



Appel à contribution pour l'atelier n°8

« L'avenir du travail dans le secteur public : quelles sont les perspectives post-crise? »

Présidents d'atelier

Éric Champagne, Ph.D.

Professeur agrégé à l'Université d'Ottawa (Canada)

Adresse courriel : echampagne@uottawa.ca

Profil professionnel : <https://uniweb.uottawa.ca/members/1402>

Olivier Choinière, Ph.D.

Professeur régulier à l'université du Québec à Rimouski (Canada)

Adresse courriel : oliver_choiniere@uqar.ca

Profil professionnel : <https://uqar.ca/universite/a-propos-de-l-uqar/departements/unites-departementales-des-sciences-de-la-gestion/choiniere-olivier>

Carine CATELIN, Dr.

Maitre de Conférences à l'Université de Bourgogne, Dijon (France)

Adresse courriel : ccatelin@u-bourgogne.fr

Profil professionnel : <https://crego.u-bourgogne.fr/equipe/catelin-carine/>

Track « 8 » - The future of public sector work: what are the post-crisis prospects?

1°. Objectifs de l'atelier

La Grande Fermeture de mars 2020 a forcé la majorité des fonctionnaires à travailler en mode virtuel, le plus souvent à partir de leur domicile, un changement brusque et soudain qui exigeait de revoir en profondeur les façons de gérer les organisations publiques. Toutefois, un grand nombre d'employés ont rapidement adopté cette nouvelle manière de travailler au point où plusieurs d'entre eux ont ouvertement exprimé leur préférence à conserver ce mode de travail virtuel (Gartner, 2021; Economist, 2021; McKinsey 2020).

À partir du printemps 2021, la plupart des gouvernements ont décidé que les fonctionnaires retournent progressivement sur les lieux de travail afin d'épouser un modèle de travail hybride qui promouvait, à ce moment, la flexibilité et un meilleur équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle des employés. Ils ont alors adopté plusieurs stratégies afin d'entamer le retour au travail de leurs employés, que ce soit par l'imposition de directives uniformes à l'ensemble de la fonction publique ou encore en laissant à leurs organisations le soin de développer leur propre approche. Ces plans prévoyaient également l'obligation d'un nombre minimal de jours par

semaine en présentiel ou, au contraire, laisser aux travailleurs une certaine marge de manœuvre pour définir la période et la fréquence de leur retour sur les lieux de travail. En guise d'exemple, le gouvernement du Canada a décidé, à ce moment, d'opter pour une approche essentiellement décentralisée basée sur de grandes orientations, en ménageant une latitude importante aux organisations publiques pour qu'elles puissent définir elles-mêmes leurs objectifs et développer leurs propres plans de retour au travail (Gouvernement du Canada, 2021). Cette décision a évidemment conduit au développement de plans asymétriques, favorisant certes la flexibilité, mais attisant de ce fait la compétition entre les organisations dans un contexte de rareté des talents.

En parallèle au retour progressif des fonctionnaires dans leur milieu de travail, les gouvernements ont entrepris une réflexion quant à l'avenir du travail. En effet, le travail virtuel effectué lors de la pandémie a démontré que les fonctionnaires pouvaient être tout aussi efficaces, sinon plus, dans ce mode de prestation. Ainsi, les façons de gérer le personnel en vigueur avant la crise sanitaire, qui très souvent requéraient une présence physique sur les lieux de travail, ont bien souvent été mises au rancard. Les organisations publiques ont donc investi des sommes importantes afin de modifier les espaces de travail pour créer un environnement moderne et ouvert qui incite leurs employés à utiliser ponctuellement ces installations afin de maximiser la collaboration et la concertation.

2°. Contexte, enjeux et questionnements

Cette situation de post-crise, qui se déroule simultanément dans de nombreux pays, expose ainsi le caractère névralgique de la gouvernance et de la gestion de ces différents projets de retour et d'avenir du travail. De nombreuses problématiques portant sur pratiquement tous les domaines du management public font l'objet d'une attention soutenue, mais peu de réponses ont émergé jusqu'à présent. Cet atelier thématique souhaite répondre à l'importante question des perspectives d'avenir du management des organisations publiques dans un contexte en profonde mutation en abordant différents aspects qui entourent cette importante transformation, notamment :

- les différents modèles hybrides proposés par les gouvernements;
- la productivité en mode hybride et virtuel;
- les nouvelles approches en matière de management public;
- l'agilité organisationnelle en mode hybride et virtuel;
- l'ajustement aux politiques de télétravail;
- la diversité et l'inclusion au sein des organisations publiques;
- la gestion du changement humain et technologique;
- la transformation des espaces de travail;
- la gestion des risques sanitaires dans les milieux de travail;
- la santé mentale et physique des fonctionnaires dans un mode hybride;
- et bien d'autres...

3°. Types de contributions attendues

Les communications théoriques, les études de cas de même que les travaux d'enquêtes de terrain portant sur les thématiques énumérées ci-dessus, de même que tout sujet connexe, sont valorisées. Les participantes et participants à cet atelier trouveront un lieu d'échanges pour leurs travaux et projets de recherche.

4°. Références bibliographiques

- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). "How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings", *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), pp. 40–68.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). "Teleworking in the Context of the COVID-19 Crisis", *Sustainability*, 12 (9), 18 pages.
- Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). "Virtual communication curbs creative idea generation", *Nature*, 605 (7908), pp. 108-112.
- Brunelle, É., Fortin, J.-A., & Auger, C. (2022). « Travail en mode hybride : comment répondre aux besoins des employés ? », *Gestion*, 47 (1), p.102.
- Chamoux, A. (2021). « Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial : réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire », *Bulletin de l'Académie nationale de médecine*, 205 (8), pp. 985-992.
- Anderson, D., Bjarnadóttir, M. V., & Ross, D.G. (2022). "Using People Analytics to Build an Equitable Workplace", *Harvard Business Review*, Jan. 27 2022
- Deng, Z., Morissette, R., & Messacar, D. (2020). "Running the Economy Remotely: Potential for working from home during and after COVID-19", *Statistics Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-eng.htm>
- Diard, C., Hachard, V., & Laroutis, D. (2022). Bienveillance perçue et télétravail en confinement : une influence sur les risques psychosociaux ? *Question(s) de management*, 40 (3), pp. 107-119
- Dingel, J. I., & B. Neiman. (2020). "How Many Jobs Can Be Done at Home?", *National Bureau of Economic Research Working Paper*, no. 26948.
- Epitalon, G., Rabineau, C., & Gault, F. (2021). *La petite boîte à outils du télétravail : une vision 360° du travail hybride et de ses enjeux : 27 outils clés en main + 3 plans d'action*, Dunod, 169 pages.
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C. M., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2021). "Nonverbal Mechanisms Predict Zoom Fatigue and Explain Why Women Experience Higher Levels than Men", *Social Science Research Network*, 18 pages.
- Gachet-Mauroz, T., Cros, F., Maillot, A. S., Delobbe, N., & Vayre, E. (2022). « Incidences de la (ré)organisation du (télé)travail en temps de crise du point de vue de l'encadrement intermédiaire », *Pratiques psychologiques*, 28 (3), pp. 157-175.
- Gartner Research (2021). "What Women Want from a Hybrid Work Experience", 13 dec 2021 <https://www.gartner.com/en/documents/4009451>
- GovX Digital (2022). "Government Transformation Playbook", *Government Transformation Magazine*, 57 pages.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). "Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work", *Human Relations*, 63 (1), pp. 83–106
- Keswin, E. (2022). "In the Hybrid Era, On-Sites Are the New Off-Sites", *Harvard Business Review*, Jan. 6, 2022.
- Kropp, B., & McRae, E.R. (2022). "11 Trends that will shape work in 2022 and beyond", *Harvard Business Review*, Jan 12, 2022.
- Lederlin, F. (2020). « Télétravail : un travail à distance du monde », *Études*, 4276, pp. 35-46.

- Letourneux, F. (2022). « La pluralité des logiques de travail dans les tiers-lieux de travail », *La nouvelle revue du travail*, <https://journals.openedition.org/nrt/10750>
- Letourneux, F. (2020). « Travailler la distance : s'inventer un chez-soi de travail », *Sociologie du Travail*, 62 (4), pages 1-22.
- LifeWorks (2022). *The Mental Health Index™ report: August 2022* <https://lifeworks.com/en/resource/mental-health-index%E2%84%A2-report-august-2022>
- Messenger, J. (2019). *Telework in the 21st century: An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing, 352 pages.
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). "Self-leadership in the context of part-time teleworking", *Journal of Organizational Behavior*, 40 (8), pp. 883–898.
- OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). (2020). *Productivity Gains from Teleworking in the Post COVID-19 Era: How can Public Policies make it Happen?* <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- Rosanvallon, J. (2006). Travail à distance et représentations du collectif de travail. *Interventions Économiques pour une Alternative Sociale*, 34, p
- Salway, T., Jenkins, E., Samji, H., & Coulaud, P. (2022). "Building back equitably: 4 ways to address mental health inequities magnified by the pandemic, and ensure access to care", *The Conversation*, <https://theconversation.com/building-back-equitably-4-ways-to-address-mental-health-inequities-magnified-by-the-pandemic-and-ensure-access-to-care-177242>.
- Scaillerez, A. & Tremblay, D. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11, 21-31. <https://doi.org/10.3917/ror.111.0021>
- Scaillerez, A. & Tremblay, D.-G. (2014). Numérique, télétravail, développement des territoires ruraux. Analyse et résultats des politiques publiques québécoises. *Économie et Solidarités*, 44(1-2), 103–121. <https://doi.org/10.7202/1041607ar>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2020). *Travail à distance : conseils pour rester productif*. http://publications.gc.ca/collections/collection_2020/sct-tbs/BT22-263-2020-fra.pdf
- Song, Y., & Gao, J. (2019). "Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers", *Journal of Happiness Studies : An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 21 (7), pp. 2649-2668.
- Tremblay, D.-G. (2020). « Notes d'actualité - Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19 », *Revue Organisations & territoires*, 29 (2), pp. 159-162.
- Turner, J. & Baker, M. (2022). "9 Future of Work Trends Post-Covid-19", *Gartner Research Papers*, <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19>