

# Préface

---

Source de reconnaissance sociale, lieu de socialisation et vecteur de réalisation professionnelle, le travail dépasse largement la simple fonction instrumentale. Occupant une place centrale dans notre quotidien, le travail est au cœur des structures sociales occidentales. Certes, il existe déjà une importante littérature sur ce thème, qui met en exergue la nécessité de repenser et d'élargir le concept même de travail. Les récentes et persistantes transformations économiques, politiques et sociétales requièrent toutefois d'approfondir les connaissances sur les mutations du travail dans cette ère postpandémique, et ce, sous une lunette pluridisciplinaire.

Une métamorphose du travail s'est opérée avec les perturbations engendrées par la pandémie mondiale de COVID-19. Déjà amorcée en raison de la transition numérique, de la diversification de la main-d'œuvre, du vieillissement de la population et des nouvelles valeurs et attentes du personnel, cette transformation s'est accélérée avec les conséquences inédites de la pandémie. Cette parenthèse historique a contribué au développement de tout un pan de nouvelles connaissances scientifiques qui gagnent à être mobilisées aussi bien par la communauté managériale que par les décideurs publics. Que ce soit en matière de gestion des lieux et du temps de travail, du recours aux technologies, des nouvelles formes d'organisation du travail, de la réorganisation des tâches, de l'intensification du travail ou du bien-être au travail, la littérature scientifique s'est abondamment nourrie du contexte pandémique et postpandémique. Ces études sont porteuses pour l'amélioration des pratiques de gestion des organisations.

L'ouvrage collectif que vous vous apprêtez à lire s'engage dans cette voie, en proposant dix contributions tout aussi pertinentes les unes que les autres sur l'avenir du travail. Ce livre intéressera aussi bien les chercheuses et les chercheurs, les étudiantes et les étudiants des cycles supérieurs, les gestionnaires des secteurs publics et privés, ainsi que les professionnelles et professionnels qui s'intéressent aux défis et aux possibilités qui entourent cette nouvelle ère. Que vous optiez pour une lecture transversale ou que vous préférerez une lecture à la pièce, le contenu de cet ouvrage vous permettra de poser un regard renouvelé sur la façon dont la pandémie a transformé les milieux de travail contemporains.

Les enjeux individuels, organisationnels et sociaux de ces mutations du travail y sont abordés avec acuité, et ce, à la fois sous les angles managériaux et scientifiques. À partir d'analyses empiriques, d'études de cas et d'examens de la littérature, les contributions des autrices et des auteurs ouvrent le dialogue et les perspectives autour de différents thèmes, dans des secteurs d'activités variés. La lectrice ou le lecteur trouvera dans chacun des chapitres des pistes de réflexion scientifiques et critiques, mais également des propositions d'interventions plus concrètes à même de nourrir la capacité d'innovation des organisations, d'accroître le bien-être des personnes dans les milieux de travail et de mieux comprendre les nouvelles formes d'organisation du travail dans ce nouvel espace professionnel postpandémique.

Cet ouvrage convie ainsi la lectrice et le lecteur à une compréhension plus fine des nouveaux modèles d'organisation du travail et de leurs implications, notamment en matière de santé psychologique au travail, des structures de gouvernance et des pratiques de gestion déployées pour opérer ces changements.

Je vous souhaite une agréable et enrichissante lecture!

**Andrée-Anne Deschênes, Ph. D., CRHA**

Professeure en gestion des ressources humaines  
Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis

# 01

## **Introduction – l’avenir du travail postpandémique : après la tempête, le temps des réflexions**

---

### **Olivier Choinière**

Professeur en gestion de projet à l’Université du Québec  
à Rimouski (UQAR)

### **Yasmine Mohamed**

Professeure en relations industrielles à l’Université du Québec  
en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)

La pandémie de COVID-19 est désormais perçue comme un événement historique majeur du XXI<sup>e</sup> siècle. Cette crise a profondément bouleversé la vie personnelle et professionnelle de chacun, affectant non seulement la santé publique, mais également la société dans son ensemble, son économie et ses organisations. Alors que d’aucuns espéraient une résolution rapide de la crise au début du confinement, les répercussions directes et indirectes de la pandémie se sont étalées sur une période de plus de deux ans.

Pendant la pandémie, les milieux de travail ont connu des transformations sans précédent, marquant ainsi une période d’évolution majeure. De 2020 à 2023, deux changements majeurs ont façonné ces environnements de manière significative. Tout d’abord, le télétravail est passé d’une pratique exceptionnelle dans la plupart des organisations à la norme dès mars 2020 pour tout employé dont la prestation de services ne requérait pas une présence physique. Certains comportements individuels et organisationnels adoptés en réponse à cette crise sont ainsi devenus communs, avec des incidences tangibles dans de nombreux aspects de la vie professionnelle. Ensuite, une seconde transition s’est opérée à partir de 2021 vers un modèle de travail hybride, offrant aux

employé.es la possibilité de travailler à partir d'une combinaison de lieux de travail, marquant ainsi une nouvelle manière dont le travail est perçu et réalisé (Gouvernement du Canada, 2023).

Les organisations ont ainsi dû mettre en œuvre une diversité de projets afin de permettre le retour, partiel ou complet, de leurs employé.es dans les environnements de travail officiels tout en amorçant une réflexion sur l'avenir des modes de travail postpandémiques. Ainsi, de multiples entreprises, tant des sphères publiques que privées, ont consenti d'importants efforts afin de moderniser leurs politiques, processus, espaces de travail et équipements technologiques, visant à créer un environnement permettant de maximiser les bénéfices du travail hybride. Il s'agit d'un rare moment dans l'histoire du management qu'une initiative de même nature soit conçue et mise en œuvre par la grande majorité des organisations publiques, privées ou communautaires, et ce, à l'intérieur d'une si courte période.

À l'aube de cette sortie de crise, cette nouvelle réalité, en constante évolution, a suscité un vif intérêt chez des chercheuses et chercheurs venant d'ici et ailleurs. Ces derniers se sont interrogés sur la question fondamentale de savoir si cette période de renaissance organisationnelle représente «l'avenir du travail». Bien qu'il n'existe pas de consensus théorique sur la définition de ce concept clé (Bhattacharyya et Nair, 2019), certains avancent que ce que nous désignons communément par ce terme s'articule autour des opportunités et défis engendrés par la quatrième révolution industrielle ayant débuté il y a une dizaine d'années. Ces enjeux incluent l'hyperconnectivité, le bouleversement du marché du travail et, dans certains cas, l'accentuation des inégalités sociales (Peters, 2017; Schwab, 2016). Ainsi, la pandémie aurait joué un rôle de catalyseur en accélérant davantage l'adoption des technologies collaboratives dans les milieux de travail (Amankwah-Amoah *et al.*, 2021). Pour d'autres, cependant, la pandémie doit être considérée comme un réel vecteur de changement, brisant ainsi la relative stabilité observée dans les milieux de travail. Les partisans de cette théorie soulignent plusieurs éléments attestant des incidences de la pandémie sur l'évolution des pratiques adoptées dans les milieux de travail, par exemple la réorganisation des modes d'attribution et de réalisation du travail.

Motivés à répondre à cette problématique centrale de recherche, les auteurs de ce livre se sont réunis une première fois au 90<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS en mai 2023 afin d'échanger sur les résultats initiaux de leurs recherches

lors d'un colloque consacré à l'étude des incidences de la pandémie sur le quotidien des organisations et des habitudes des travailleurs. Incubateurs à idées, ces forums destinés aux communications scientifiques contribuent à la recherche en amorçant des collaborations entre chercheurs et chercheuses de différents horizons disciplinaires (Haus, 2021).

Ce colloque a permis de jeter les bases de cet ouvrage collectif qui souhaite offrir à ses lectrices et lecteurs une analyse approfondie et contemporaine de l'avenir du travail postpandémique, en se fondant sur les diverses perspectives disciplinaires des auteur.es. Ces thèmes abordés englobent la gestion des ressources humaines, les relations de travail, la santé et la sécurité au travail, la santé mentale, la gestion de projet, la gestion du changement, les technologies de l'information et des communications, l'aménagement des lieux de travail ainsi que d'autres aspects spécifiques liés au contexte du travail hybride.

Afin d'unifier les différentes perspectives et d'assurer la cohérence d'ensemble de ce livre, nous avons encouragé nos collègues à se concentrer sur deux questions fondamentales dans leurs projets de recherche, soit :

- Comment les organisations ont-elles géré cette importante transition ?
- Dans quelle mesure et de quelle manière la pandémie a-t-elle transformé les différents milieux de travail ?

La première question est essentiellement de nature descriptive, tandis que la seconde ouvre le débat sur l'influence de la pandémie sur les transformations organisationnelles en cours, notamment les modalités de travail, comme le télétravail, mais également la santé au travail, l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et le réaménagement des espaces de travail. Ainsi, le but consiste à partager des observations et proposer des pistes de réflexion quant à l'avenir de la gestion des organisations dans un contexte en profonde mutation.

Ce livre a pour but spécifique d'atteindre les objectifs suivants :

- Analyser et évaluer les nouveaux modèles de travail hybride et leurs implications sur la gestion des organisations ;
- Examiner les structures de gouvernance et cadres de gestion mis en place pour mettre en œuvre les nouvelles orientations en matière de retour et d'avenir du travail ;

- › Vérifier les effets de ces différents modèles de travail sur la santé mentale et physique des employé.es ainsi que sur la sécurité au travail.

Pour répondre à ces questions et objectifs de recherche, l'ouvrage examine les principaux concepts à l'étude, à savoir l'élaboration et la mise en œuvre de l'avenir du travail, les modalités du travail (qu'il s'agisse de travail en présentiel, hybride ou en télétravail) et le changement organisationnel, qu'il soit incrémental ou en rupture avec le passé. Ces concepts sont abordés en s'appuyant sur un corpus littéraire émergent ainsi que sur les perspectives concrètes d'entreprises ayant géré les défis posés par la pandémie et ses lendemains incertains. Les contributrices et contributeurs guident le lecteur à travers une variété de secteurs d'activité, allant des administrations publiques aux systèmes sociosanitaires, en passant par le secteur financier et l'industrie de la restauration entre autres. Les études de cas présentées proviennent aussi bien du Québec, du Canada que de l'international. À travers leurs travaux, les chercheuses et chercheurs dissèquent les nombreuses stratégies d'adaptation mises en œuvre par une multitude d'organisations, qu'elles soient temporaires ou pérennes, offrant ainsi une vision holistique des présents défis et des solutions envisagées.

## PRÉSENTATION DES CHAPITRES

Cet ouvrage est structuré en trois parties, soit la gestion des organisations, la santé et la sécurité au travail, ainsi que des études de cas rédigées par des praticiens.

La première partie s'ouvre sur une réflexion portant sur l'incidence réelle de la pandémie sur divers projets de modernisation des modes de travail en cours à ce moment. Dans le **chapitre 2**, Olivier Choinière propose une étude de cas comparative portant sur trois administrations publiques, soit les gouvernements du Canada, de la Colombie-Britannique et du Québec. Le chercheur questionne la nature des réflexions et des projets entrepris pendant et après la période pandémique, se demandant s'ils représentent de véritables innovations ou simplement la continuité des réformes déjà entreprises.

L'analyse des modes de gestion organisationnelle se poursuit avec le **chapitre 3** de Yasmine Mohamed et Daphnée Manningham, qui explore l'influence de la croissance rapide et exponentielle du télétravail

sur les relations de travail. Les auteures avancent l'idée selon laquelle le travail à distance, dans un environnement numérique, a entraîné une redéfinition des relations sociales, une transformation des pratiques de gestion, une clarification des informations législatives relatives au télétravail ainsi qu'une adaptation aux impératifs de conciliation des salariés et des employeurs.

Dans le **chapitre 4**, le lecteur est plongé dans l'univers de la restauration. Évaluant les changements survenus dans l'une des industries les plus durement touchées par la récente crise sanitaire, Daphnée Manningham expose les stratégies d'adaptation, qu'elles soient réactives et proactives, des entreprises de ce secteur. L'auteure mesure également les incidences de ces changements sur les mécanismes d'organisation du travail, les exigences en matière de compétences et de capacités de main-d'œuvre et les effets sur la santé mentale des travailleuses et des travailleurs de cette industrie. L'auteure conclut par une discussion sur les défis relatifs à la gestion de ces établissements dans un monde postpandémique.

La seconde partie, axée sur les questions de santé et de sécurité au travail, débute par une analyse de l'apport de la gestion agile sur la prévention des risques psychosociaux. À la lumière des perturbations engendrées par la pandémie dans l'organisation du travail et de l'aggravation de la détresse psychologique, les auteures Salima Kamoun et Yasmine Mohamed présentent, dans le **chapitre 5**, une revue de la littérature postpandémique. Cette étude met en évidence que la gestion agile favorise une meilleure efficacité organisationnelle sans compromettre le bien-être psychologique des employé.es, notamment grâce à une augmentation de la latitude décisionnelle accordée aux équipes et à leurs membres.

Le **chapitre 6**, rédigé par Wassila Merkouche et Bertrand Rodrigue Ndeyong Youmbi, présente une évaluation des liens entre le télétravail et le bien-être des travailleurs, à travers une analyse comparative temporelle avant et pendant la pandémie. Les auteurs explorent les dynamiques complexes entre les demandes professionnelles, les ressources disponibles et l'état de santé mentale des individus. Ils proposent également un cadre de recherche pour étudier les effets du télétravail sur la santé mentale postpandémique. Ce modèle pourrait ouvrir la voie à une prévention des problèmes de santé mentale liés à une exposition prolongée à des déséquilibres entre les exigences et les ressources professionnelles.

Dans le **chapitre 7**, Charles Côté et Chloé Jolicoeur examinent les implications de l'environnement professionnel actuel sur la santé biopsychosociale des travailleuses et travailleurs. Les auteurs mettent en avant l'importance du partage des responsabilités entre employeurs et employé.es pour maintenir, voire améliorer la santé globale dans les milieux de travail postpandémiques. Ils soulignent que le télétravail, bien qu'ayant le potentiel d'améliorer la santé individuelle et collective au travail, peut également contribuer à sa détérioration. Dans cette optique, les chercheurs suggèrent diverses pistes d'action visant à rétablir l'équilibre entre la charge de travail et la santé biopsychosociale.

Cette seconde partie se conclut avec le **chapitre 8** qui transporte le lecteur en France, dans le domaine du travail social, avec une réflexion approfondie sur la pratique de l'aller-vers, c'est-à-dire aller à la rencontre de la personne dans son environnement. Christelle Achard démontre que la crise sanitaire a été propice à une véritable mise en œuvre de l'aller-vers envers les publics précarisés, grâce à d'importants changements matériels, temporels et symboliques survenus dans le domaine du travail social. En revanche, la période postpandémique semble marquer un recul de cette tendance, favorisant ainsi un éloignement croissant des institutions du travail social vis-à-vis de leurs publics.

La dernière section propose trois études de cas réels issues de différents secteurs : financier, de la santé et de l'administration publique. Ces cas ont été rédigés en collaboration par des membres des organisations à l'étude et des chercheurs universitaires, afin de mettre en valeur l'expérience de ces praticiens en lien avec les approches théoriques exposées dans les chapitres précédents.

Le premier cas relate l'expérience du Mouvement Desjardins avec le télétravail pendant la pandémie, en mettant l'accent sur les défis liés à la gestion des personnes en milieu de travail. Dans le **chapitre 9**, Marc-André Malboeuf, vice-président Conseil en transformation RH, et Yasmine Mohamed examinent l'introduction de nouvelles modalités de télétravail dans un contexte unique. Ils traitent également de l'accompagnement des membres du Mouvement durant cette période mouvementée afin de préserver leur bien-être, en plus de présenter une évaluation initiale sur retour progressif sur les lieux de travail à la suite de la fin des principales mesures sanitaires. Cette étude permet ainsi d'identifier plusieurs pistes d'actions pour l'avenir.

Dans la seconde étude de cas, Carol-Anne Gauthier, Éric Daneau, Simon Coulombe et Maude Villeneuve avancent que la mise en place du télétravail peut être perçue comme un changement organisationnel qui nécessite une gestion appropriée. Le **chapitre 10** expose ainsi l'expérience vécue au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale (CIUSSS-CN), en analysant le rôle joué par les trois principales structures de gouvernance responsables du déploiement du télétravail. À cette occasion, les auteurs examinent les trois grandes étapes du changement organisationnel selon Lewin (1947), à savoir la décristallisation, le changement et la cristallisation, mettant en lumière le fait que de nombreuses organisations ont été contraintes de sacrifier la première phase durant la pandémie. En revanche, le CIUSSS-CN a opté pour une planification structurée, mais flexible, afin de suivre cette méthode éprouvée.

Le **chapitre 11**, rédigé par Philippe Thompson et Sylvain Souigny, cadres supérieurs à Services aux Autochtones Canada (SAC), avec la contribution d'Olivier Choinière, expose la stratégie privilégiée par ce ministère pour mettre en œuvre un ambitieux programme de modernisation des milieux de travail. Cet ensemble de projets est articulé autour de quatre dimensions clés (espaces, outils, talent et culture) en lien direct avec le mandat, la vision et la mission de l'organisation. Cette analyse permet d'apprécier la réflexion stratégique ainsi que les efforts consentis par ce ministère avant, pendant et après la crise sanitaire dans le but d'offrir à ses employé.es un milieu de travail innovant, flexible, humain et productif.

Enfin, la conclusion au **chapitre 12** propose une réponse aux deux questions principales, ancrée dans la contribution inestimable des chercheurs et chercheuses et praticiens et praticiennes ayant participé à ce projet. Il sera intéressant d'observer si tous les auteurs parviennent à une conclusion similaire.

Ce livre comble un vide important dans le corpus littéraire actuel en offrant une double perspective théorique et pratique. Nous anticipons une montée significative de l'intérêt des milieux organisationnels et universitaires pour les pratiques émergentes de la période postpandémique, qui deviennent progressivement la nouvelle norme. Cependant, la récente survenue de ces événements ouvre la voie à de nombreuses spéculations sur l'avenir du travail : alors que certains postulent qu'un retour en arrière est impossible et que nous devons nous tourner vers

l'avenir (Kane *et al.*, 2021), force est de constater que certaines entreprises cherchent à inverser la tendance actuelle du travail hybride en incitant, voire en contraignant leurs employé.es à revenir à une modalité de travail essentiellement en présentiel.

Nous espérons que ce livre, fruit de recherches multiples et variées, permettra aux lecteurs de trouver des éléments de réponse à ces questions, du moins à ce stade-ci de l'évolution des milieux de travail<sup>1</sup>.

---

1. Les auteurs remercient Daphnée Manningham, étudiante au doctorat sur mesure en gestion à l'UQAT, pour sa précieuse contribution à la rédaction de l'introduction.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G. et Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Balliester, T. et Elsheikhi, A. (2018). The future of work: a literature review. ILO Research Department Working Paper, 29, 1-54.
- Bhattacharyya, S. S. et Nair, S. (2019). Explicating the future of work: perspectives from India. *Journal of Management Development*, 38(3), 175-194. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0032>
- Chalmers, D., MacKenzie, N. G. et Carter, S. (2021). Artificial intelligence and entrepreneurship: Implications for venture creation in the fourth industrial revolution. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1028-1053. <https://doi.org/10.1177/1042258720934581>
- Gouvernement du Canada. (2023). Modèle de travail hybride commun pour la fonction publique fédérale. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/dotation/modele-travail-hybride-commun-fonction-publique-federale.html> (dernière mise à jour le 12 octobre 2023)
- Hauss, K. (2021). What are the social and scientific benefits of participating at academic conferences? Insights from a survey among doctoral students and postdocs in Germany. *Research Evaluation*, 30(1), 1-12. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvaa018>
- Institut de la statistique du Québec. (2020). Marché du travail : effet de la COVID-19 sur les variations de l'emploi dans les industries au Québec. *Marché du travail et rémunération*, 20, p. 1-6. [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/marche-travail-remuneration-no20.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/marche-travail-remuneration-no20.pdf)
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A. et Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12-13.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Mazur, M., Dang, M. et Vega, M. (2021). COVID-19 and the march 2020 stock market crash. Evidence from S&P1500. *Finance Research Letters*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101690>
- Peters, M. A. (2017). Technological unemployment: educating for the fourth industrial revolution. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 5(1), 25-33. <https://doi.org/10.22381/JSME5120172>
- Schawb, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Senik-Leygonie, C. (2020). *Bien-être au travail : ce qui compte*. SciencesPo Les Presses.