

L'avenir des modalités hybrides : sommes-nous prêts pour de nouveaux modèles d'organisation du travail?

Conférence présentée par

Tania Saba, Ph. D., CRHA Distinction Fellow
Titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance
Professeure titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal

FEESP-CSN

3 mai 2022



Faire le point



OBJECTIFS DU TÉLÉTRAVAIL

Mieux-être et qualité de vie

**Conciliation vie
professionnelle et
personnelle**

**Mieux faire le
travail**

Productivité

**Satisfaction au
travail**

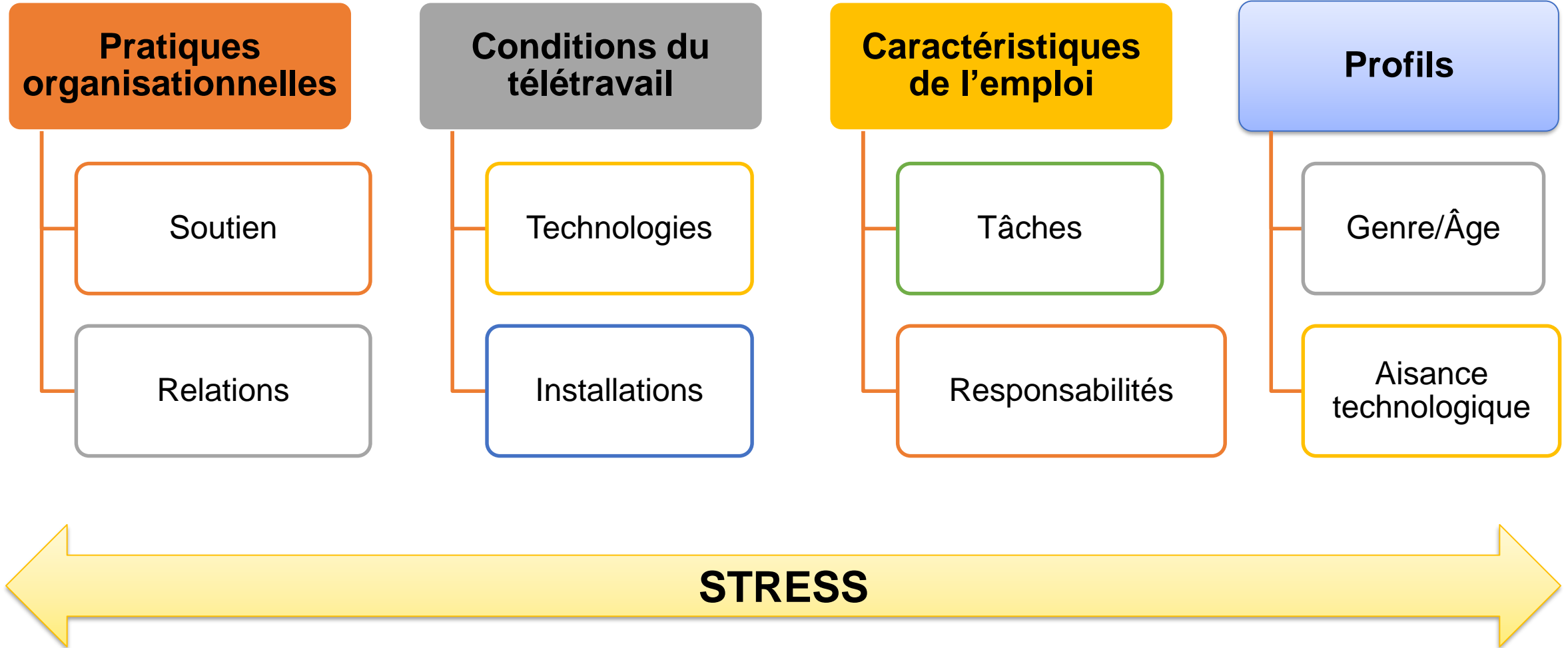
**Adopter le TT
comme mode
d'organisation
du travail**

**Conscience
environnementale**



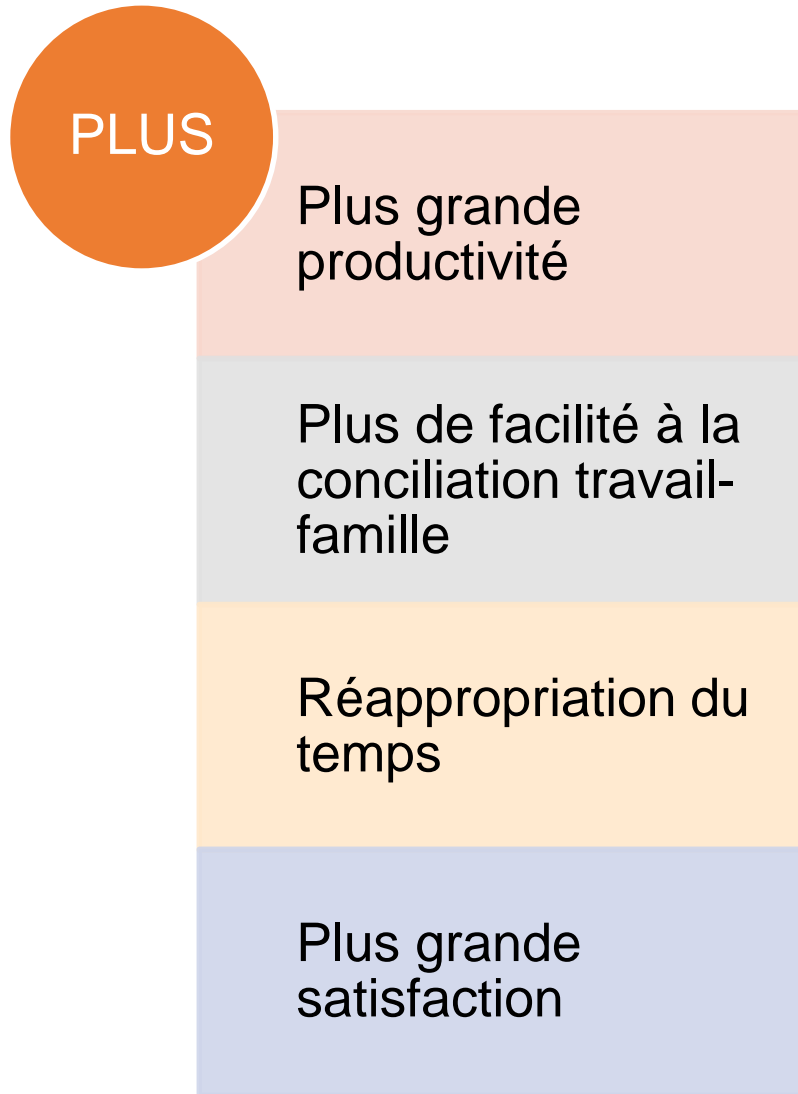
En période de pandémie:

FACTEURS D'AJUSTEMENT AU TÉLÉTRAVAIL EN VUE DE SA CONTINUITÉ





Des acquis à conserver et des difficultés qui persistent





Et si on adoptait le télétravail sur un plus long terme?

1

Une norme
en faveur du
travail à
distance

2

Prévisibilité

3

Viabilité



Période de sortie de la crise: *Une solution évidente....*



Opter pour un modèle basé sur la flexibilité des horaires



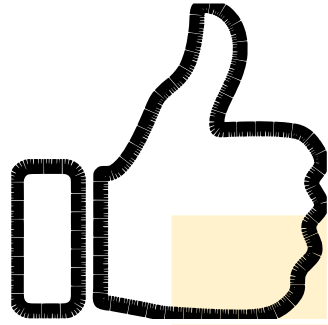
Pression pour identifier les jours de télétravail; des journées fixes



Hâte pour imposer une politique cadre qui définit la détermination des journées et des modalités pour les choisir – modalités d'application

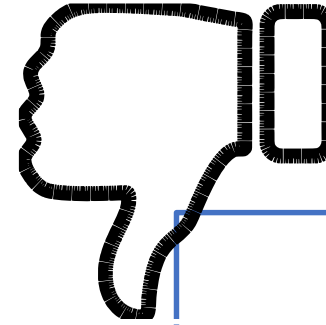


Opter pour des politiques de flexibilité d'horaire: *un début de solution mais une démarche dysfonctionnelle*



Avantages

- Balises - Rapide
- Homogénéité
- Facilitant pour les gestionnaires et employés
- Initiative des employés, acceptation par les gestionnaires

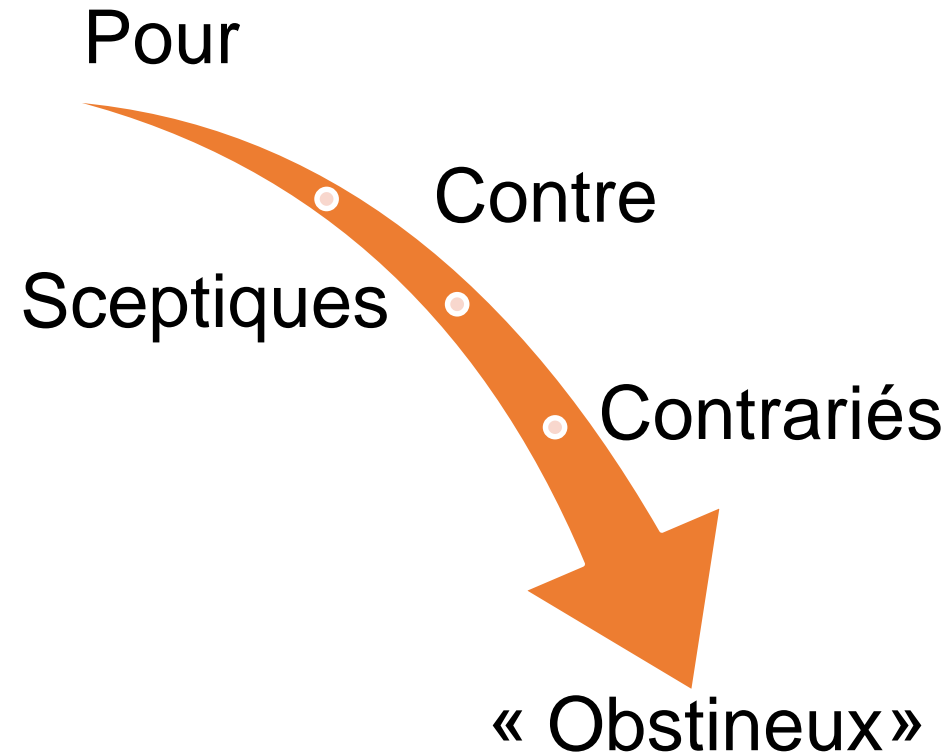


Risques

- Jusqu'en 2018: 13%
- Équité sur une base d'horaires?
- Pérennité des aménagements sur une logique des horaires??
- Aménagements en espaces?

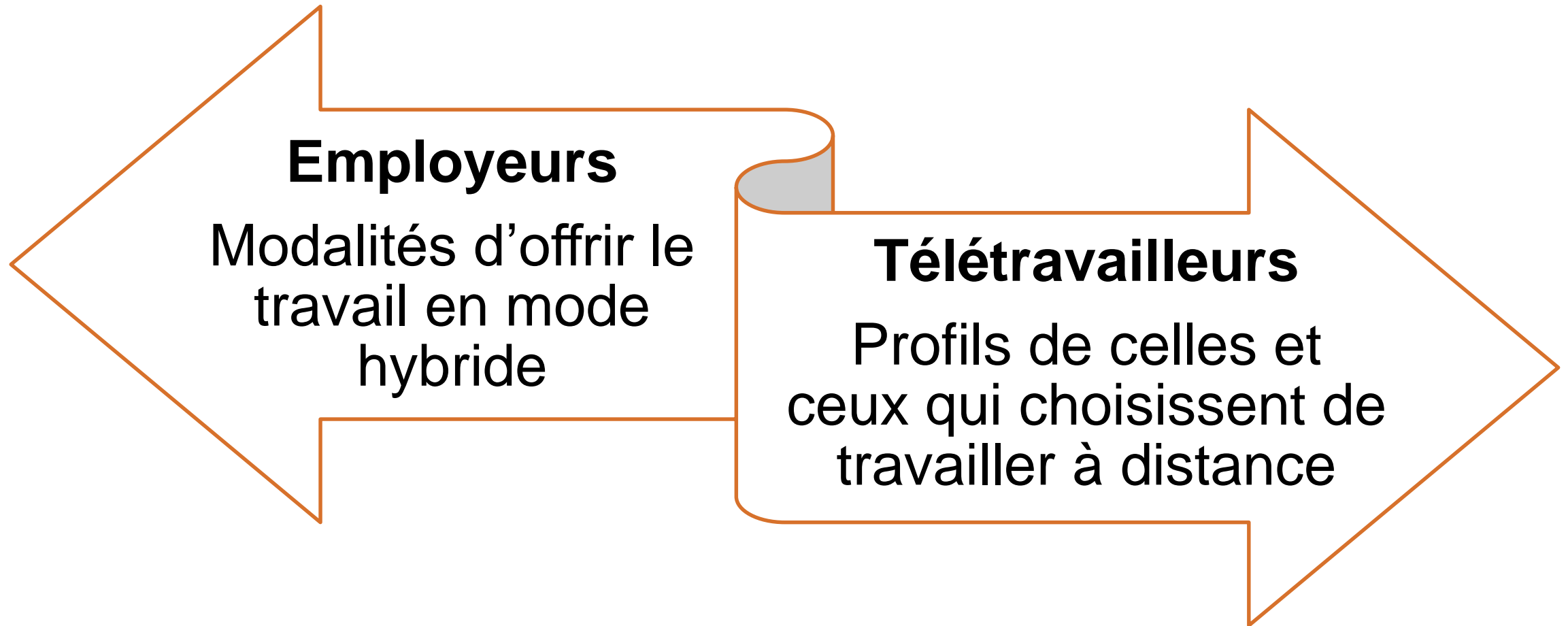


Des positions très divergentes chez les employeurs et chez les télétravailleurs... les risques d'impasse





Encore pire.... Des risques élevés en matière de gestion....

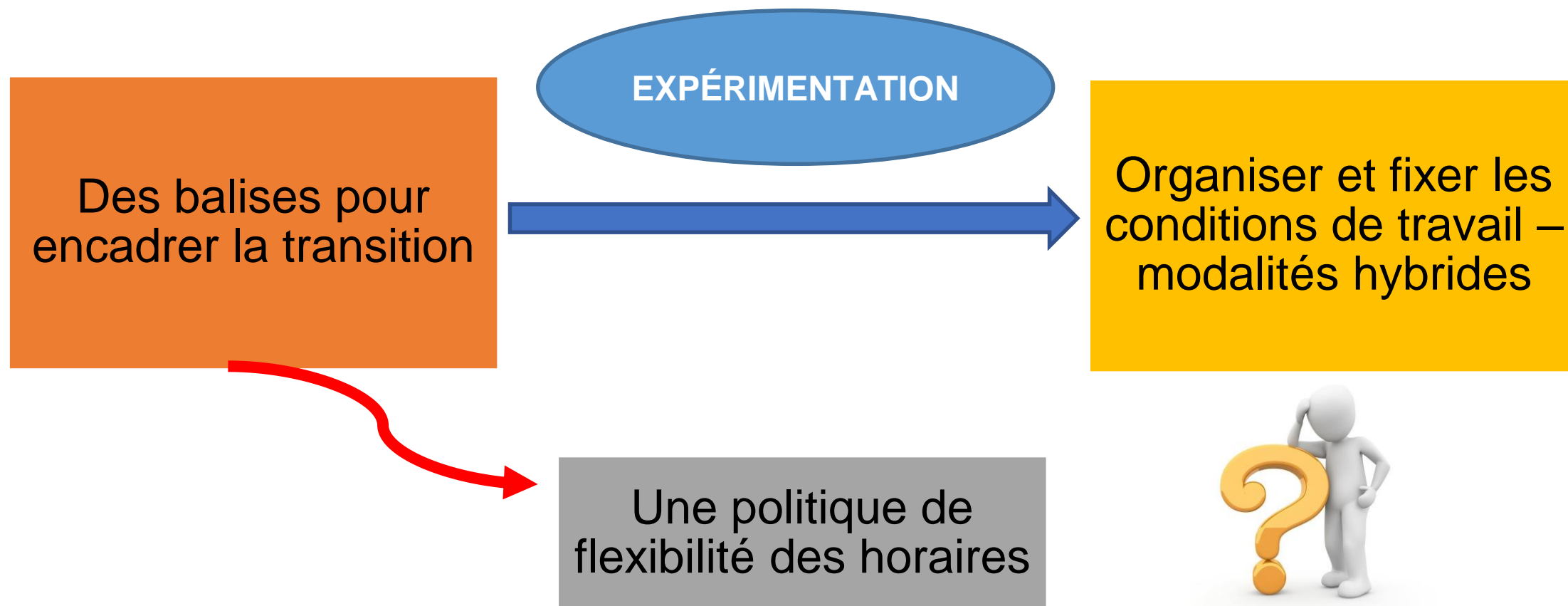




**Vers de nouveaux modèles
d'organisation du travail:
évolution ou révolution?**



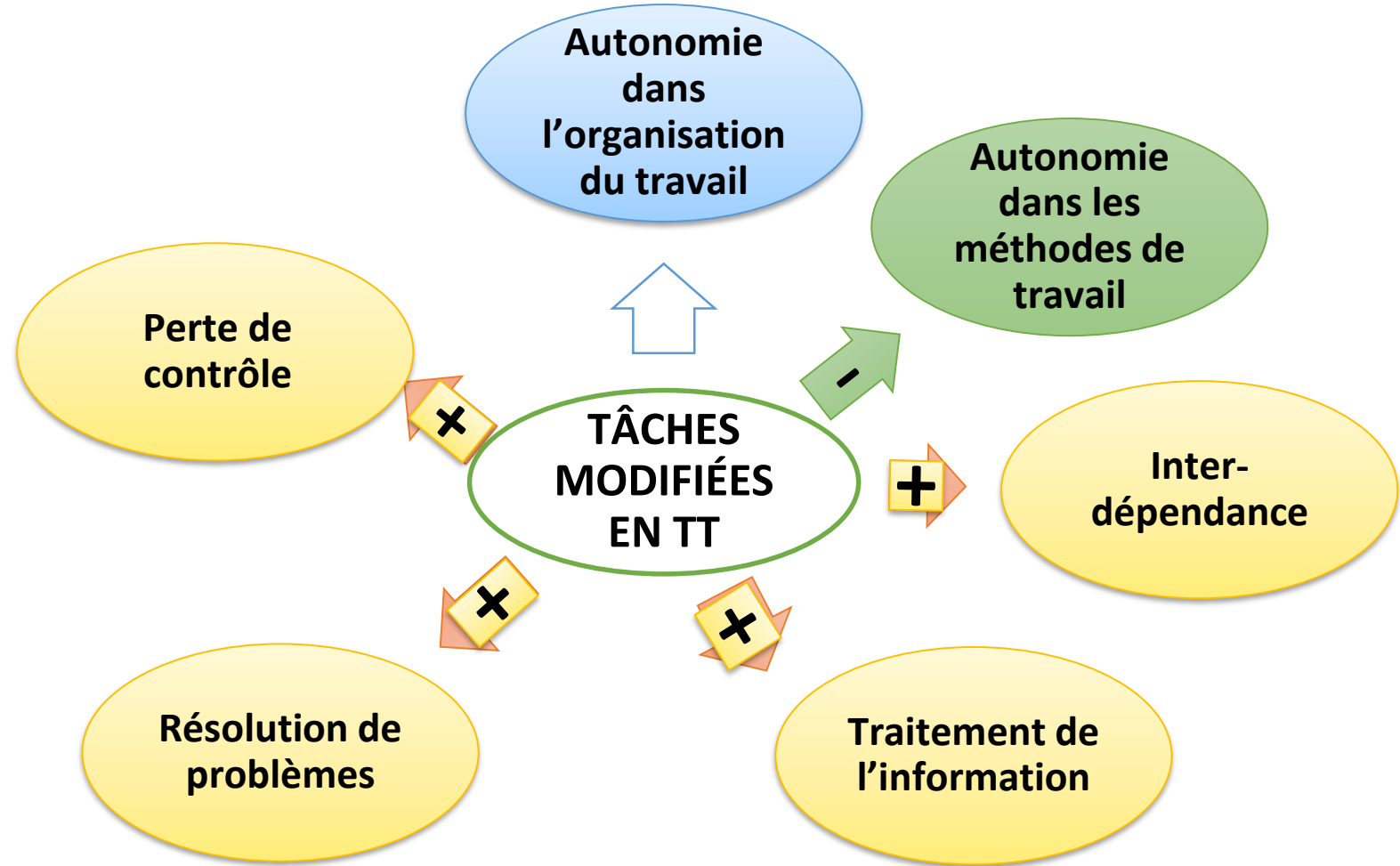
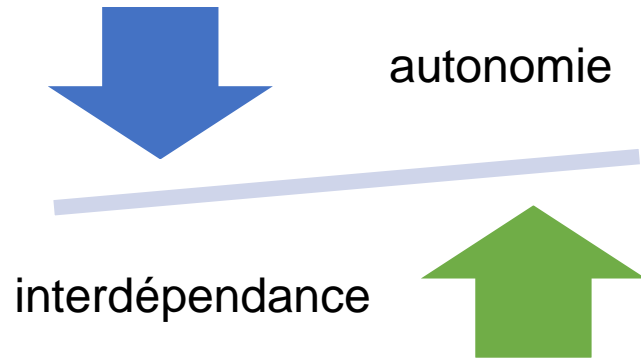
La séquence d'implantation





Nouveaux modèles d'organisation du travail:

Vers une meilleure analyse des systèmes d'emplois



Nouveaux modèles d'organisation du travail:

Vers une meilleure utilisation des technologies



Plus grande adéquation technologique

- Autonomie dans l'organisation du travail
- Autonomie dans les méthodes de travail

Adéquation technologique moindre

- Interdépendance
- Traitement de l'information
- Résolution de problèmes
- Variété de compétences
- Perte de contrôle

Technologies de messagerie

Technologies de bureautique

Technologies de collaboration

Technologies de communication qui favorisent le partage de l'information

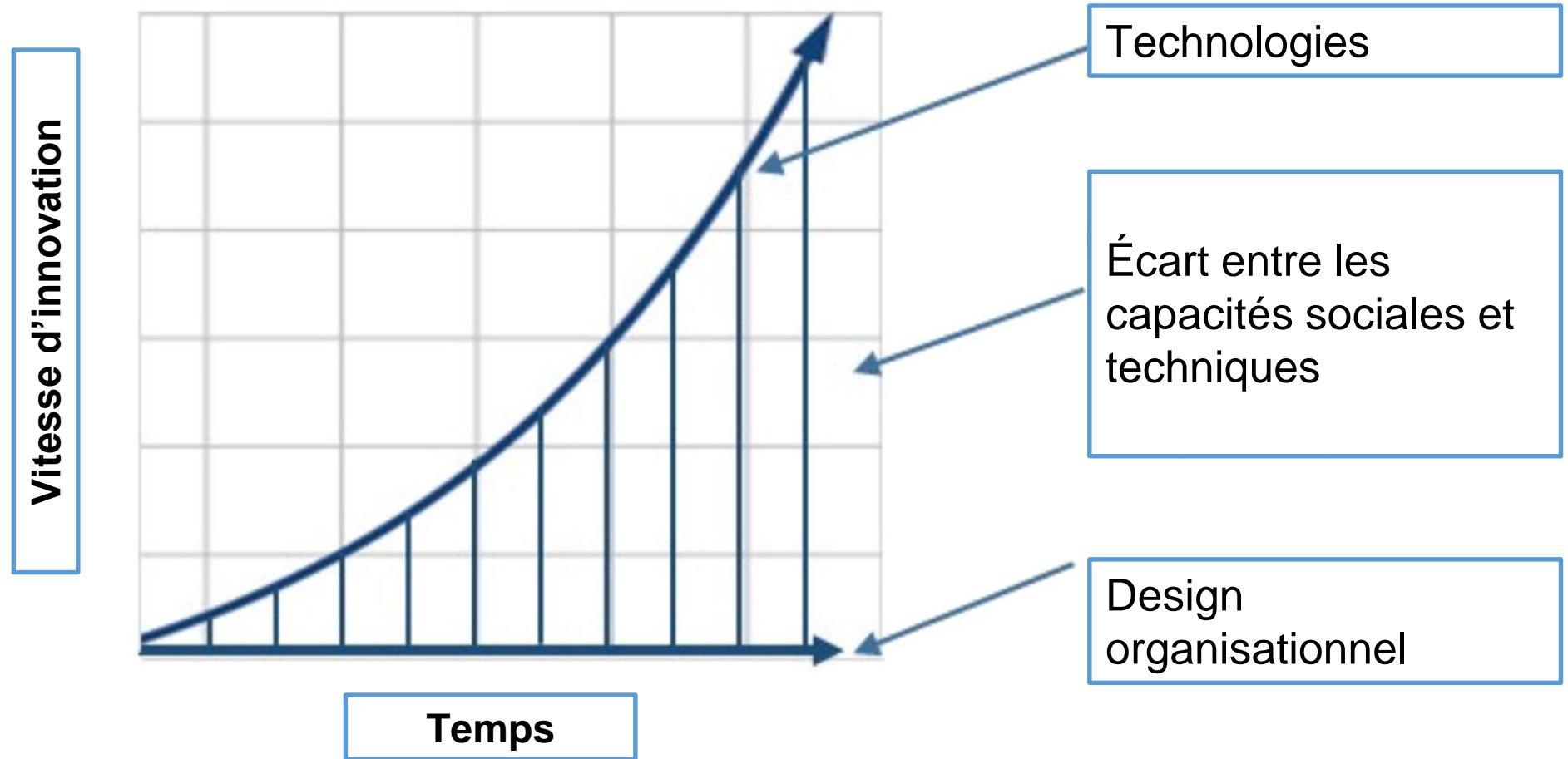
Application professionnelle pour accéder à des applications métiers

Technologies d'externalisation ouverte (crowd sourcing)

Technologies de connectivité pour localiser les experts / collègues dans l'organisation

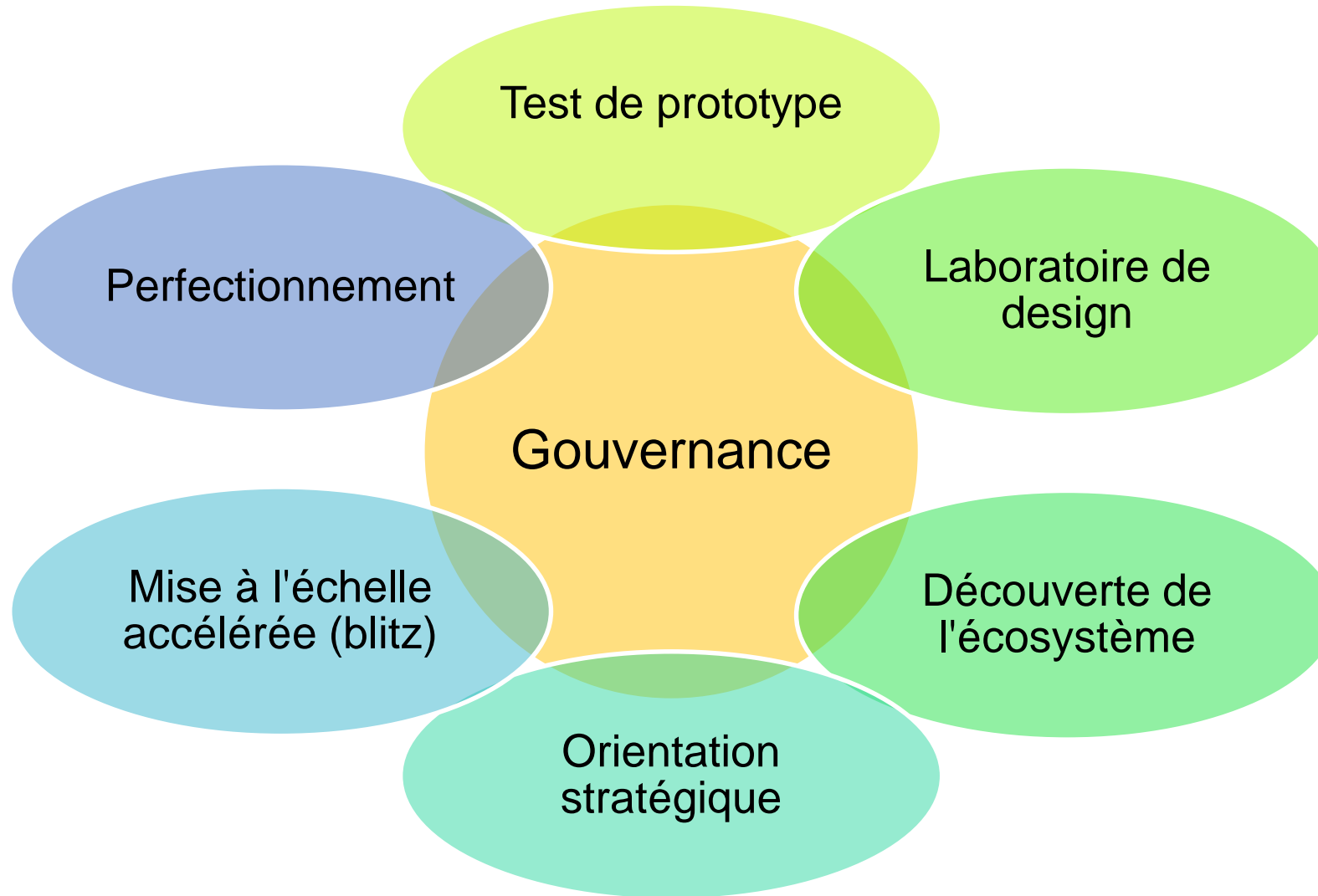
Technologies de réalité virtuelle et augmentée

Nouveaux modèles d'organisation du travail: *Vers une transformation des systèmes d'emplois*



Nouveaux modèles d'organisation du travail:

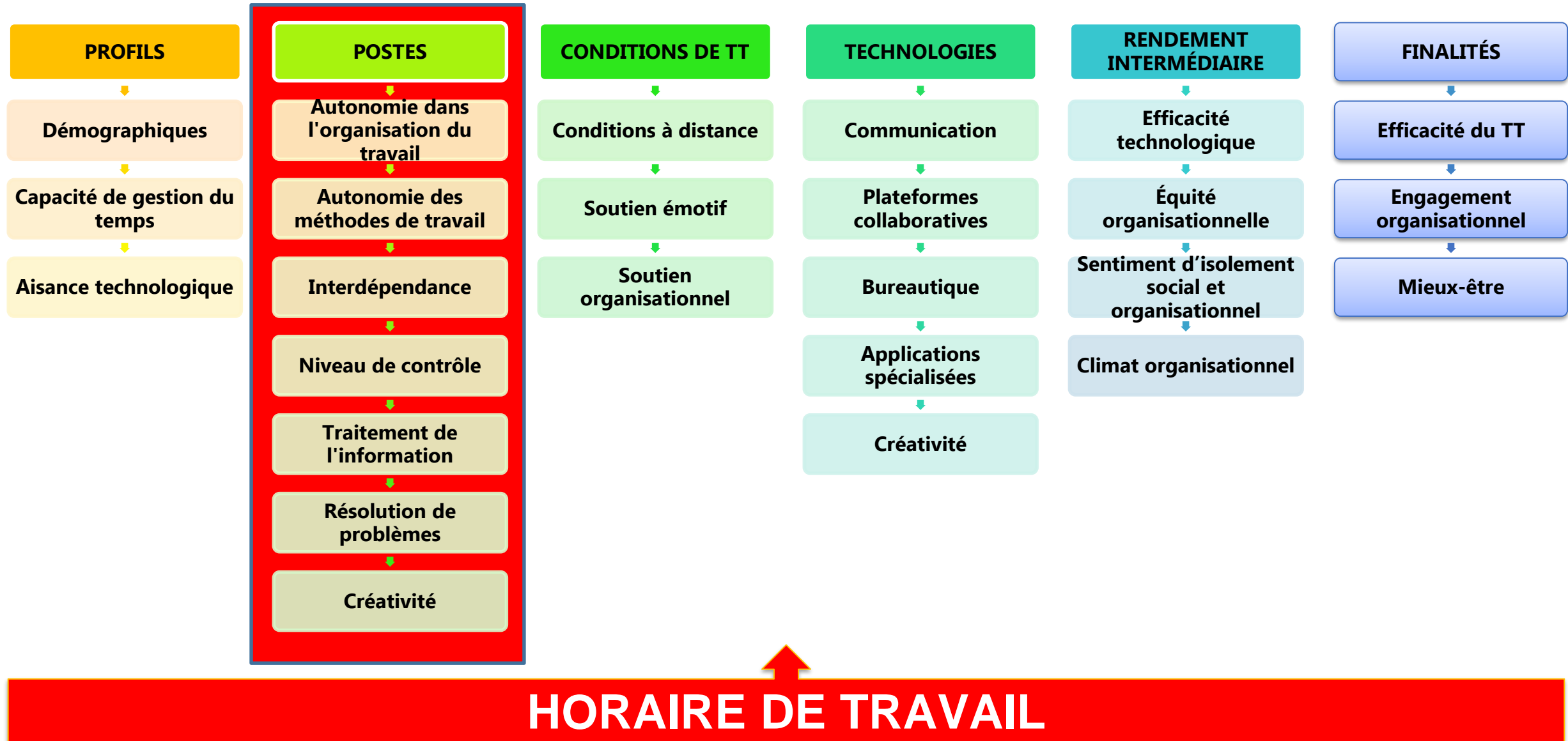
Vers de nouvelles modalités pour opérer le changement





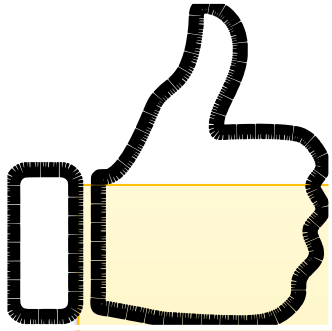
Nouveaux modèles d'organisation du travail:

Vers un raffinement de l'analyse des facteurs de réussite



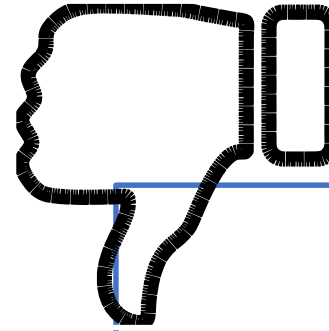
Nouveaux modèles d'organisation du travail:

Des avantages et des risques



Avantages

- Basée sur la logique des systèmes d'emploi déjà expérimentée pendant la pandémie, renforcée pendant la période de transition
- Équité en fonction des postes et des équipes
- Sort du cadre de la semaine de travail pour adopter des cycles conformes aux missions des équipes, des départements et de l'organisation
- Implique les employés
- Aménagement des espaces mieux adapté à des besoins pré identifiées
- Accorde toujours la possibilité à certaines personnes de ne pas travailler à distance
- Peut être variable en fonction des cycles, mais demeure prévisible
- Évite « **l'attentisme** »



Risques

- Processus de changement
- Dialogue Gestionnaires et employés
- Évaluations fréquentes et ajustement
- Repose sur les gestionnaires et leurs habiletés de gestion
- Nouvelles compétences
- Politique cadre spécifique au soutien au TT

Nouveaux modèles d'organisation du travail:

Vers de nouvelles compétences à développer



Technologiques

- Plateformes collaboratives
- Documentation (numérisée)
- Générales

Créatives

- Gestion de projets
- Création d'évènements
- Animation de rencontres

Résolution de problèmes

- Technologiques
- Humaines

Communication

- Clarté et diplomatie (savoir-être)
- Écrites et verbales via les plateformes

Collaboration

- Gestion de l'interdépendance des tâches et des responsabilités
- Contrôle des performances
- Mobilisation

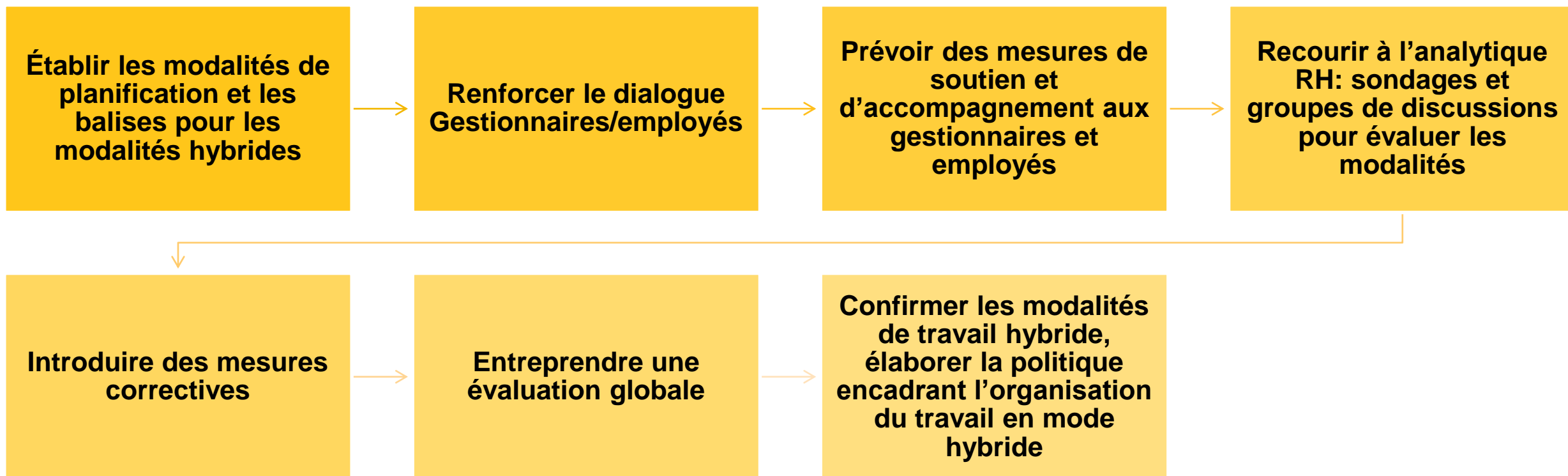
Adaptation

Gestion du temps
Gestion et leadership
Enseignement / Formation
Formation continue
Autonomie



Nouveaux modèles d'organisation du travail:

Vers une période de transition planifiée





Notes

- PASMORE W., WINBY S., MOHRMAN S. A et VANASSE R. (2019). “Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change”, *Journal of Change Management*, 19:2, 67-85.
- SABA T., CACHAT-ROSSET G., CARILLO K., KLARSFELD A. et MARSAN J. (2021) «Is teleworking here to stay? Learning from the Covid-19 experimentation», dans Denis J.L., Régis C. et Weinstock D. (dir) *Pandemic societies*, chapitre 7, Montréal: McGill-Queen’s University Press.
- SABA T., CACHAT-ROSSET G., CARILLO K., KLARSFELD A. et MARSAN J. (2020), Enquête « Covid-19 et le télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle », Université de Montréal, Certificat d’éthique CERSES 20-049-D2, avril 2020.
- SABA T., CACHAT-ROSSET G., CARILLO K., KLARSFELD A. et MARSAN J. (2021), Enquête « Covid-19 et le télétravail: d’une situation improvisée vers une transition organisée », Université de Montréal, Certificat d’éthique CERSES 20-164-D, 15 décembre 2020.
- SABA, T., BEZU, S. et HAIDER, M. (2021), *New working arrangements / Nouvelles organisations du travail. Skills for the postpandemic World Series*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute-Ryerson, Future Skills Center, Mai 2021. Publication disponible en [anglais](#) et en [français](#).
- SABA T. ET CACHAT-ROSSET C. (2020), "COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle - Québec et comparaison internationale", Rapport de recherche, Montréal: Chaire BMO en diversité et gouvernance, Université de Montréal. https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf