



# COLLOQUE IRSST 2021

La recherche en SST  
au service des milieux du travail  
en période de pandémie

**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, UQAM  
Bénédicte Calvet, IRSST



# Un guide pour quoi ?

Retour au bureau  $\neq$  retour « comme avant »



Une opportunité...

- ...de diminuer les coûts locatifs
- ...d'accroître la flexibilité du travail
- ...d'améliorer les problèmes de recrutement

# MAIS

Une tendance à adopter une démarche centralisée et non participative :  
**la négociation d'une entente de télétravail unique**

Risque de ne pas répondre aux souhaits/besoins des employé·es

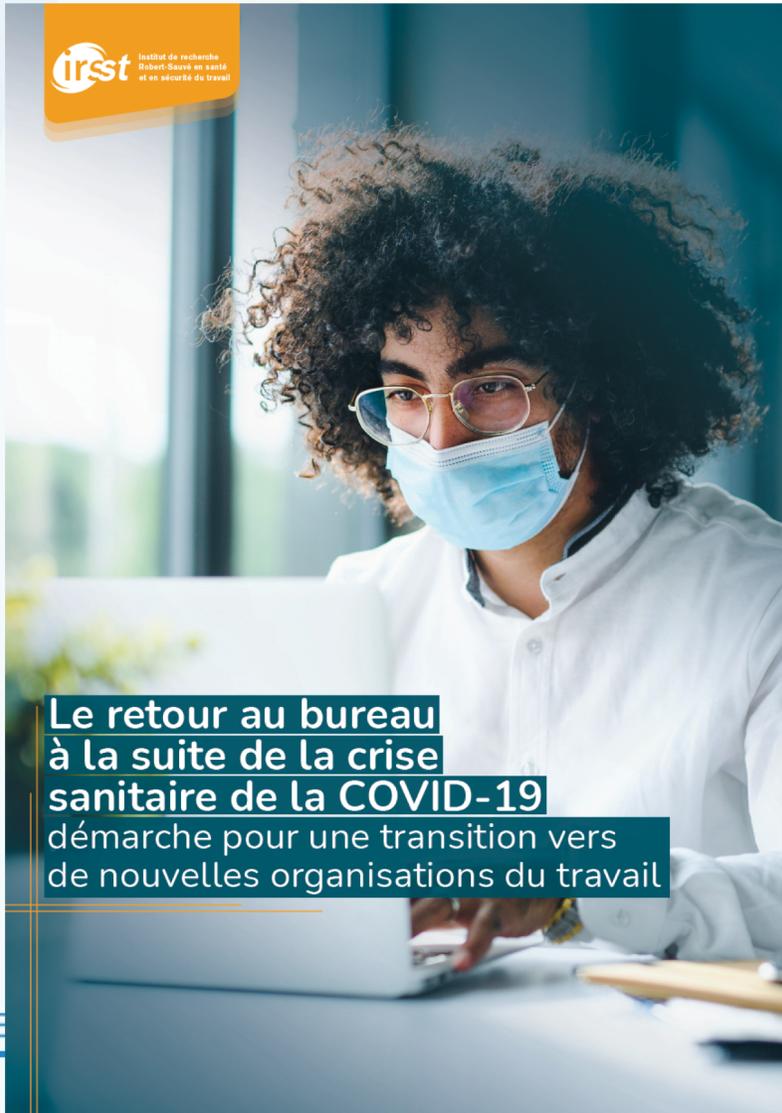
Négocier une entente de télétravail, ce n'est pas élaborer des modalités de retour au bureau

Certaines personnes ne peuvent pas faire de télétravail

Les employé·es ont **traduit les consignes dans des pratiques réelles : il faut le reconnaître et s'en servir**



# Que trouve-t-on dans le guide ?



Des grands principes

Un modèle intégrateur

Une démarche d'accompagnement à l'élaboration des modalités de retour au bureau

# Les grands principes de la démarche

Reconnaitre la complexité

Éviter le travail en silo

Favoriser la participation de toutes et de tous

Concevoir une démarche progressive

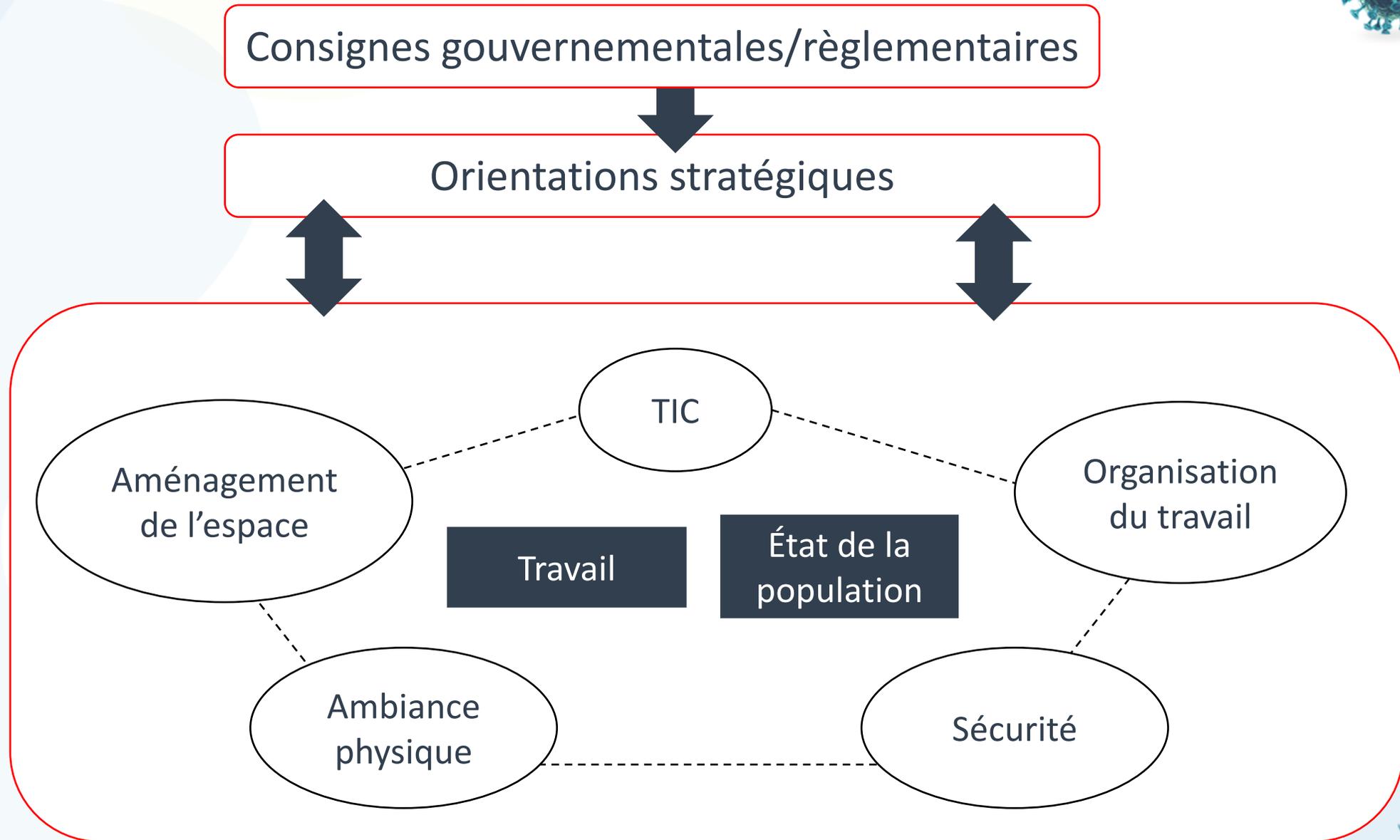
S'attacher à la spécificité des situations de travail

Laisser des marges de manœuvre

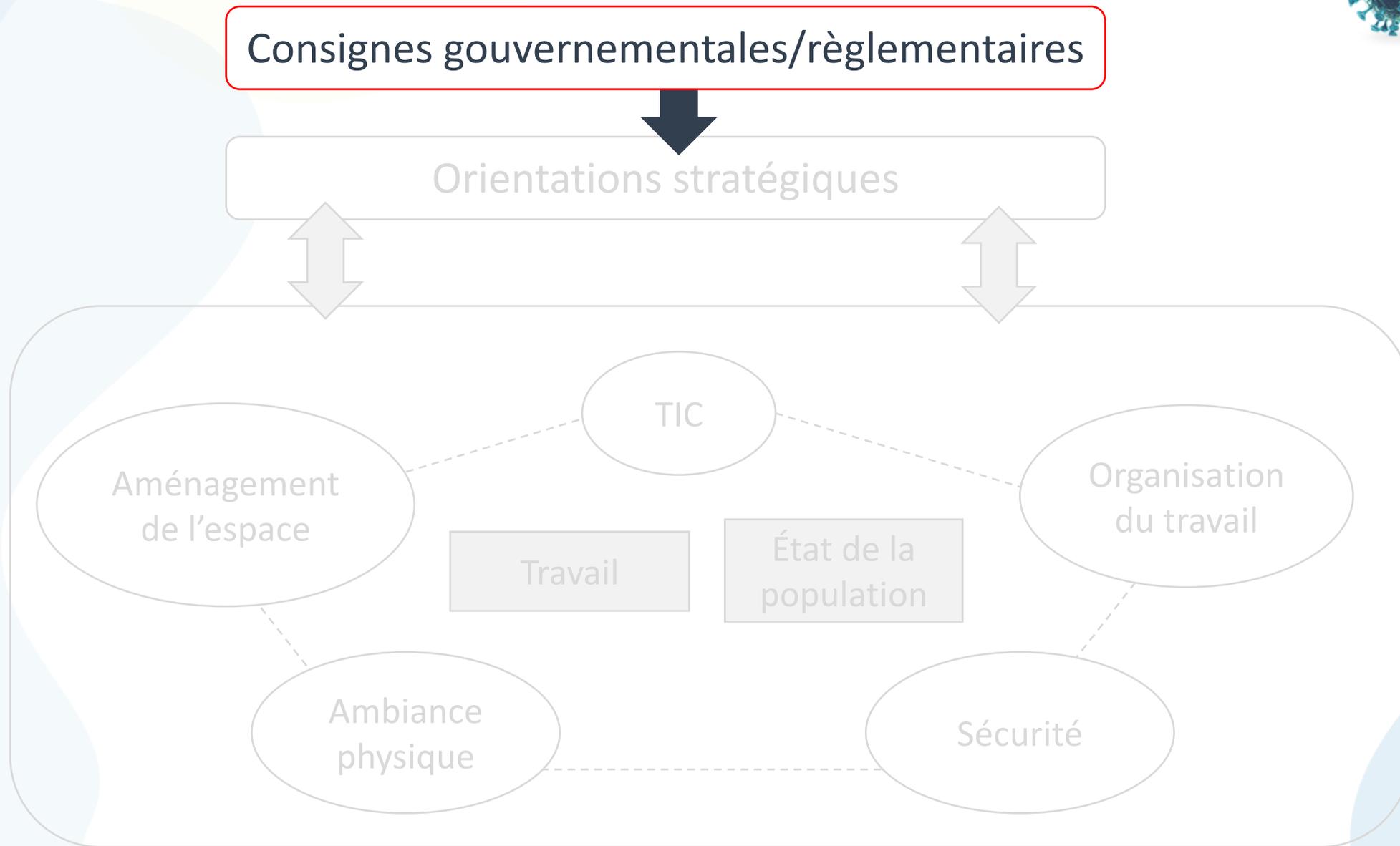
Mettre en place une démarche itérative

Faire un suivi rapproché de l'implantation des modalités

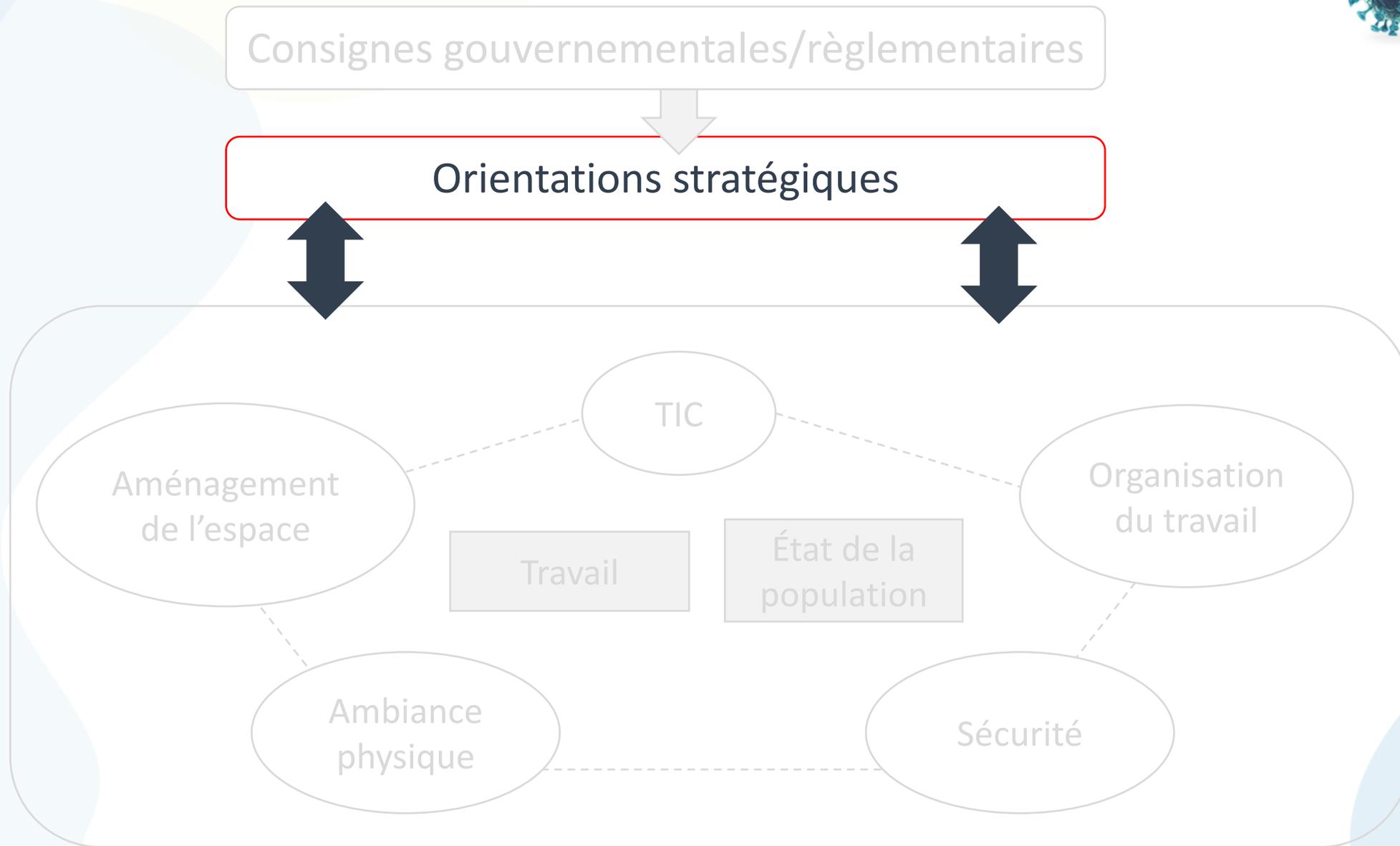
# Un modèle intégrateur



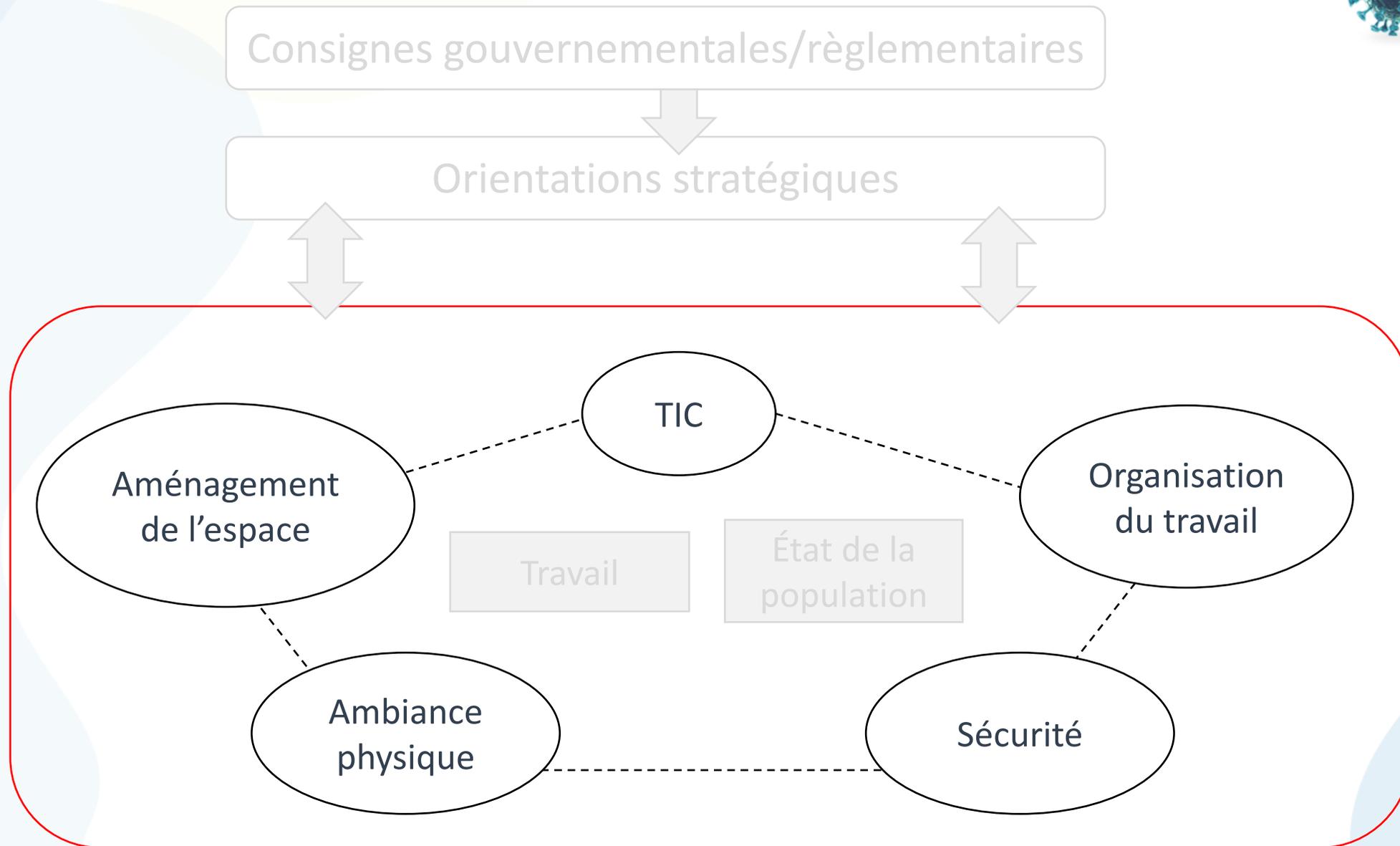
# Un modèle intégrateur



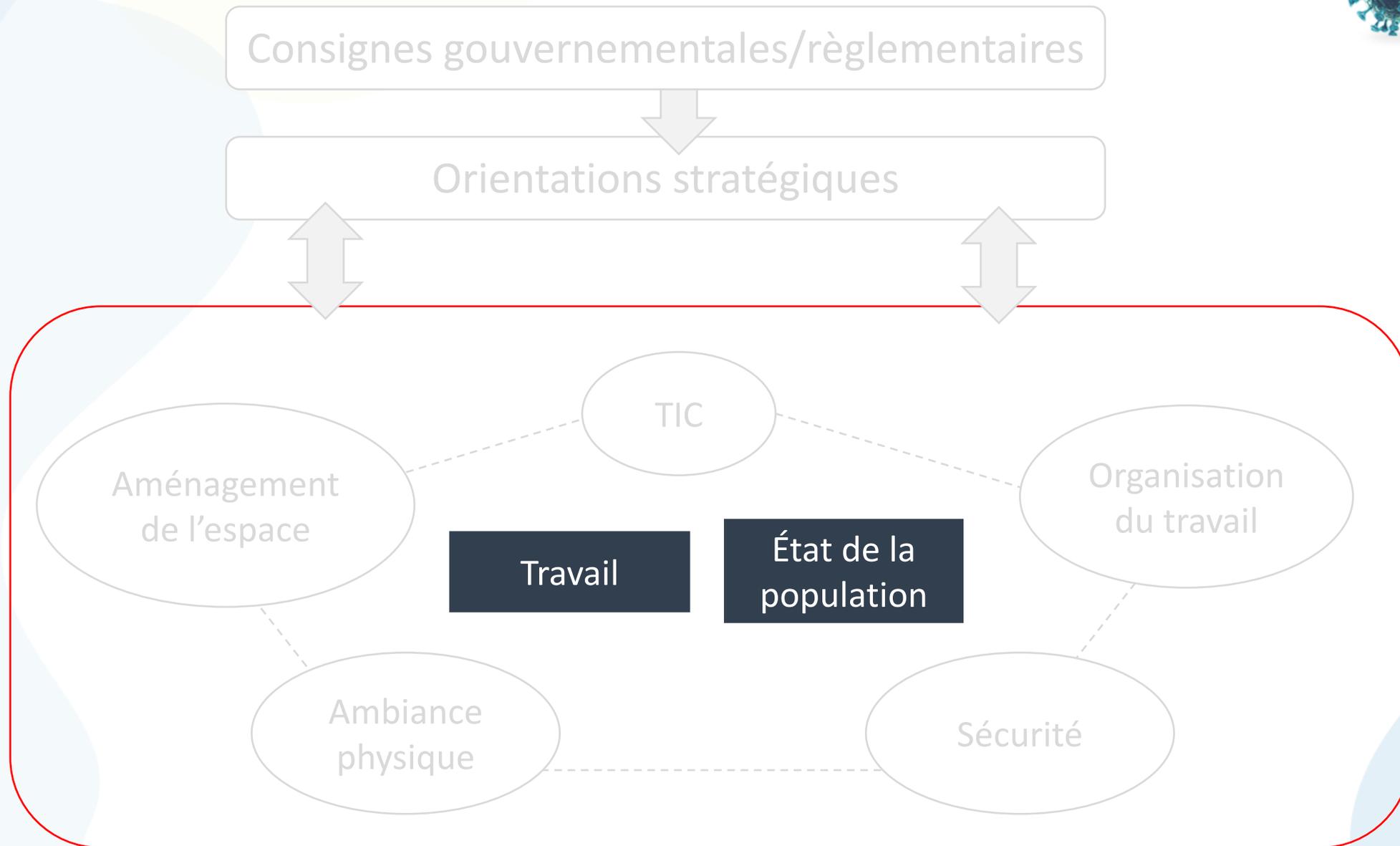
# Un modèle intégrateur



# Un modèle intégrateur



# Un modèle intégrateur



## Une démarche en trois phases

**Phase I** : le pilotage stratégique de l'élaboration des modalités de retour au bureau



**Phase II** : l'élaboration des modalités **locales** de retour au bureau



**Phase III** : itérations et débats sur les écarts entre orientations stratégiques, premiers scénarios et modalités locales de retour au bureau

## Une démarche en trois phases

**Phase I : le pilotage stratégique de l'élaboration des modalités de retour au bureau**

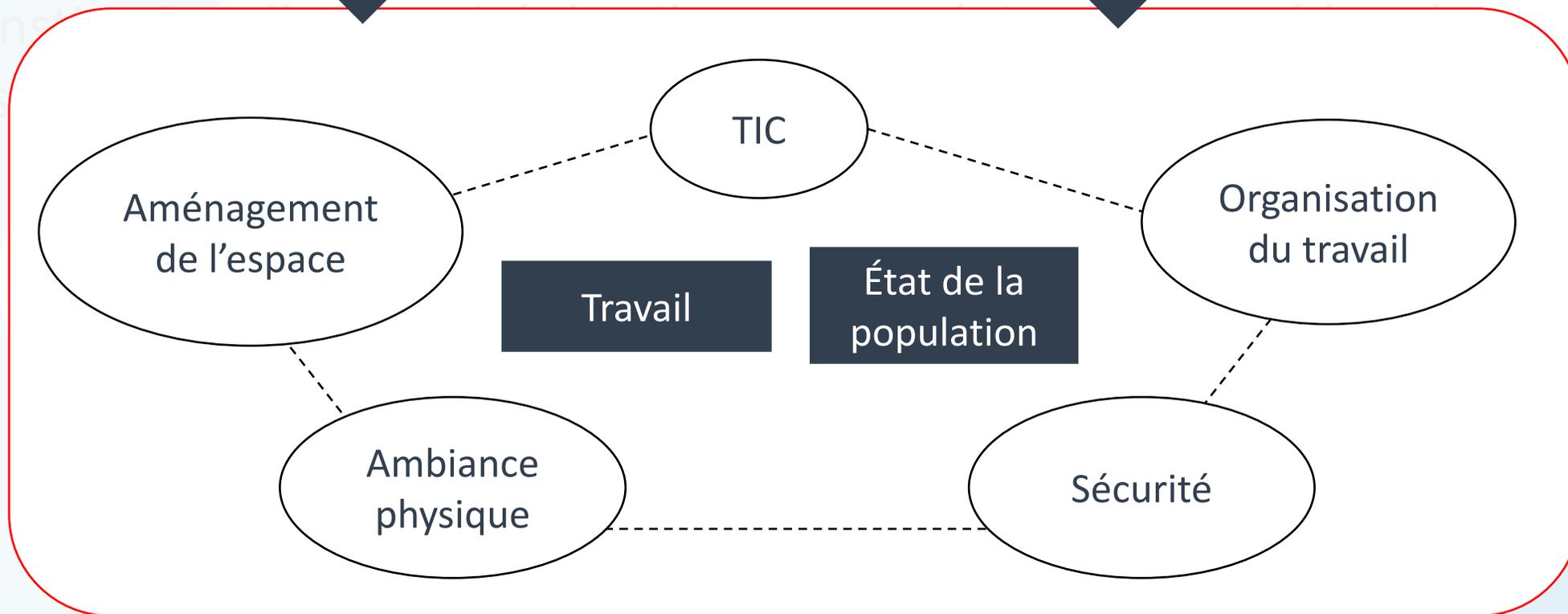
→ Constitution d'un comité de pilotage stratégique rassemblant les représentants impliqués dans le retour au bureau

# Une démarche en trois phases

Consignes gouvernementales/réglementaires



Orientations stratégiques



## Une démarche en trois phases

### Phase I : le pilotage stratégique de l'élaboration des modalités de retour au bureau

- Constitution d'un comité de pilotage stratégique rassemblant les représentants impliqués dans le retour au bureau
- Élaboration des orientations globales et conception d'un premier scénario
- Transmission des orientations globales et du premier scénario aux différentes directions de l'organisation pour élaborer les modalités **locales**

## Une démarche en trois phases

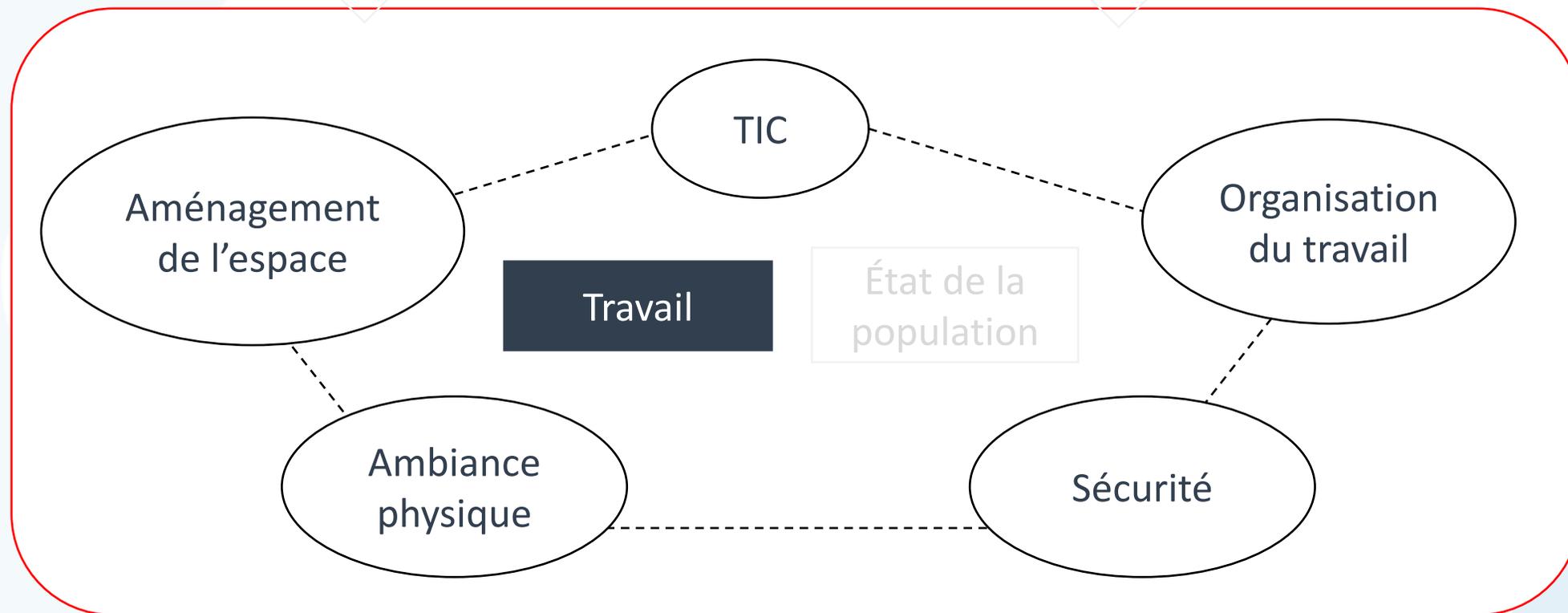
### Phase II : l'élaboration des modalités **locales** de retour au bureau

- ➔ Constitution de comités locaux d'élaboration des modalités de retour au bureau dans chacune des directions
- ➔ Retour d'expérience par unités fonctionnelles

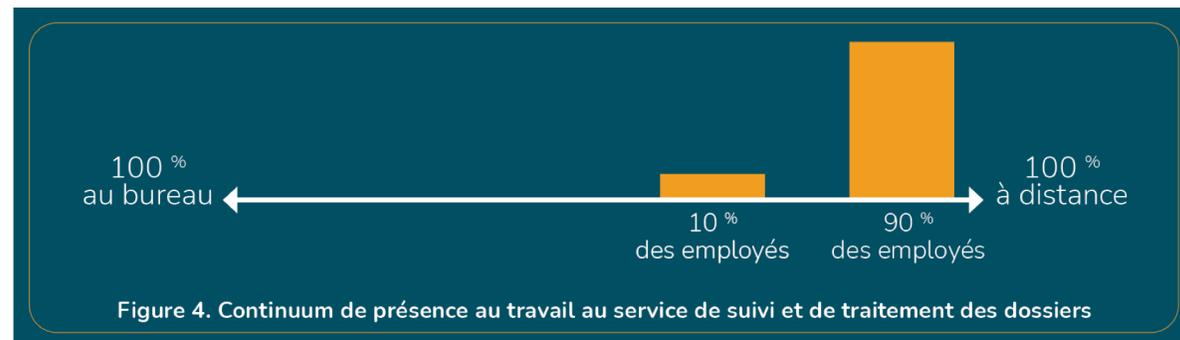
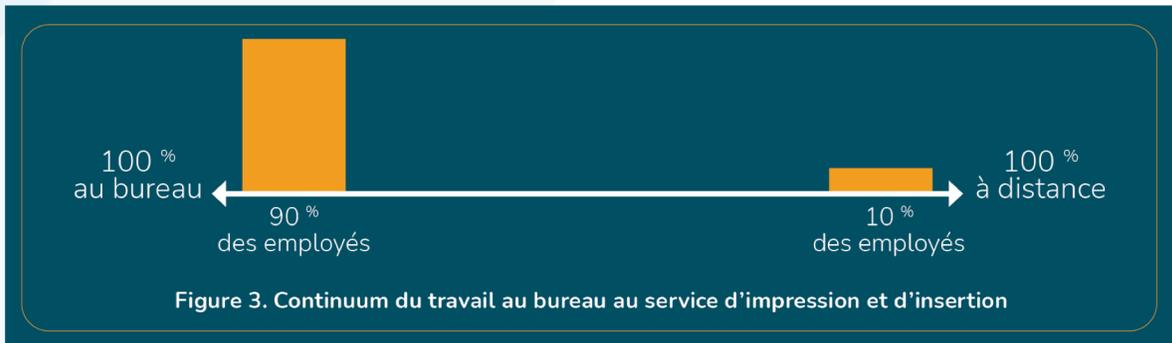
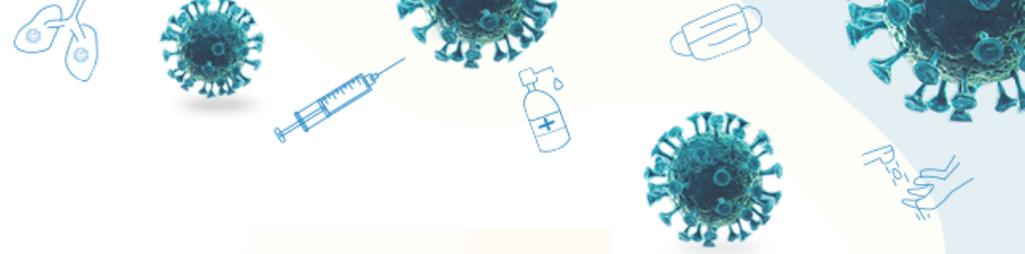
# Une démarche en trois phases

Consignes gouvernementales/réglementaires

Orientations stratégiques



# Le continuum représentant la proportion de travailleurs en fonction du lieu de travail



## Une démarche en trois phases

### Phase II : l'élaboration des modalités **locales** de retour au bureau

- Constitution de comités locaux d'élaboration des modalités de retour au bureau dans chacune des directions
- Retour d'expérience par unités fonctionnelles
- Compréhension de l'état de santé et de la capacité réelle de télétravail des employés

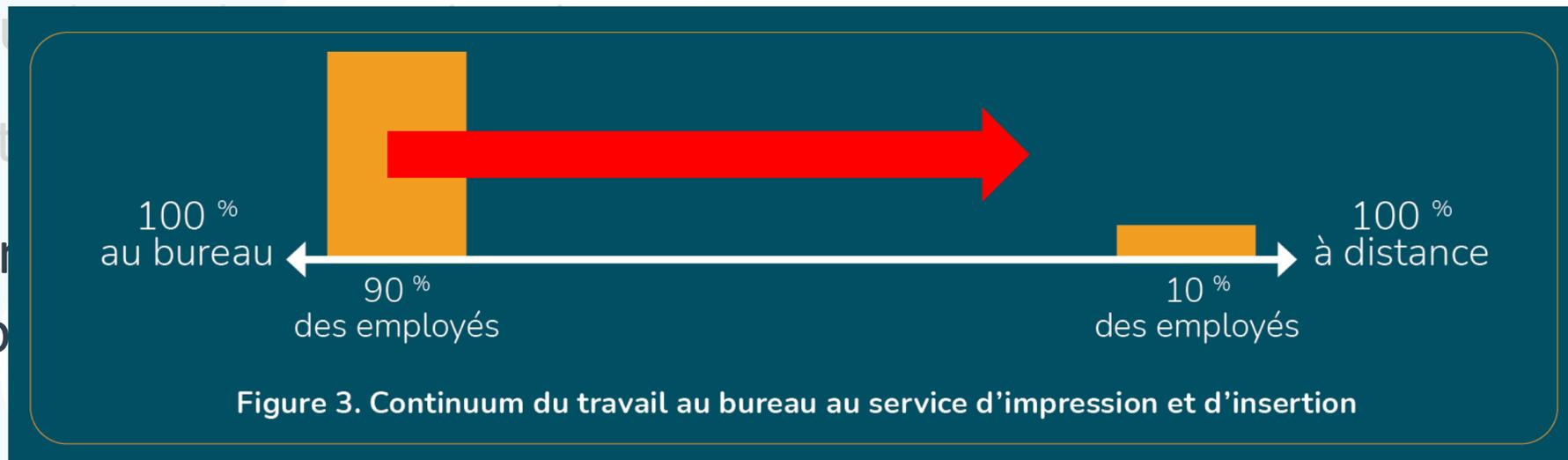
# Une démarche en trois phases

## Phase II : l'élaboration des modalités **locales** de retour au bureau

→ Constitution de comités locaux d'élaboration des modalités de retour au bureau

→ Ret

→ Con  
emplo



travail des

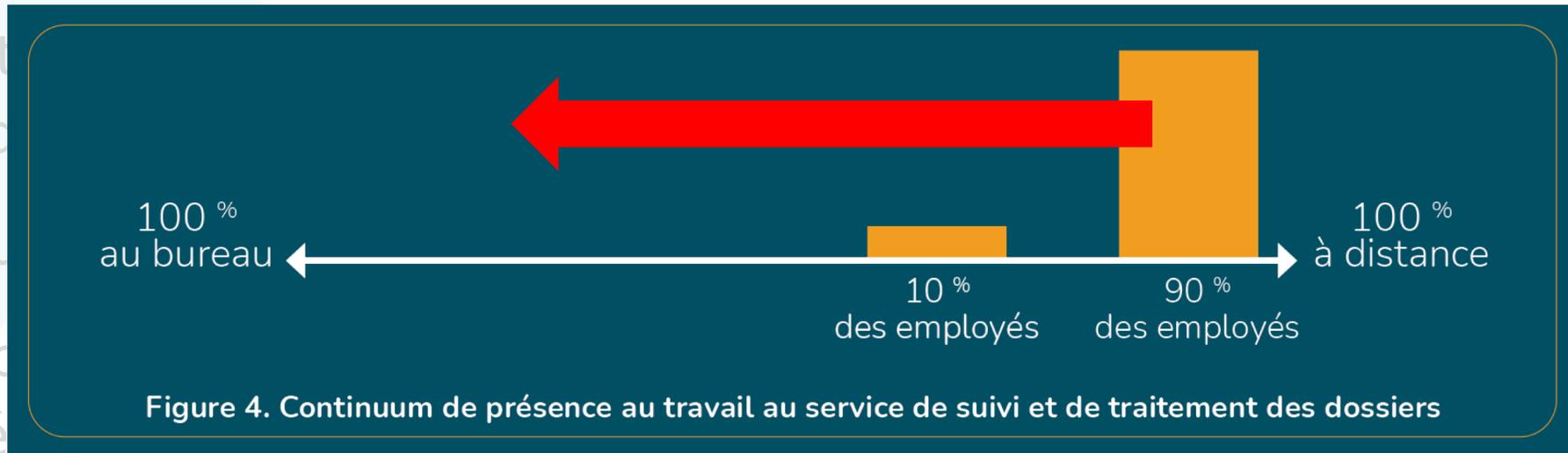
## Une démarche en trois phases

### Phase II : l'élaboration des modalités **locales** de retour au bureau

- Constitution de comités locaux d'élaboration des modalités de retour au bureau dans chacune des directions
- Retour d'expérience par unités fonctionnelles
- Compréhension de l'état de santé et de la capacité réelle de télétravail des employés
- Considération de la dimension socio-affective du travail

## Une démarche en trois phases

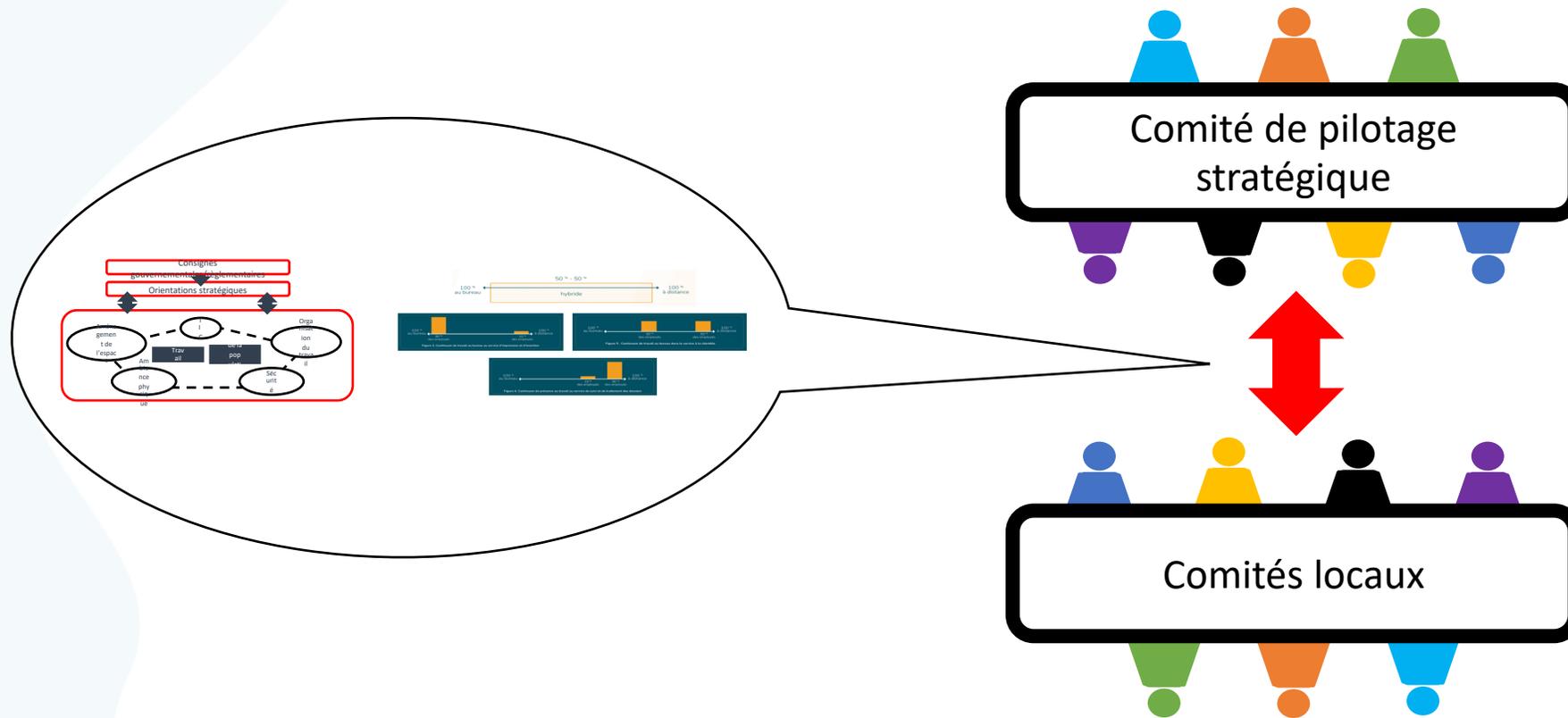
### Phase II : l'élaboration des modalités **locales** de retour au bureau



→ Considération de la dimension socio-affective du travail

# Une démarche en trois phases

**Phase III** : itérations et débats sur les écarts entre orientations stratégiques, premier scénario et continuums





## Envie de vous l'approprier ?

Participation à un groupe de discussion...

- votre gestion de la crise ;
- votre démarche d'élaboration des modalités de retour au bureau.

Accompagnement par l'équipe de recherche pour utiliser le guide

**Enrichissement du guide dans une deuxième version !**

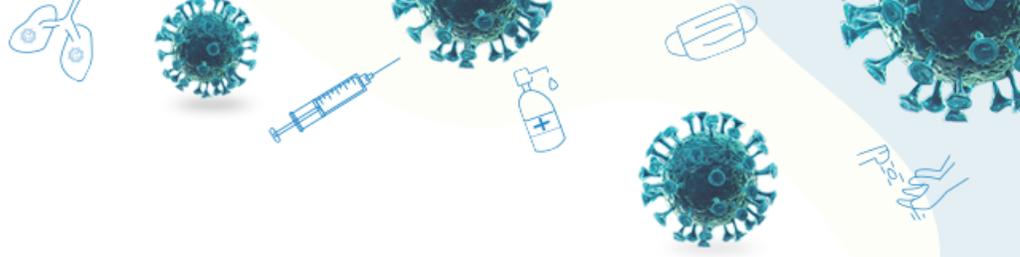
## Contactez-nous !



**Martin Chadoin, UQAM**  
Professeur ergonomiste  
[chadoin.martin@uqam.ca](mailto:chadoin.martin@uqam.ca)



**Maud Gonella, IRSST**  
Professionnelle de recherche, ergonomiste  
[maud.Gonella@irsst.qc.ca](mailto:maud.Gonella@irsst.qc.ca)



## Pour consulter le guide

[https://www.irsst.qc.ca/media/documents/Pub\\_IRSST/DT-1146-fr.pdf?v=2021-09-13](https://www.irsst.qc.ca/media/documents/Pub_IRSST/DT-1146-fr.pdf?v=2021-09-13)

