



Soutien à la mise en place
de nouvelles formes d'organisation
du travail au CIUSSS de la Capitale-Nationale

SOMMAIRE EXÉCUTIF

du rapport d'ETMI abrégée

AUTEURES

Julie Cummings, professionnelle scientifique, Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et services sociaux (UETMISSS), Direction de l'enseignement et des affaires universitaires (DEAU), Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale

Sylvie St-Jacques, Ph. D. responsable scientifique de l'UETMISSS, DEAU, CIUSSS de la Capitale-Nationale

DEMANDEURS

Sylvie Frenette, directrice adjointe, Direction des services techniques (DST), CIUSSS de la Capitale-Nationale

Éric Daneau, adjoint, Innovation et Transformation numérique, Direction générale adjointe - Planification stratégique et performance, CIUSSS de la Capitale-Nationale

GESTIONNAIRE DU MANDAT

Isabelle Beaumier, Chef de service de l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et services sociaux (ETMISSS) et de la bibliothèque, DEAU, CIUSSS de la Capitale-Nationale

MISE EN PAGE

Marie-Josée Pageau, technicienne en administration, Service d'ETMISSS et bibliothèque, DEAU, CIUSSS de la Capitale-Nationale

RÉVISION

Catherine Germain Perron, agente administrative, Service du transfert des connaissances et du rayonnement, DEAU, CIUSSS de la Capitale-Nationale

CONCEPTION GRAPHIQUE

Karine Binette, technicienne en arts graphiques, Service du transfert des connaissances et du rayonnement, DEAU, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Responsabilité

Ce document n'engage d'aucune façon la responsabilité du CIUSSS de la Capitale-Nationale, de leur personnel et des professionnels à l'égard des informations transmises. En conséquence, les auteurs, le CIUSSS de la Capitale-Nationale et les membres du groupe de travail de même que les membres du Conseil scientifique de l'UETMIS ne pourront être tenus responsables en aucun cas de tout dommage de quelque nature que ce soit au regard de l'utilisation ou de l'interprétation de ces informations.

Pour citer ce document

Cummings, J. et St-Jacques, S. (2023). *Soutien à la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail au CIUSSS de la Capitale-Nationale – Sommaire exécutif du rapport d'ETMI abrégée*, UETMISSS, CIUSSS de la Capitale-Nationale, 8 p.

Production

© Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, 2023

Dépôt légal, 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-96289-2 (PDF)

PROBLÉMATIQUE

Tirant leurs origines du secteur entrepreneurial, des travailleurs autonomes et du nomadisme numérique, les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) ou *New Ways of Working (NWW)* ont été définies par Taskin (2012) comme étant un « mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de gestion dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC) et qui s'inscrivent au cœur d'une vision particulière de l'entreprise » (Ajzen, Donis et Taskin, 2015, p.132-133).

Une volonté d'innovation invoque des avantages qui s'expriment par : la dynamisation de la créativité à travers les contacts et les rencontres occasionnées par le partage d'espaces ouverts et collaboratifs (Taskin *et al.*, 2013) ; l'échange de connaissances et d'apprentissages en temps réel, en présentiel ou en ligne (Ewon, 2005 dans Ajzen *et al.*, 2015 ; Silva et Ben Ali, 2010) ; la numérisation des fichiers et l'utilisation des TIC. De plus, l'économie d'espace et une diminution de l'empreinte écologique sont visées par ces transformations physiques et environnementales (Vachon, 2021). Enfin, un avantage appréciable de l'aspect humain et sociétal du travail est souhaité par la mise en place de modes favorisant l'autonomie, l'engagement, la performance et la satisfaction du personnel (Ajzen *et al.*, 2015 ; Silva et Ben Ali, 2010).

D'autre part, les recherches sur les NFOT démontrent aussi des inconvénients, dont : l'isolement, la perte d'espace personnel de travail, le sentiment d'obligation de présence virtuelle continue et le manque de soutien organisationnel et collégial (Beaudry *et al.*, 2019 ; Gauger et Pfnür, 2021 ; Taskin *et al.*, 2019 ; Vachon, 2021).

Finalement, l'implantation des NFOT est analogue à une gestion du changement, ce qui implique une adaptation tant pour le personnel en place que pour l'organisation. Par conséquent, ce nouvel aménagement des espaces physiques, virtuels, et humains, doit être le résultat d'un changement de culture d'entreprise, soutenu par la haute direction et les parties prenantes (Bargoné-Fisette, 2017).

CONTEXTE

Actuellement, le CIUSSS de la Capitale-Nationale fait face à deux problématiques importantes. La première concerne le manque d'espaces de travail disponibles, associé à un enjeu financier rendant impossible la création ou la location de nouveaux locaux. La deuxième est liée à la pénurie de main-d'œuvre dans tous les secteurs d'activités. L'établissement vise donc l'optimisation de ses espaces physiques et la modernisation de son mode d'organisation du travail dans une optique de flexibilité, d'attractivité et de rétention du personnel.

Pour ce faire, la DST et la DRHC se sont associées pour solliciter les services de l'UETMISSS dans le cadre de leur projet de structuration. Le mandat confié est de soutenir, sur la base de données probantes, leur prise de décision dans la mise en place de nouvelles formes d'organisation des espaces et du travail dans certaines directions du CIUSSS de la Capitale-Nationale.

OBJECTIFS

L'objectif principal était de répondre à la question « Comment mettre en place des NFOT dans le secteur public et quels en sont les effets auprès de l'organisation et des professionnels ? ».

Les questions d'évaluation suivantes ont guidé la réalisation du mandat :

1. Quels modèles d'implantation des NFOT sont rapportés dans la littérature ?
2. Quels sont les barrières et les facilitateurs qui influencent l'implantation des NFOT ?
3. Quels sont les impacts des NFOT sur l'organisation¹ (structure/entreprise/institution) ?
4. Quels sont les impacts des NFOT sur les professionnels (physique/psychologique/social) ?

MÉTHODOLOGIE

Une revue de littérature utilisant une approche systématique a été réalisée. Une stratégie de recherche a été définie en collaboration avec un bibliothécaire pour interroger les bases de données bibliographiques *PsycINFO* (*PsycNET*) et *CINHAL*. Une recherche dans la littérature grise a également été effectuée en mars 2022. Les études pertinentes publiées de janvier 2010 à septembre 2022 ont été sélectionnées à partir de la typologie CIMO (Denyer *et al.*, 2008). La qualité des études et la crédibilité des documents de la littérature grise ont été évaluées à l'aide de l'outil *QualSyst* (Kmet, Lee et Cook, 2004) et de l'outil d'évaluation et d'appréciation critique de la littérature grise *AACODS* (Tyndall, 2010). Deux professionnelles se sont séparées les tâches après s'être assurées d'une compréhension commune des critères de sélection et d'évaluation de la qualité. Les données extraites à l'aide d'une grille structurée ont été synthétisées puis analysées en fonction des questions d'évaluation.

RÉSULTATS

La recherche documentaire a permis de repérer 1622 documents, dont 1547 issus des bases de données bibliographiques et 75 documents de la littérature grise. À l'issue du processus de sélection, 21 documents ont été retenus dont 15 études primaires et six documents de la littérature grise. Les 21 documents retenus ont été publiés entre 2012 et 2022 et proviennent majoritairement des Pays-Bas. Seulement deux publications concernent spécifiquement le secteur public. Huit études sont de qualité élevée avec un score supérieur à 80 % ; cinq de qualité moyenne avec un score entre 60 % et 80 % et deux de faible qualité avec un score en dessous de 60 %. Tous les documents de la littérature grise sauf un ont un niveau de crédibilité élevée. Six des 21 documents retenus rapportent des données en lien avec l'implantation des NFOT dans des organisations privées et 16 ont permis de documenter les impacts anticipés et mesurés des NFOT) aux plans organisationnel et professionnel.

¹ Déf. : Ensemble structuré (de services, de personnes) formant une association ou une institution ayant des buts déterminés (<https://www.cnrtl.fr>).

Implantation des NFOT

L'analyse des différents modèles d'implantation identifiés dans la littérature a permis d'identifier les principales étapes de l'implantation des NFOT. La création d'un groupe de travail dédié spécifiquement à l'implantation des NFOT, l'implication de différents types de consultants, la formation ainsi que l'implication tant des gestionnaires que des employés dans le processus de changement comptent parmi ces étapes. Dans tous les cas, l'implantation des NFOT est décrite comme un long processus qui a nécessité de trois à quatre années.

La résistance rencontrée face au changement a été identifiée comme un frein important à l'implantation des NFOT, notamment lorsque celui-ci est perçu comme un changement imposé par la direction de l'organisation. Cette perception peut être modifiée par l'implication du personnel dans le processus de gestion du changement, des premières étapes jusqu'à l'adoption des NFOT. D'autres moyens, tels que la communication, l'ouverture et le soutien de l'organisation ainsi que l'apport de modifications au plan initial pour s'ajuster aux besoins des employés, ont aussi été nommés.

Impacts des NFOT

Au plan organisationnel, la baisse du nombre d'heures passées sur les lieux physiques de travail au profit d'une flexibilité spatio-temporelle diminue le taux d'occupation des bureaux et entraîne une économie de coûts d'occupation par personne. De plus, la diminution de consommation d'énergie associée aux déplacements vers le site de travail réduit l'empreinte écologique.

Au plan professionnel, les principales variables abordées dans les documents retenus sont : l'engagement, la satisfaction et la performance du personnel. Les impacts attendus, selon les modèles statistiques générés à partir des résultats évalués à un seul moment dans le temps, s'entendent pour dire que les NFOT sont associées à ces variables. Ces impacts seraient médiés et modérés par différents facteurs selon les études. Par contre, les impacts mesurés dans le temps n'ont montré aucun effet significatif. D'autres variables telles que l'autonomie, la santé et le bien-être, l'exigence du travail, le soutien des collègues ou des superviseurs, ont été abordées dans trois études chacune, mais les résultats pour chacune de ces variables manquent de cohérence. Les pratiques constituantes des NFOT n'étant pas les mêmes dans les différentes études et un résultat d'intérêt n'étant pas mesuré de la même façon dans les études qui s'y rapportent, il n'a pas été possible de regrouper les résultats pour une même variable.

CONSTATS

1. Les NFOT sont constituées d'un ensemble de pratiques simultanées (≥ 2 pratiques), en plus de l'utilisation des TIC qui est incontournable notamment pour rendre possible le travail dans différents lieux et l'accès aux connaissances organisationnelles.
2. Les pratiques des NFOT peuvent varier d'un endroit à l'autre, que ce soit au niveau du réaménagement des espaces physiques, des politiques et des structures organisationnelles.
3. La pleine implantation des NFOT nécessite plusieurs années (≥ 3 ans).
4. Selon les documents retenus, l'implantation des NFOT implique :
 - La création de groupes de travail/projets dédiés spécifiquement au processus de transformation ;
 - La sollicitation de consultants TIC, design, ressources humaines, gestionnaire de changement).
5. L'implication et la formation des gestionnaires et des employés pour introduire les changements.
6. Les organisations qui ont implanté les NFOT soulignent la résistance au changement comme une barrière importante qui peut être exacerbée par la perception d'un changement imposé par la direction.
7. La majorité des documents retenus utilisent un modèle statistique permettant de prévoir les impacts des NFOT, alors que peu d'études longitudinales ont mesuré les effets réels des NFOT.
8. Les impacts mesurés ne correspondent pas toujours aux impacts attendus.
9. La variété de combinaison des pratiques constituantes des NFOT ne permet pas d'attribuer les impacts mesurés à une pratique en particulier.
10. La variabilité dans les définitions, les mesures et les outils utilisés ne permet pas le regroupement des études concernant une même variable ni l'évaluation du niveau de preuve des résultats d'intérêt.
11. Plus d'études longitudinales utilisant des outils standardisés sont nécessaires pour mesurer l'impact réel des NFOT tant au niveau des employés que de l'organisation.

CONCLUSION

Malgré les limites mentionnées, la mise en place des NFOT demeure une option intéressante et innovante dans le secteur public. Les résultats de cette ETMI permettront de soutenir la prise de décisions dans la réorganisation du travail vers l'implantation des NFOT dans certaines directions du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Des mesures dans le temps des effets attendus des NFOT seront à réaliser afin de documenter les impacts réels des NFOT aux plans organisationnel et professionnel.

RÉFÉRENCES

- Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015). A kaleidoscope of new forms of work organization. *Gestion* 2000, 32(3), 125-147.
- Bargoné-Fisette, T. (2017). « Transformation de l'organisation du travail et espace de travail collaboratif : analyse d'espaces de coworking avec la perspective de la théorie des configurations organisationnelles. » Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en sciences de la gestion.
- Beaudry, D., Bouchard, F., Fortin, I., Fréchette, S. et Héroux, A. (2019). Proposition d'un concept de bureaux satellites gouvernementaux : nouvelle option pour le télétravail. (École nationale d'administration publique (ENAP).
- Gauger, F. et Pfnür, A. (2021). Coworking Spaces for Public Administration (The Flexible Workplace (p. 45-58): Springer. PsycINFO (PsycNET) et CINHALL.
- Silva, F. et Ali, A. B. (2010). Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management Avenir* (6), 340-365.
- Taskin, L. (2012). Book review: *New Ways of Organizing Work: Developments, Perspectives and Experiences*. *Management Learning*, 43, 467-469. Doi : 10.1177/1350507612454378
- Taskin, L. et Ajzen, M. (2015). Managing sustainable and innovative workplaces: New ways of working, towards sustainable organizational performance?
- Taskin, L., Ajzen, M. et Donis, C. (2017). New ways of working: From smart to shared power (*Redefining management* (p. 65-79): Springer.
- Vachon, L. (2021). *L'expérience d'une transformation des espaces de travail en aire ouverte : une étude de cas*. (Université du Québec à Montréal, Montréal).

UETMISSS

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
de la Capitale-Nationale

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de la Capitale-Nationale**

Québec

