



CIRANO

Allier savoir et décision

UNE RÉFLEXION SUR LES GRANDS DÉFIS
LIÉS À LA TRANSFORMATION DES
MILIEUX DE TRAVAIL

SYLVIE ST-ONGE

CAMILLE SAUVÉ-PLANTE

2021PR-01
POUR RÉFLEXION

PR

Ce document a été préparé afin de faire la synthèse des propos et des points de vue émis par les participants lors des quatre rencontres du Forum RH CIRANO, exclusif aux partenaires CIRANO. Ces rencontres ont été faites en collaboration avec l’Autorité des marchés financiers (AMF) et l’Ordre des Conseillers en ressources humaines agréés et en relations industrielles agréés (CRHA/CRIA). L’objectif de ces rencontres était de permettre aux organisations partenaires ainsi qu’aux chercheurs de CIRANO d’échanger sur les défis et enjeux en lien avec la réorganisation du travail dans un contexte de généralisation du télétravail.

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d’une subvention d’infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners

Partenaires corporatifs – Corporate Partners

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Énergir
Hydro-Québec
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
Intact Corporation Financière
Investissements PSP
Manuvie Canada
Ministère de l’Économie, de la Science et de l’Innovation
Ministère des finances du Québec
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
Rio Tinto
Ville de Montréal

Partenaires universitaires – Academic Partners

École de technologie supérieure
École nationale d’administration publique
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. *CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.*

© Octobre 2021. Sylvie St-Onge, Camille Sauvé-Plante. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l’unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not necessarily represent the positions of CIRANO or its partners.*

Une réflexion sur les grands défis liés à la transformation des milieux de travail

Sylvie St-Onge

Ph.D., ASC, CRHA Distinction Fellow
Professeure à HEC Montréal, chercheuse et Fellow au CIRANO

Camille Sauvé-Plante

Candidate à la MSc., HEC Montréal

Résumé

Le contexte de la pandémie a permis aux employeurs de constater les défis et les enjeux du travail à distance, mais aussi ses atouts, ses potentialités après son adoption intensive pendant plus d'une année. C'est dans ce contexte de pandémie et de recours massif forcé au travail à distance que le Forum RH de CIRANO a organisé des rencontres portant sur la *transformation des milieux de travail* à l'hiver et au printemps 2021. Ces rencontres ont été faites en collaboration avec l'Autorité des marchés financiers (AMF) et l'Ordre des Conseillers en ressources humaines agréés et en relations industrielles agréées (CRHA/CRIA). Ce document propose une synthèse de l'ensemble des propos que les partenaires et les chercheurs ont échangé lors de ces rencontres afin d'alimenter les décisions et les actions que devront prendre les employeurs au cours des mois à venir en matière d'organisation du travail. Plusieurs thèmes ont été abordés, notamment sur des questions comme le télétravail, le travail hybride, la collaboration, la communication, la culture organisationnelle et la motivation, la santé et la sécurité au travail, le bien-être au travail, les espaces de travail, l'équipement de travail, la gestion, la justice, l'équité, la dotation et la gestion des talents.