou à transformer son aménagement spatial en choisissant des solutions comme le flex office. Il est important que le comité de pilotage stratégique fasse le point sur ces orientations et sur les consignes sanitaires du gouvernement. Vous pouvez utiliser le modèle pour identifier les différentes composantes susceptibles d'influer sur ces orientations stratégiques globales (p. ex. : la composante « aménagement » si votre organisation souhaite réduire ses coûts locatifs) et celles qu'il faudra travailler pour ajuster votre organisation. Par exemple, réduire les coûts locatifs nécessite de repenser l'organisation du travail, la répartition des tâches et/ou les horaires pour s'assurer que toutes et tous pourront travailler dans de bonnes conditions.

Un premier scénario de retour au bureau émergera de ces orientations stratégiques croisées avec les consignes sanitaires. Il importe de noter que **ce scénario nécessitera forcément des modifications**, puisque les spécificités de chaque direction, équipe ou service de votre organisation s'articulent plus ou moins bien avec le premier scénario que vous produirez.

Exemple d'orientation globale des modalités de retour au travail

En juin 2021, le gouvernement québécois a publié une politique-cadre en matière de télétravail qui prévoit notamment : un maximum de trois jours de télétravail par semaine ; une gestion

basée sur l'autonomie, la confiance et une approche par résultats ; le volontariat.

(Source : *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*, https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/MCE/Information_personnel_fonction_publicue/Politique_cadre_teletravail.pdf?1625057364.)



Étape 3

Transmission des orientations globales et du premier scénario à l'ensemble des directions de l'organisation pour élaborer les modalités de retour au bureau



Phase II L'élaboration des modalités locales de retour

Étape 1

Constitution de comités locaux d'élaboration des modalités de retour au bureau dans chacune des directions de l'organisation

Il est important que les directions puissent déterminer les « unités fonctionnelles » pertinentes. Il peut s'agir d'équipes, de services ou de départements. Ces éléments représentent la plus petite unité pertinente pour l'élaboration de modalités locales de retour.

Pour chacune des unités fonctionnelles, nous recommandons de constituer un comité local d'élaboration des modalités de retour au bureau. Toutefois, il est important d'adapter le format à ce qui fait sens pour votre organisation, par exemple, la mise en place d'autant de comités locaux que de directions. L'important est d'assurer que les gestionnaires puissent participer à l'élaboration des modalités de retour au bureau et que celles-ci ne leur soient pas imposées. Dans le même ordre d'idées que celle du comité de pilotage stratégique, nous vous recommandons de vous assurer d'y faire siéger des représentants de chacune des composantes du modèle (p. ex. : un représentant des aménagements) **pour éviter le travail en silo.**

Étape 2

Identification de la situation de chacune de ces unités fonctionnelles dans le continuum de travail au bureau

En effet, durant la crise sanitaire, certaines personnes n'ont jamais quitté le bureau, d'autres ont travaillé en mode hybride, alors que d'autres encore ont travaillé entièrement à distance. Il est très important que vous puissiez identifier la proportion de personnes de chacune de ces catégories pour chaque unités fonctionnelles.



Figure 2 . Continuum représentant la proportion de nombre d'employés en fonction du lieu de travail

Pour situer les personnes dans chacun des continums, il est conseillé de demander à vos gestionnaires de faire un retour d'expérience de la gestion de crise dans leurs équipes. Comment, durant la crise sanitaire, le télétravail a été organisé, l'aménagement des espaces, la formation et l'accueil des nouveaux employés, ou encore la répartition des nouvelles tâches ?



Exemples de continuum dans trois services d'une grande administration provinciale

Trois services, chacun faisant référence à une unité fonctionnelle, ont fait l'objet d'un suivi particulier au sein de la grande administration provinciale : l'équipe d'accueil et de service à la clientèle, le service d'impression et d'insertion et le service de suivi et de traitement des dossiers de clients particuliers et des entreprises. La réalité du travail dans ces trois services a fait en sorte que la proportion des employés présents sur les lieux de travail, en télétravail ou en mode hybride a été différente. Voici comment chacun de ces services s'est positionné différemment sur le continuum.

Le service d'impression et d'insertion a pour rôle d'élaborer et de produire les documents de l'ensemble de l'organisation. Ainsi, les employés responsables du pilotage des machines – majoritaires (90 %) – ont été présents tout au long de la pandémie, alors que les quelques employés chargés d'élaborer les documents ont été en télétravail (10 %).



Figure 3. Continuum au service d'impression et d'insertion

Le service de suivi et de traitement des dossiers a travaillé quasi totalement à distance (90 %), une faible proportion du personnel ayant été présente occasionnellement pour assurer la numérisation des documents et le suivi des courriers afférents (10 %).



Figure 4. Continuum au service de suivi et de traitement des dossiers

Finalement, le service à la clientèle s'est organisé dans un mode hybride grâce à une modification des tâches. Une plus petite équipe en présence a assuré l'accueil des clients dans le cadre d'un horaire réduit étant donné le plus faible achalandage des clients directement aux accueils. D'autres ont été en télétravail et ont assuré les suivis au téléphone.



Figure 5. Continuum au service à la clientèle

Ce retour d'expérience permet de faire ressortir les facteurs de capacité de télétravail de chacun des postes de votre équipe ou de votre unité fonctionnelle. En effet, certains facteurs peuvent empêcher une personne de faire du télétravail. Par exemple, travailler sur des machines spécifiques, avoir besoin d'un contact direct avec la clientèle ou manipuler des documents qui n'existent qu'en format papier. **Il est très important de favoriser une démarche participative** pour faire un relevé exhaustif de ces facteurs. Pour favoriser l'équité, est-il possible de prévoir qu'une personne normalement présente 100 % du temps puisse faire du travail plus clérical à domicile une journée toutes les deux semaines par exemple ?

Étape 3

Compréhension de l'état de santé des employés, de leurs souhaits vis-à-vis le télétravail et de leur capacité réelle de pouvoir en faire pour moduler vos continuums de travail au bureau

La littérature scientifique montre que la pandémie et le télétravail n'ont pas été sans conséquences pour les travailleurs concernés. Bien que de nombreux télétravailleurs s'en soient déclarés satisfaits, le télétravail a soulevé de nombreux défis ayant une influence sur la santé et la productivité : conflits familiaux ou de colocation, difficultés de concentration, impossibilité de s'installer adéquatement, mauvaise connexion Internet. Les gens ont développé de l'anxiété, du stress, des problèmes musculosquelettiques. Notons que la présence au bureau constitue aussi un facteur de protection dans le cas de personnes vivant dans des environnements pollués, les résidences privées n'étant pas dotées d'un système de ventilation, et dans celui des personnes qui subissent de la violence conjugale. Alors que certaines personnes seront très heureuses de revenir dans le milieu de travail, cela causera de l'anxiété à d'autres. D'autres encore ne tiennent absolument pas à y revenir et pourraient même démissionner si cela leur était imposé.

L'état des employés, leurs besoins et leurs désirs

Une enquête internationale (Actineo, 2021, <https://www.actineo.fr/article/enquete-internationale-actineo-2021>) a révélé que ce à quoi les personnes actives au bureau aspirent surtout, c'est l'équilibre. Ainsi, 86 % ont rapporté faire « le maximum pour préserver des frontières très marquées entre leur travail et leur vie privée », alors que 79 % disent désirer « avoir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle ». Ce que les gens recherchent, c'est une meilleure qualité de vie, davantage d'autonomie et de flexibilité, même si cela signifie ajouter à leur routine des tiers lieux de proximité, perçus comme une passerelle entre le bureau et le domicile. Dans une enquête, cette fois de Statistique Canada, en lien avec la COVID-19 et les obstacles à la productivité en situation de télétravail (<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>), les employés ont déclaré accomplir moins de travail par manque d'interaction avec les collègues (22 %), du fait de s'occuper d'enfants ou d'autres membres de la famille (20 %), de n'avoir pas accès à de l'information ou à des appareils nécessaires à leur travail (11 %) ou de ne pas disposer d'un espace de travail approprié (10 %) ou d'éprouver des difficultés avec la vitesse de leur connexion Internet (5 %).



Qu'en est-il dans votre organisation ?

Que souhaitent vos collaborateurs et collaboratrices ?

Il est recommandé de sonder l'état de vos employés en fonction des axes suivants :

- ▶ Comment se sont-ils sentis durant la pandémie, et comment se sentent-ils à présent ?
- ▶ Comment s'est passée leur expérience de télétravail, de travail hybride ou en présentiel ? Quelle était leur capacité réelle de faire du télétravail ? Le quotidien de tous a été ébranlé et l'environnement de tous les employés a été grandement modifié. Pourquoi cela s'est-il passé ainsi ?
- ▶ Que souhaitent-ils pour l'avenir et pourquoi ?

La réponse à ces questions par unité fonctionnelle vous permettra d'ajuster le continuum de travail au bureau, et ainsi d'éviter de mettre vos employés en difficulté ou de les perdre.

Étape 4

Considération de la dimension socioaffective du travail pour en moduler le continuum

Travailler, ce n'est pas simplement exécuter une tâche. C'est aussi créer des contacts et des liens sociaux avec d'autres. Ce n'est pas simplement par souci de socialisation, ni par plaisir. Nous avons tous besoin des autres pour effectuer notre tâche, même si nous travaillons principalement seul. On évacue trop souvent cette dimension de la réflexion, car elle est invisible. On a parfois besoin de ventiler, de partager des situations difficiles avec ses collègues et d'obtenir du soutien (p. ex. : dans le service à la clientèle, quand un client s'est montré très agressif).

On éprouve du plaisir à se rencontrer en personne, notamment lorsqu'on collabore avec des collègues. Et l'on ne peut pas toujours prévoir cette collaboration. Nous avons besoin de voir d'autres personnes travailler pour assimiler des gestes professionnels qui assurent qualité, productivité et santé. Ces temps d'apprentissage ne sont cependant pas toujours formalisés.

Tous ces éléments comptent beaucoup dans la productivité d'une organisation et dans la qualité du travail qui s'y accomplit.

Lors du retour d'expérience, nous recommandons d'être particulièrement attentif à cette dimension socioaffective :

Comment l'impossibilité de se réunir a-t-elle influencé la productivité, la qualité ou la santé de vos collaborateurs et collaboratrices ?

Quand cette dimension socioaffective joue-t-elle un rôle prépondérant ?

Dans quel cas est-elle mobilisée ?

Notons que cette mobilisation peut varier dans le temps. Par exemple, au début de l'été, lorsqu'il faut former les nombreux étudiants qui arrivent dans le milieu de travail.

Considérer la dimension socioaffective permet de moduler encore les différents continuums de travail au bureau pour ainsi offrir aux employés les moyens nécessaires d'obtenir de bons résultats et de préserver leur santé.

Considérer la dimension socioaffective du travail pour le repenser

Dans le service d'accueil des clients d'une grande administration provinciale, le travail de relation de service s'avère parfois complexe et émotionnellement exigeant pour les préposés. Lors de la réouverture complète des bureaux en août 2020, l'ensemble de l'équipe a décidé d'établir une rotation dite « équitable»

pour permettre à chacun de faire du télétravail tout en assurant la prestation des services en présence au comptoir d'accueil à tour de rôle. Cette réorganisation a fait en sorte que ce ne sont pas toujours les mêmes employés qui doivent mobiliser leur dimension socioaffective pour accomplir leur travail de service à la clientèle.



Notons que les situations de gestion sont tout aussi importantes. Avec le télétravail, les gestionnaires ne pouvant plus superviser leurs travailleurs en présentiel, il faut alors établir de nouveaux mécanismes de contrôle, ou passer à une gestion par résultats.

Télétravail et télésurveillance

Les entreprises peuvent être tentées de remplacer la supervision traditionnelle (en présence physique) par des logiciels de télésurveillance qui mesurent, par exemple, le temps passé sur certains sites Internet, le nombre de courriels répondus, la vitesse de frappe, ou même qui prennent des photos à l'aide d'une cybercaméra à différents moments de la journée. Bien qu'ils puissent être séduisants, ces logiciels ont des effets pervers : ils minent la confiance de l'employé envers son employeur, augmentent le stress et les comportements contre-productifs, ou encore accroissent l'intention de quitter son emploi. Il s'agit donc d'effets importants pour la santé psychologique au travail.

(Pour en savoir plus consultez l'entrevue menée avec Ariane Ollier-Malaterre (UQAM) : <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/les-annees-lumiere/segments/entrevue/359222/teletravail-travail-pandemie-employe-travailleur-employeur-bureau-tele-surveillance-efficacite>.)

Notons également notre mise en garde concernant la gestion par les résultats. Bien que cela semble donner toute l'autonomie nécessaire à l'employé pour organiser son travail, cela ne veut pas dire qu'il ne faille pas lui fournir de ressources (l'autonomie nécessite une forte structure) et des suivis réguliers pour s'assurer de l'accompagner dans la gestion des difficultés qu'il peut rencontrer dans son travail (qu'elles soient liées à ses compétences, ou aux facteurs organisationnels et techniques qui influencent son travail).



Phase III Itérations et débat sur les écarts entre orientations stratégiques, premier scénario et continuum de travail

Le comité de pilotage stratégique doit recueillir les continuums de retour au bureau que chacun des comités locaux d'élaboration a constitués, puis les agréger pour déterminer la proportion réelle de personnes qui peuvent faire du télétravail, que ce soit partiellement ou totalement.

Les continuums de travail au bureau que vous constituerez parmi les comités locaux, avec le retour d'expérience, l'identification de l'état de vos employés et de leurs souhaits, ainsi que la prise en compte de la dimension socioaffective, risquent de montrer un écart avec les orientations stratégiques et le premier scénario que le comité de pilotage stratégique a formulé.

Il est fondamental que le comité de pilotage stratégique soit structuré de façon à débattre de ces écarts. Il existe alors deux possibilités : soit de modifier les orientations stratégiques pour coller aux continuums de retour au bureau; soit de modifier les composantes du modèle de retour au bureau (voir figure 1) pour essayer de maintenir les orientations stratégiques. Ici aussi, le modèle peut vous être utile pour simuler l'influence de décisions en matière d'organisation du travail sur la façon dont les gens pourront effectuer leurs tâches, les modifications à faire en termes de TIC ou d'aménagement spatial, etc. L'idée est toujours de donner davantage de marge de manœuvre au personnel.

Cette étape s'avère très importante : il ne faut pas l'éviter. Il ne sera pas forcément possible de supprimer cet écart, mais plutôt de le gérer au moyen d'un débat dans le comité de pilotage stratégique et les comités locaux sur les modifications nécessaires à la réalisation du travail, pour la préservation de la santé du personnel et pour sa rétention.

Conclusion

La démarche recommandée n'est ni facile ni rapide. Il s'agit d'une démarche de réflexion qui s'inscrit dans la décentralisation et la participation de toutes et tous à l'élaboration des modalités de retour au bureau.

Ce guide, qui en est à sa première mouture, s'insère au cœur d'un rapport de recherche qui sera publié au printemps 2022. Nous souhaitons entretemps publier cette version pour aider les entreprises à réfléchir à leur retour au bureau et à leur transition vers de nouvelles organisations du travail.



Si vous êtes intéressé à utiliser ce guide, et souhaitez nous faire des commentaires pour l'enrichir, le bonifier et l'adapter, contactez maud.gonella@irsst.qc.ca

Pour aller plus loin

- ▶ Gouvernement du Québec (2021). *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*. Secrétariat du Conseil du Trésor, 10 p. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/MCE/Information_personnel_fonction_publicue/Politique_cadre_teletravail.pdf?1625057364
- ▶ Jauvin, N., Stock, S., Laforest, J., Roberge, M.C., Mélançon, A. (2020). *Le télétravail en contexte de pandémie : mesures de prévention de la COVID-19 en milieu de travail*. INSPQ, 15 p. www.inspq.qc.ca/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19
- ▶ Ordre des conseillers en ressources humaines (2020). *Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé*. 57 p. <https://ordrecrha.org/ressources/guides-outils/guide-encadrement-teletravail>

Rédaction du guide

Martin Chadoin, UQAM
Bénédicte Calvet, IRSST
Denys Denis, UQAM
Élise Ledoux, UQAM
Maud Gonella, IRSST

Avec la collaboration de

Isabelle Berger, IRSST
Élise Dion-Provencher, IRSST

Coordination

Patricia Labelle, IRSST

Graphisme

Hind Bouharra, IRSST

Iconographie

IStock

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021
Bibliothèque et Archives Canada, 2021
ISBN : 978-2-89797-193-9

© Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 2021
La reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée à condition que la source soit mentionnée.

Pour citer ce document : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Chadoin, M., Calvet, B., Denis, D., Ledoux, É. et Gonella, M. (2021). *Le retour au bureau à la suite de la crise sanitaire de la COVID-19 : démarche pour une transition vers de nouvelles organisations du travail* (Fiche n° DT-1146-fr), IRSST.



505, boul. De Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec)
H3A 3C2
Téléphone : 514 288-1551
publications@irsst.qc.ca
www.irsst.qc.ca