



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

RAPPORT d'ETMI abrégée

Septembre 2023

Responsabilité et déclaration de conflits d'intérêts

Ce document n'engage d'aucune façon la responsabilité du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale, de son personnel et des professionnels à l'égard des informations transmises. En conséquence, le CIUSSS de la Capitale-Nationale et les membres de l'Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et services sociaux (UETMISSS) 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., St-Jacques, S. (2023). *Soutien à la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail au CIUSSS de la Capitale-Nationale* – ETMI abrégée, UETMISSS, CIUSSS de la Capitale-Nationale, 59 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 : 978-2-550-95695-2 (PDF)
ISBN : 978-2-550-95694-5 (imprimé)

Auteures

Julie Cummings, professionnelle scientifique, Service de l'ETMISSS et de la bibliothèque, Direction de l'enseignement et des affaires universitaires (DEAU), CIUSSS de la Capitale-Nationale

Sylvie St-Jacques, responsable scientifique, Service de l'ETMISSS et de la bibliothèque, 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 des ressources humaines et des communications (DRHC), CIUSSS de la Capitale-Nationale

Recherche documentaire

Frédéric Roy, bibliothécaire, Service de l'ETMISSS et de la bibliothèque, DEAU, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Marie-Marthe Gagnon (révision), bibliothécaire, Service de l'ETMISSS et de la bibliothèque, DEAU, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Comité de suivi

Éric Daneau, adjoint, Innovation et transformation numérique, DRHC, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Sylvie Frenette, directrice adjointe, DST, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Karine Morin, chef de service, Santé organisationnelle, optimisation des pratiques en ressources humaines et qualité de vie au travail, DRHC, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Sylvie Paquet, chef des activités d'optimisation, Direction du programme Soutien à l'autonomie des personnes âgées (DSAPA), CIUSSS de la Capitale-Nationale

Mélanie-Alexandra Roy, conseillère en bâtiment, Planification et gestion de projets immobiliers, DST, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Jean-François Turmel, travailleur social et spécialiste-conseil, Direction des services multidisciplinaires (DSM), CIUSSS de la Capitale-Nationale

Conseil scientifique

Viviane Sergi, professeure, Département de management, Université du Québec à Montréal (UQAM)

Thomas Poder, professeur agrégé, École de santé publique de l'Université de Montréal (ESPUM), chercheur, Centre de recherche de l'institut universitaire en santé mentale de Montréal (CRIUSMM) et responsable scientifique, Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé mentale (UETMISM), Institut universitaire en santé mentale de Montréal (IUSMM)

Mise en page

William Garneau, technicien en administration, Service de l'ETMISSS et de la bibliothèque, DEAU, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Révision linguistique

Anne-Marie Tourville, technicienne en administration, 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

Correspondance

Isabelle Beaumier, chef de service de l'ETMISSS et de la bibliothèque, DEAU, CIUSSS de la Capitale-Nationale, isabelle.beaumier.ciusssncn@ssss.gouv.qc.ca

RÉSUMÉ

Contexte

Actuellement, le CIUSSS de la Capitale-Nationale fait face à deux problématiques importantes. La première réfère au 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 rareté de la main d'œuvre dans tous les secteurs d'activités. L'établissement vise donc la réorganisation et la modernisation de son mode de travail dans un but d'optimisation des espaces physiques, d'attractivité et de rétention du personnel.

Objectif

L'objectif de cette évaluation des technologies et des modes d'intervention (ETMI) est de répondre à la question suivante : « Comment mettre en place des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) dans le secteur public et quels en sont les effets sur les plans organisationnel et professionnel? ».

Méthodologie

Une revue de la littérature utilisant une approche systématique a été réalisée dans l'objectif de rassembler, d'évaluer et de synthétiser toutes les études pertinentes. Le projet consiste en une collecte et une analyse critique des données probantes issues de la littérature scientifique.

Résultats

La recherche documentaire a permis de repérer 1622 documents desquels 21 ont été retenus. La majorité provient des Pays-Bas et du secteur privé. Les résultats de l'ETMI présentent quatre modèles avec les étapes ayant mené à l'implantation des NFOT ainsi que les barrières et des facilitateurs associés. Des quinze études rapportant les impacts des NFOT sur l'organisation ou le personnel, douze utilisent des modèles statistiques permettant de prévoir les impacts des NFOT et seulement trois ont mesuré les effets réels des NFOT dans le temps sur différentes variables, particulièrement sur le plan de l'engagement au travail, de la satisfaction des employés et de leur performance. La variabilité des pratiques composantes des NFOT et l'hétérogénéité des mesures et des outils utilisés ne permettent pas de regrouper les résultats des documents ayant étudié une même variable et de confirmer les impacts des NFOT.

Constats

- Les NFOT sont constituées d'un ensemble de pratiques simultanées (≥ 2 pratiques), en plus de l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) qui est incontournable notamment pour rendre possible le travail dans différents lieux et l'accès aux connaissances organisationnelles.
- Les pratiques des NFOT peuvent varier d'un endroit à l'autre, que ce soit dans le réaménagement des espaces physiques, des politiques et des structures organisationnelles.
- La pleine implantation des NFOT nécessite plusieurs années (≥ 3 ans).
- 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).
 - L'implication et la formation des gestionnaires et des employés pour introduire les changements.
- 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.
- 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.
- Les impacts mesurés ne correspondent pas toujours aux impacts attendus.
- La variété de combinaisons des pratiques constituantes des NFOT ne permet pas d'attribuer les impacts mesurés à une pratique en particulier.
- 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.
- Plus d'études longitudinales utilisant des outils standardisés sont nécessaires pour mesurer l'impact réel des NFOT tant pour les employés que pour 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. La mise en place des NFOT demeure une option intéressante et innovante dans le secteur public et représente un projet d'envergure en accord avec les valeurs 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 sur les plans organisationnel et professionnel.

TABLE DES MATIÈRES

1 > Contexte	14
2 > Problématique.....	15
3 > Méthodologie	18
3.1 > ETMI abrégée	18
3.2 > Question décisionnelle.....	18
3.3 > Critères CIMO	18
3.4 > Question d'ETMI et questions d'évaluation.....	19
3.5 > Recherche documentaire.....	20
3.5.1 > Recherche dans les bases de données bibliographiques	20
3.5.2 > Recherche de la littérature grise	20
3.5.3 > Sélection des documents.....	21
3.6 > Extraction des données.....	22
3.7 > Synthèse et analyse des données	23
4 > Résultats	24
4.1 > Sélection des documents.....	24
4.2 > Caractéristiques des documents retenus.....	25
4.3 > Synthèse narrative des résultats	26
4.3.1 > Modèles d'implantation des NFOT.....	26
4.3.2 > Autres résultats d'intérêts concernant l'implantation des NFOT.....	31
4.3.3 > Impact des NFOT.....	34
5 > Synthèse et analyse des résultats.....	50
5.1 > Implantation des NFOT	50
5.2 > Impacts des NFOT.....	52
5.2.1 > Pratiques constituantes des NFOT.....	53
5.2.3 > Impacts sur l'organisation	55
5.2.4 > Impacts sur les professionnels.....	55
6 > CONSTATS	56
6.1 > Constats généraux.....	56
6.2 > Implantation des NFOT	56
6.3 > Impacts des NFOT.....	56
7 > DISCUSSION.....	58

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Exemples de pratiques associées aux dimensions du NFOT.....	16
Tableau 2 : Définition des composantes CIMO et des critères de sélection.....	18
Tableau 3 : Dimensions évaluées et sources de données	20
Tableau 4 : Critères additionnels de sélection des documents	21
Tableau 5 : Caractéristiques des études retenues	25
Tableau 6 : Description des documents de la littérature grise.....	26
Tableau 7 : Phases et étapes ayant mené à l'intégration des NFOT dans une compagnie d'assurances des Pays-Bas (Kingma, 2019).....	27
Tableau 8 : Implantation des NFOT dans une grande compagnie financière (Njip <i>et al.</i> , 2016)	31
Tableau 9 : Barrières et facilitateurs de la mise en place des NFOT (Manca <i>et al.</i> , 2018)	32
Tableau 10 : Impact des NFOT sur le plan organisationnel	35

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Dimensions constitutives des NFOT.....	15
Figure 2 : Schéma de sélection PRISMA	24
Figure 3 : Aperçu de la structure du projet de transformation vers les NFOT (adapté de Jemine <i>et al.</i> , 2019)	28
Figure 4 : Structure de la coopération entre le siège social et un site local lors de la mise en place des NFOT (adapté de Jemine <i>et al.</i> , 2020)	29
Figure 5 : Modèle conceptuel de transition des modes de travail traditionnels vers les NFOT (Adapté de Manca <i>et al.</i> , 2018).....	32

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

CIMO	Contexte – Intervention - Mécanisme - <i>Outcome</i>
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
DEAU	Direction de l'enseignement et des affaires universitaires
DRHC	Direction des ressources humaines et des communications
DST	Direction des services techniques
ETMI	Évaluation des technologies et des modes d'intervention
ETMISSS	Évaluation des technologies et des modes d'interventions en santé et services sociaux
NFOT	Nouvelles formes d'organisation du travail
NWW	<i>New Ways of Working</i>
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
TIC	Technologies de l'information et des communications
UETMISSS	Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux

GLOSSAIRE

Connaissance organisationnelle

Également appelée *organizational knowledge*, elle fait référence aux différentes connaissances et compétences dont disposent les employés d'une entreprise ou organisation, et la manière dont elles peuvent être utilisées et partagées pour rendre l'organisation plus efficace (Cambridge University, 2023) (traduction libre).

Engagement au travail

Expérience positive, épanouissante qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et la concentration au travail (Schaufeli *et al.*, 2006 dans Brummelhuis *et al.*, 2012) (traduction libre).

Espace collaboratif

Également appelé *coworking*, il correspond à un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé et un réseau encourageant l'échange et l'ouverture entre les individus (Beaudry *et al.*, 2019).

Espace axé sur les activités

Également appelé *Activity-based office/work/workplace*, il correspond à un lieu de travail caractérisé par une zone principale à aire ouverte et des espaces offrant davantage d'intimité. Les employés n'ont pas de postes de travail assignés et ils choisissent un poste de travail qui correspond le mieux à la tâche ou à l'activité à réaliser (partage de poste de travail) (Donis & Taskin, 2017; Wohlers & Hertel, 2017 dans Brunet, 2019).

Espace ouvert

Également appelé *Open Workspace/openspace*, il s'agit d'un lieu de travail librement accessible visant à minimiser les risques physiques et la distance mentale, ainsi qu'à stimuler les rencontres et la coopération entre collègues (Gerard, 2018). Aussi vu comme une transformation des espaces de bureaux traditionnels en espaces « ouverts » favorisant la transparence par une architecture diminuant les murs, les portes et autres limites spatiales (Berstein, 2018) (traduction libre).

Espace/ Milieu de travail flexible

Également appelé *flexible workspace/ flexible working arrangement*, il implique la possibilité pour les individus de s'adapter et de faire des choix autonomes concernant où, quand et combien de temps ils travaillent. Généralement mis en œuvre par le biais d'un ensemble de politiques et de pratiques qui offrent aux travailleurs du savoir une flexibilité spatiale et/ou temporelle (Manca, 2020) (traduction libre).

Flexibilité du lieu

Également appelé *Flexplace*, il comprend le télétravail, le travail à distance (*remote working*) et le partage de bureaux (*hotdesking*) où les employés peuvent mener leurs activités sur plusieurs sites, à l'intérieur du bureau et même hors site (Manca, 2020) (traduction libre).

Flexibilité de temps

Également appelée *Flexitime*, elle donne aux individus la possibilité de décider quand travailler et comprend des arrangements tels que le travail à temps partiel, les congés, les partages d'emploi (*job shares*) et les horaires de travail flexibles (Kossek *et al.*, 2015 dans Manca, 2020) (traduction libre).

Flexibilité dans les relations de travail

Également appelée *flexible working relation*, il s'agit d'une relation dans laquelle deux travailleurs sont responsables du partage d'un emploi à temps plein. C'est une pratique qui permet aux employés d'adapter leur vie professionnelle à leur vie privée (Gerard *et al.*, 2018) (traduction libre).

Management axé sur les résultats

Approche de gestion qui prend en considération les attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles et vise l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis (Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec, 2014)¹.

Leadership transformationnel

Également appelé *transformational/supporting leadership*, il s'agit d'un comportement soutenant de la part des supérieurs hiérarchiques, qui motivent les employés dans leur travail (Gerard *et al.*, 2018). Les leaders transformationnels/soutenant se préoccupent du bien-être des employés et font en sorte que ceux-ci se sentent respectés et dignes de confiance (Peter, 2014) (traduction libre).

¹ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf

Nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT)

Également appelées *New Ways of Working*, elles se définissent comme un « Ensemble de pratiques qui s'inscrivent dans une transformation plus large du monde du travail et des organisations. Ces pratiques professionnelles, soutenues par les technologies de l'information et des communications (TIC), se caractérisent par plus de flexibilité dans l'horaire et le lieu de travail, par une organisation des activités professionnelles plus autonome, performante et axée sur le bien-être des employés » (Renard *et al.*, 2021) (traduction libre).

Ensemble de pratiques de flexibilité temporelle et spatiale, d'organisation du travail et de management facilité par l'utilisation des technologies de l'information et des communications (Taskin, 2012 dans Brunet, 2019).

Technologies de l'information et des communications (TIC)

Englobent une longue liste de biens et de services, notamment les technologies traditionnelles comme le téléphone et la télévision ainsi que les technologies plus récentes comme le téléphone cellulaire et l'Internet² (Statistique Canada).

Télétravail

Activité professionnelle qui s'exerce en dehors des bureaux de l'employeur, généralement à domicile, et pour laquelle on fait appel aux TIC pour communiquer à distance³ (Beaudry *et al.*, 2019).

Tiers-lieux

Lieu de proximité distinct du domicile et du bureau (Oldenburg, 1989) (ex. : bureaux, satellites, espaces de *coworking*, etc.)

²https://www23.statcan.gc.ca/imdb/pIX_f.pl?Function=getThemeSub&PItem_Id=97413&PCE_Id=369&PCE_Start=01010001&cc=9

³ https://chairelacapitale.enap.ca/capitale/docs/Public%20Lab/Public_lab_teletravail_version%20final_RL.pdf

1 > Contexte

Actuellement, le CIUSSS de la Capitale-Nationale fait face à deux problématiques importantes. La première réfère au 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 rareté 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.

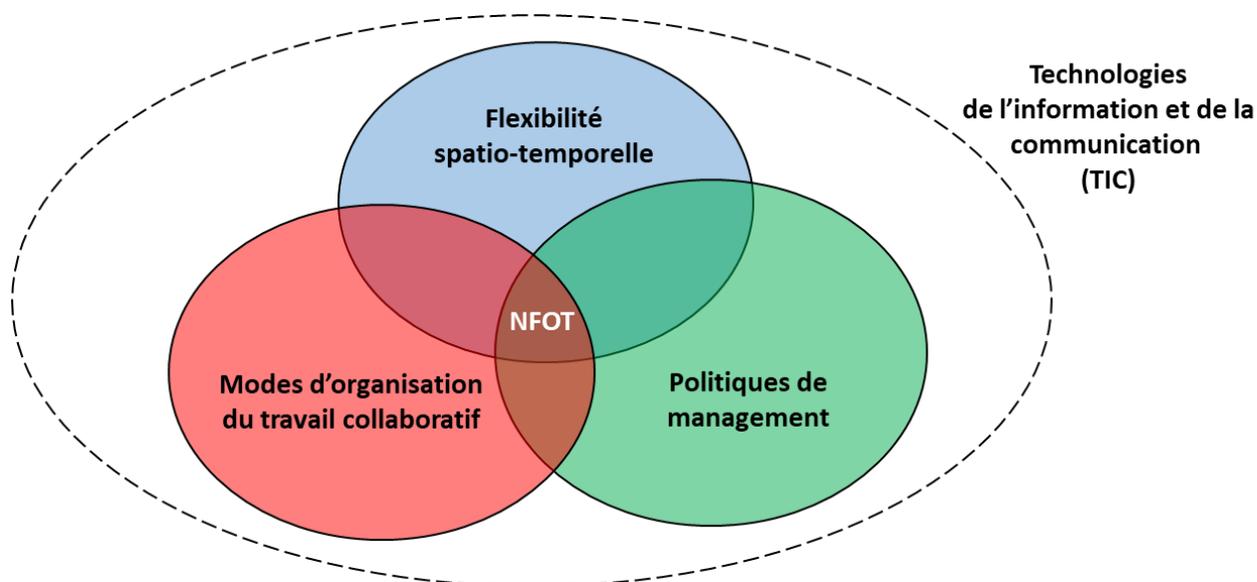
Pour ce faire, la Direction des services techniques (DST) et la Direction des ressources humaines et des communications (DRHC) se sont associées pour solliciter les services de l'Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux (UETMISSS) dans le cadre de leur projet de structuration. Le mandat confié à l'UETMISSS 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.

2 > 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). En effet, cet ensemble de pratiques s'inscrit dans « une transformation plus large du monde du travail et des organisations, par la mise en place d'activités professionnelles plus autonomes, plus performantes et axées sur le bien-être des employés » (Renard *et al.*, 2021).

Or, la littérature dépeint un certain flou et une imprécision dans la définition des NFOT. Si trois dimensions reviennent d'un auteur à l'autre (flexibilité spatio-temporelle, politiques de management, modes d'organisation du travail collaboratif) (**figure 1**), les pratiques qui y sont associées sont multiples (ex. : télétravail, bureaux ouverts, gestion par résultats, *coworking*, utilisation des TIC). Les NFOT impliquent généralement un minimum de trois pratiques correspondant à chacune des dimensions (**tableau 1**), constituant ainsi un processus plus large que chacune des pratiques prises isolément (Vachon, 2021). Dans la grande majorité des études issues de la littérature scientifique, les résultats se concentrent uniquement sur une ou deux pratiques, sans considérer l'ensemble (Renard *et al.*, 2021). Ce manque de fondements théoriques conduit à des conceptions différentes des NFOT et à des résultats de recherche difficilement comparables.

Figure 1 : Dimensions constitutives des NFOT



Taskin et al, 2013; Ajzen et al, 2015

Tableau 1 : Exemples de pratiques associées aux dimensions du NFOT (inspiré de Ajzen et al., 2015)

FLEXIBILITÉ SPATIO-TEMPORELLE	MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL COLLABORATIF	POLITIQUES DE MANAGEMENT
Télétravail à domicile	Équipes autonomes ou semi-autonomes	Participatives
Télétravail mobile	Équipes virtuelles	Par objectifs, par projet
Travail hybride	Autogestion du travail	Leadership soutenant
Bureaux satellites	Organisation en réseau	Axées sur les résultats
Bureaux partagés	Espaces ouverts	Partage de connaissances organisationnelles
Horaire flexible	Espaces axés sur les activités	Efficacité éco-environnementale

Toutefois, la littérature s'entend sur une conceptualisation élargie des NFOT, comme un processus d'ajustements organisationnels visant un changement institutionnel fondamental (Vachon, 2021). Ce changement est justifié par des motivations d'implantations qui sont propres à chaque milieu concerné, mais qui se résument à quatre grandes catégories : économique, organisationnelle, sociale et environnementale. Les motivations généralement soulevées dans la littérature reposent sur l'optimisation de l'espace et des ressources, aux fins d'une meilleure productivité et d'un partage de connaissances, tout en cherchant à stimuler la collaboration (Babapour, Karlsson et Osvalder, 2018, p.72, dans Vachon, 2021).

Une volonté d'innovation invoque des avantages, tant pour les employeurs que pour les employés. Ces avantages s'expriment par : la dynamisation de la créativité à travers les contacts et les rencontres occasionnés 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, inhérents aux transformations qu'entraîne un nouveau mode d'organisation du travail. De ceux-ci émergent : les impacts sur le bien-être, les attitudes et les comportements des travailleurs (Taskin *et al.*, 2019), ainsi que le sentiment d'isolement, de perte d'espace personnel de travail et de manque de soutien organisationnel et collégial (Beaudry *et al.*, 2019; Gauger et Pfnür, 2021; Taskin *et al.*, 2019). Dans leurs spécificités, les espaces ouverts et collaboratifs apportent également leur lot d'effets négatifs. Parmi ceux-ci, une diminution du sentiment de productivité, de la satisfaction, de la confidentialité ainsi que davantage de distractions et d'irritants liés à l'environnement (bruit, éclairage, qualité de l'air, confort thermique) et à la disposition et l'ergonomie du mobilier (postes

de travail, bureaux, équipements communs) (Vachon, 2021). Le travail à domicile, flexible ou mobile, amène un sentiment d'obligation de présence virtuelle continue qui demande à revoir les façons de faire et à établir de nouveaux standards de travail en présentiel et à distance (Vachon, 2021). Pour l'organisation, la littérature soutient qu'il importe de miser sur une gouvernance sensible aux aspects humains du changement (accompagnement et implication des employés) plutôt sur les aspects matériels (infrastructures, techniques et technologiques) pour favoriser la réussite de l'implantation des NFOT et en diminuer les effets négatifs potentiels (Renard *et al.*, 2021).

Finalement, les NFOT impliquent 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).

3 > Méthodologie

3.1 > ETMI abrégée

L'ETMI abrégée consiste en une revue de littérature utilisant une approche systématique et un recueil de données probantes provenant également d'autres sources (données expérientielles et contextuelles). Le choix de ce produit a été fait en fonction de la nature de la demande et des besoins des demandeurs.

3.2 > Question décisionnelle

« Comment moderniser les espaces du CIUSSS de la Capitale-Nationale afin d'assurer une utilisation efficiente des ressources matérielles de même que l'attraction et la rétention des ressources humaines? »

3.3 > Critères CIMO

La typologie CIMO a été choisie en raison des besoins des demandeurs qui se situent dans le domaine de la gestion (Denyer *et al.*, 2008). Les critères CIMO ont permis de définir la question d'ETMI, d'orienter la recherche documentaire et de déterminer les critères de sélection de la littérature (**tableau 2**).

Tableau 2 : Définition des composantes CIMO et des critères de sélection

CRITÈRE	DÉFINITION	INCLUSION	EXCLUSION
Contexte	Organisation de l'espace et du travail dans le secteur public	Secteur public Entreprise privée Milieu universitaire	Travailleur autonome (<i>freelancer</i>) et entrepreneurs
Intervention	Nouvelles formes d'organisation du travail	NFOT impliquant au moins trois dimensions (flexibilité spatio-temporelle, mode d'organisation du travail, politiques de management, TIC)	Une seule des dimensions impliquées dans le NFOT
Mécanisme	Mise en place de pratiques reliées aux NFOT	Pratiques reliées aux NFOT (ex. : télétravail, horaire variable, espaces ouverts, management participatif, etc.)	Une seule des pratiques reliées aux NFOT (ex. : uniquement télétravail ou espaces ouverts ou management participatif, etc.)
Outcomes (résultats d'intérêt)	Modèles d'implantation des NFOT Impacts organisationnels attendus ou mesurés	> Tout résultat pertinent concernant l'implantation des NFOT (ex. : modèles, barrières, facilitateurs, etc.)	

CRITÈRE	DÉFINITION	INCLUSION	EXCLUSION
	Impacts attendus ou mesurés sur les employés/professionnels	> Tout résultat pertinent concernant l'impact des NFOT sur les organisations et les employés/professionnels (ex. : collaboration professionnelle, attractivité/rétention du personnel, rentabilisation des espaces, productivité des employés/professionnels et autres)	

3.4 > Question d'ETMI et questions d'évaluation

« Comment mettre en place des nouvelles formes d'organisation du travail dans le secteur public et quels en sont les effets sur les plans organisationnel et professionnel? ».

Questions d'évaluation

- Quels modèles d'implantation des NFOT sont rapportés dans la littérature?
- Quels sont les barrières et les facilitateurs qui influencent l'implantation des NFOT?
- Quels sont les impacts des NFOT sur l'organisation⁴ (structure/ entreprise/ institution)?
- Quels sont les impacts des NFOT sur les professionnels (physique/ psychologique/ social)?

Le **tableau 3** présente les dimensions abordées pour répondre aux questions d'évaluation ainsi que les sources de données qui ont été utilisées.

⁴ Déf. : Ensemble structuré (de services, de personnes) formant une association ou une institution ayant des buts déterminés (<https://www.cnrtl.fr>)

Tableau 3 : Dimensions évaluées et sources de données

QUESTION D'ÉVALUATION	DIMENSION	SOURCE DE DONNÉES
<ul style="list-style-type: none"> > Quels modèles d'implantation des NFOT sont rapportés dans la littérature? > Quels sont les barrières et les facilitateurs qui influencent l'implantation des NFOT? > Quels sont les impacts des NFOT sur l'organisation? 	Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Bases de données bibliographiques Littérature grise
<ul style="list-style-type: none"> > Quels sont les impacts des NFOT sur les professionnels? 	Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Bases de données bibliographiques Littérature grise

3.5 > Recherche documentaire

La recherche documentaire a été effectuée en collaboration avec une bibliothécaire spécialisée dans la réalisation de revues systématiques de la littérature. L'ensemble du processus et les détails s'y rapportant sont documentés dans un rapport rédigé par la bibliothécaire, lequel est disponible sur demande. La stratégie de recherche documentaire a été élaborée à partir d'une liste de concepts et de mots-clés en anglais et en français dont une partie a été identifiée lors de la recherche exploratoire de la littérature. La période de publication couverte dans cette ETMI est de janvier 2010 à septembre 2022 en raison du caractère récent de l'intervention.

3.5.1 > Recherche dans les bases de données bibliographiques

Les stratégies de recherche documentaire utilisées pour interroger les bases de données bibliographiques *PsycInfo (PsycNET)* et *CINHAL* sont disponibles à l'**annexe I**. Une première recherche a été effectuée du 12 décembre 2021 au 25 janvier 2022. Une mise à jour a été réalisée au 1^{er} septembre 2022. Les bibliographies des publications retenues ont été consultées afin de trouver des études pertinentes qui n'auraient pas été repérées par la stratégie de recherche documentaire.

3.5.2 > Recherche de la littérature grise

La recherche de la littérature grise a été réalisée à l'aide du moteur de recherche *Google* et dans des sites Internet de diverses organisations susceptibles de fournir des données relatives au sujet d'intérêt (**annexe I**). Différentes stratégies de recherche ont été élaborées à partir de celles utilisées dans les bases de données bibliographiques et en fonction des sites consultés. Une première recherche s'est déroulée du 16 février au 1^{er} mars 2022, suivie d'une mise à jour réalisée au 1^{er} septembre 2022. Les bibliographies des documents de littérature grise retenus ont aussi été consultées. Les mots-clés utilisés, les dates de consultation ainsi que les résultats de chacune des recherches ont été consignés et sont disponibles sur demande.

3.5.3 > Sélection des documents

Les documents repérés lors de la recherche documentaire ont été sélectionnés à l'aide de critères d'inclusion et d'exclusion déterminés sur la base des critères CIMO (**tableau 2**) et d'autres spécifications concernant le type de publication, la langue et le pays (**tableau 4**). La méthode de sélection des documents est décrite dans l'**encadré 1**.

Tableau 4 : Critères additionnels de sélection des documents

CRITÈRE	INCLUSION	EXCLUSION
Type de publication	<ul style="list-style-type: none"> > Études primaires (tous types de devis) > Revues systématiques⁵ incluant les méta-analyses > Chapitres de livre > Rapports d'ETMI > Guides de pratique clinique > Rapports gouvernementaux ou d'organisations savantes (pratiques exemplaires) > Mémoires de maîtrise/thèses de doctorat 	<ul style="list-style-type: none"> > Revues narratives⁶ > Résumés de conférences > Livres > Lettres > Notes > Actes de congrès > Éditoriaux > Opinions d'experts
Langues de publication	Français, anglais	
Pays de publication	Pays membres de l'OCDE	
Année de publication	2012-2022	

⁵ https://www.bibl.ulaval.ca/fichiers_site/portails/education/comparaison-des-types-de-revues-de-litt%C3%A9rature-final.pdf.

⁶ *Ibid.*

Encadré 1 : Méthode de sélection des documents

Phase 1 : Lecture des titres et résumés

Phase 2 : Lecture complète des documents retenus à la phase 1 (raisons d'exclusions documentées)

- Deux professionnelles en ETMI se partagent la sélection
- Fidélité interjuges pour 10 % des premiers titres selon l'ordre alphabétique du premier auteur (phases 1 et 2)
- Désaccords résolus par consensus ou avec la responsable scientifique
- Résultats rapportés dans un diagramme de flux PRISMA

Qualité méthodologique des documents

La qualité méthodologique des études primaires retenues a été établie à l'aide de l'outil *QualSyst* (Kmet, Lee et Cook, 2004), tandis que celle des revues systématiques a été évaluée avec l'outil *AMSTAR 2* (Shea *et al.*, 2017). Quant aux documents de la littérature grise, leur crédibilité a été déterminée sur la base de l'outil d'évaluation et d'appréciation critique de la littérature grise (*Authority, Accuracy, Coverage, Objectivity, Date and Significance, AACODS*) (Tyndall, 2010) adopté par l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS, 2016). La qualité méthodologique des études a été exprimée en pourcentage et la crédibilité des documents de littérature grise a été évaluée de faible, modérée ou élevée selon l'échelle AACODS (INESSS, 2016).

3.6 > Extraction des données

La méthode utilisée pour l'extraction des données est décrite dans l'**encadré 2**. Les données et les informations pertinentes permettant de répondre aux questions d'évaluation ont été extraites des documents retenus par deux professionnelles à l'aide de grilles d'extraction structurées. Un accord interjuges entre les deux professionnelles a d'abord été réalisé sur l'extraction de cinq articles (selon l'ordre alphabétique du premier auteur) afin de s'assurer de la cohérence des informations recueillies. Après s'être assurées d'une compréhension commune des données pertinentes, les professionnelles se sont séparé le reste des études à extraire.

Encadré 2 : Méthode d'extraction des données

- Deux professionnelles en ETMI se partagent l'extraction des données
- Fidélité interjuges pour les cinq premiers documents selon l'ordre alphabétique du premier auteur
- Recours à une grille structurée incluant, notamment :
 - Premier auteur, année de publication, pays où l'étude a été réalisée
 - Devis de recherche, type, nombre et caractéristiques des participants
 - Description de l'intervention (objectif, durée, intensité, etc.) et comparateur
 - Résultats d'intérêt

3.7 > Synthèse et analyse des données

Les résultats d'intérêt ont été organisés selon deux grandes thématiques : d'une part, les modèles d'implantation des NFOT, et d'autre part, les impacts que peuvent produire les NFOT en ce qui concerne l'organisation et les professionnels. Pour les deux thématiques abordées, les résultats sont d'abord présentés sous la forme d'une synthèse narrative. Des figures et des tableaux sont utilisés pour illustrer et résumer l'ensemble des données.

Pour l'analyse des données, les étapes réalisées dans les modèles d'implantation ont été comparées pour identifier des étapes communes. Concernant l'évaluation des impacts, les résultats d'intérêt ont été comparés en fonction des pratiques constituantes des NFOT qui ont été mises en place dans les différentes études. Lorsque possible, le niveau de preuve pour chaque résultat d'intérêt mesuré dans au moins trois études sera évalué à l'aide de critères inspirés de l'INESSS (2017) : le nombre d'études, la pertinence du devis utilisé pour répondre à la question de recherche, la qualité méthodologique et la cohérence des résultats entre les études. Le niveau de preuve est considéré comme élevé, modéré ou faible selon le jugement professionnel. Il permet d'ordonner les constats.

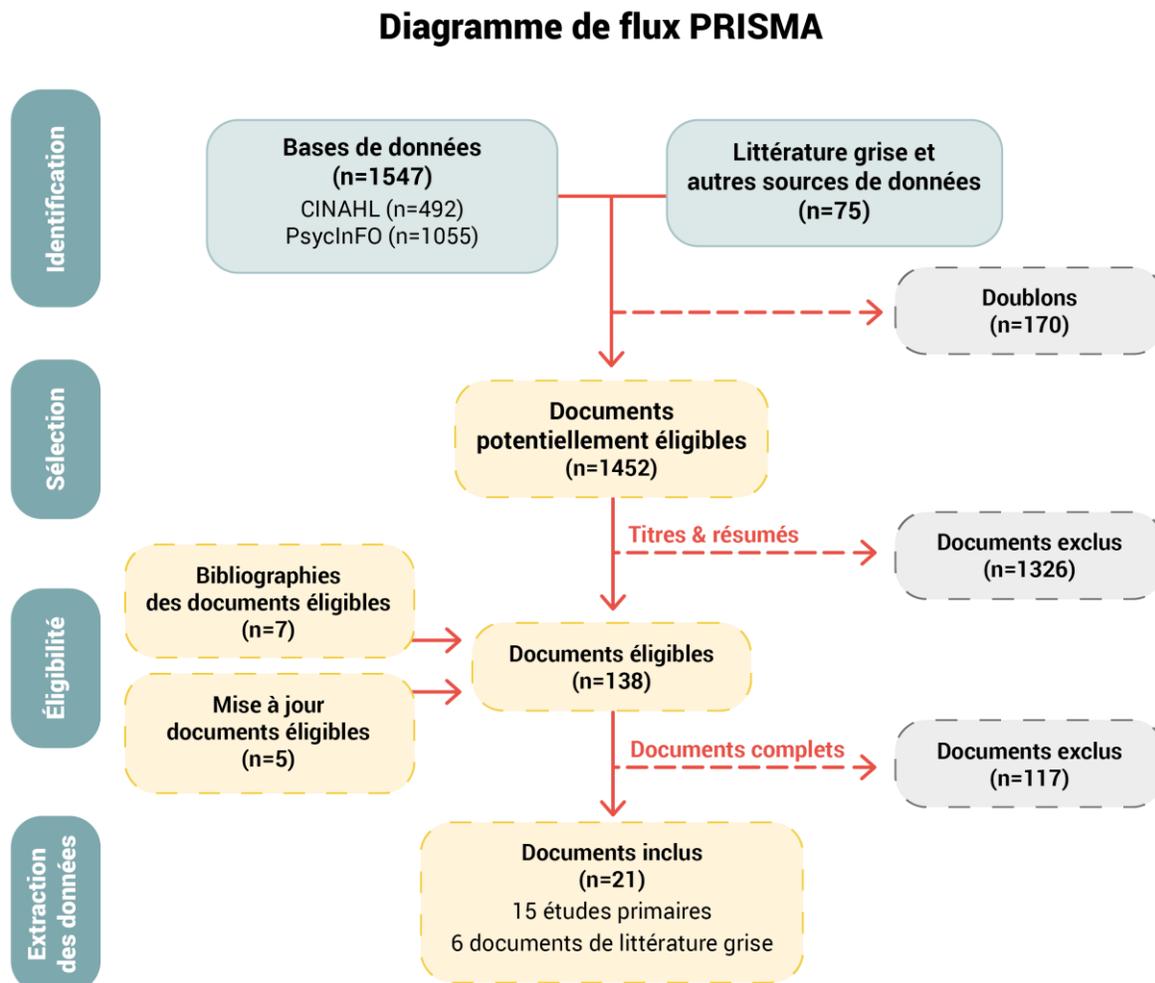
4 > Résultats

Cette section présente les résultats obtenus dans le cadre de cette démarche d'ETMI abrégée. Dans un premier temps, il est question de la sélection et des caractéristiques des documents retenus. Suit la synthèse narrative des résultats, intégrant figures et tableaux.

4.1 > Sélection des documents

La recherche documentaire a permis de repérer 1622 documents, dont 1547 issus des bases de données bibliographiques et 75 documents de la littérature grise. Des cinq articles repérés lors de la mise à jour de la recherche documentaire, aucun n'a été retenu. À l'issue du processus de sélection, 21 documents ont été retenus dont 15 études primaires et 6 documents de la littérature grise. Le schéma de sélection *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) est présenté à la **figure 2**.

Figure 2 : Schéma de sélection PRISMA



4.2 > Caractéristiques des documents retenus

Les 21 documents retenus ont été publiés entre 2012 et 2022, soit 7 de 2010 à 2015 et 14 de 2015 à 2022. Cette documentation provient majoritairement des Pays-Bas (13), puis de Belgique (3), de Suède/Espagne (2), de Suisse (1), de Finlande (1) et du Brésil (1). Parmi ces documents, 15 sont des études primaires et 6 sont des documents issus de la littérature grise.

Le type d'organisation dans les études primaires retenues est privé (8/15), public (2/15), à la fois privé et public (1/15) et non spécifié (4/15). Huit sont des études de cas, six ont un devis transversal et une étude est quasi expérimentale. Pour ce qui est de leur qualité méthodologique, huit études sont de qualité élevée avec un score supérieur à 80%, cinq obtiennent un score de modéré situé entre 60 % et 80 % et deux ont obtenu un score faible situé en dessous de 60%. Les caractéristiques des études retenues sont présentées dans le **tableau 5**. Deux revues systématiques ont été trouvées, mais n'ont pas été retenues, car les études pertinentes au sujet qu'elles incluaient étaient parmi les études primaires identifiées par la recherche documentaire.

Tableau 5 : Caractéristiques des études retenues

ÉTUDE 1 ^{ER} AUTEUR (ANNÉE)	PAYS	TYPE D'ORGANISATION	DEVIS	QUALITÉ MÉTHODOLOGIQUE
Blok (2012)	Pays-Bas	Non spécifié	Étude de cas longitudinale	70%
Cornu (2022)	Suisse	Public	Transversal	85%
Duque (2020)	Brésil	Public	Étude de cas	70%
Gerard (2018)	Pays-Bas	Non spécifié	Transversal	90%
Gerard (2021a)	Pays-Bas	Non spécifié	Transversal	90%
Gerard (2021b)	Pays-Bas	Non spécifié	Transversal	85%
Jemine (2019)	Belgique	Privé	Étude de cas	80%
Jemine (2020)	Belgique	Privé	Étude de cas	55%
Kingma (2019)	Pays-Bas	Privé	Étude de cas	90%
Manca (2018)	Suède/ Espagne	Privé	Transversal	60%
Njip (2016)	Pays-Bas	Privé	Quasi expérimental	95%
Peters (2014)	Pays-Bas	Privé et public	Transversal	55%
Ruostela (2015)	Finlande	Privé	Étude de cas	80%
Ten Brummelhuis (2012)	Pays-Bas	Privé	Étude de cas	86%
Van Steenberger (2018)	Pays-Bas	Privé	Étude de cas longitudinale	90%

Les six documents de la littérature grise retenus incluent quatre mémoires de maîtrise et deux chapitres de livre. Quatre présentent des résultats d'organisations privées et les deux autres

incluent à la fois des milieux privé et public. Tous les documents sauf un ont une crédibilité élevée (**tableau 6**).

Tableau 6 : Description des documents de la littérature grise

DOCUMENT 1 ^{ER} AUTEUR (ANNÉE)	PAYS	TYPE DE DOCUMENT	TYPE D'ORGANISATION	CRÉDIBILITÉ
De Leede (2014)	Pays-Bas	Chapitre de livre	Privé	Élevée
Feng (2017)	Suède	Mémoire de maîtrise	Privé	Élevée
Jonas (2022)	Belgique	Mémoire de maîtrise	Privé et public	Élevée
Kemp (2013)	Pays-Bas	Mémoire de maîtrise	Privé	Élevée
Moll (2017)	Pays-Bas	Chapitre de livre	Privé et public	Élevée
Stolwijk (2015)	Pays-Bas	Mémoire de maîtrise	Privé	Modérée

4.3 > Synthèse narrative des résultats

Les résultats issus des études et documents retenus sont présentés dans les sections suivantes. Il est d'abord question de l'implantation des NFOT, suivie de leurs impacts, attendus et mesurés, sur les plans organisationnel et professionnel.

4.3.1 > Modèles d'implantation des NFOT

Six des vingt-et-un documents retenus, soit cinq publications scientifiques (Jemine *et al.*, 2020; Jemine *et al.*, 2019; Kingma, 2019; Manca, 2018; Njip *et al.*, 2016) et un mémoire de maîtrise (Feng, 2017), rapportent des données en lien avec l'implantation des NFOT dans des organisations privées. De ce nombre, quatre présentent les modèles et les étapes ayant mené à l'implantation des NFOT (Jemine *et al.*, 2020; Jemine *et al.*, 2019; Kingma, 2019; Njip *et al.*, 2016).

La mise en place des NFOT a été explorée dans l'étude de cas d'une compagnie d'assurance multinationale des Pays-Bas (Kingma, 2019). Cette étude ethnographique a été menée à partir de différentes sources d'information, incluant la participation, l'observation, des entrevues formelles et des documents internes. Une première phase de planification vers les NFOT a été réalisée en 2006, l'implantation a débuté en 2007 pour arriver à une phase d'appropriation en 2010. Le **tableau 7** présente les étapes réalisées à chacune de ces phases. La planification fait référence à l'espace conçu, soit la virtualisation des pratiques de travail qui deviennent indépendantes de l'endroit et du moment. L'implantation fait référence à l'espace perçu, soit la flexibilisation des pratiques de travail avec l'adaptation graduelle aux nouveaux espaces. Enfin, la phase d'appropriation fait référence à l'espace vécu, avec une réduction significative des pratiques de travail conventionnelles.

Tableau 7 : Phases et étapes ayant mené à l'intégration des NFOT dans une compagnie d'assurances des Pays-Bas (Kingma, 2019)

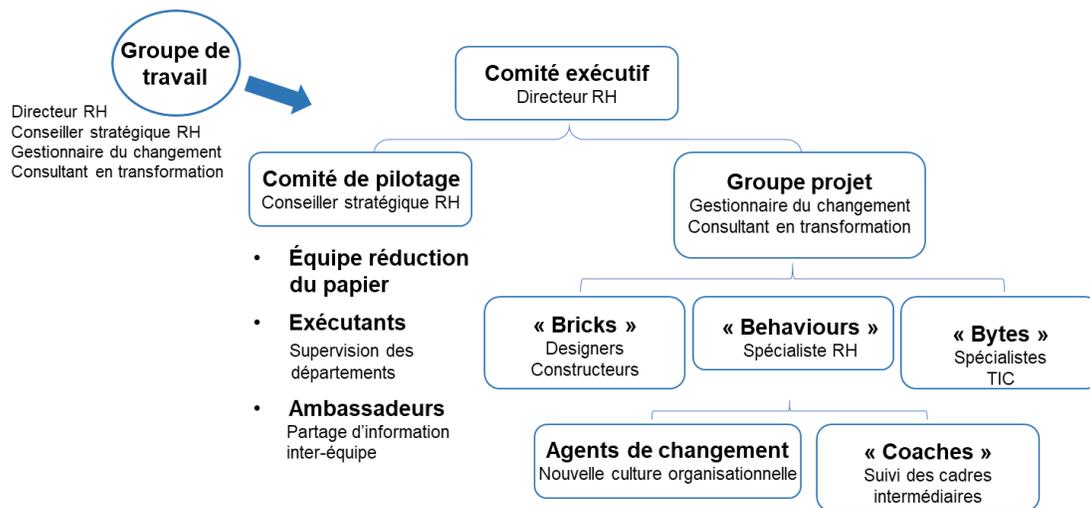
PHASE DE PLANIFICATION (2006)
Implication de consultants pour développer les nouveaux designs physique et virtuel de l'environnement
Création de 3 groupes projet : physique, virtuel et mental
Analyse des taux d'occupation et de l'utilisation des bureaux
Analyse des technologies numériques requises pour permettre la flexibilité du travail
Numérisation des dossiers
Organisation des infrastructures numériques
Planification d'espaces de bureau flexibles et ouverts
Création de zones adaptées au travail
Formation des employés en collaboration avec les ressources humaines
Communication, engagement et formulation des nouvelles règles et outils de travail
Modification de la pratique organisationnelle
PHASE D'IMPLANTATION (2007)
Phase transitionnelle hybride entre l'ancienne et la nouvelle façon de travailler
Dissociation des pratiques de travail conventionnelles
Association avec le travail numérique et une base de données centralisée
Adoption graduelle des pratiques de travail virtuel et des nouveaux espaces de travail
PHASE D'APPROPRIATION (2010)
Appropriation des nouvelles pratiques de travail
Controverses par rapport aux NFOT sont devenues des exceptions
Priorisation du travail virtuel par rapport au travail conventionnel
Appropriation créative des nouveaux designs
Recours à l'autogestion
Augmentation de la conscience spatiale
Interfaces « étendues » issues de la combinaison des éléments matériel et virtuel

L'auteur mentionne que l'implantation des NFOT a entraîné différents défis pour les employés, tel que la perte d'espaces familiers, dont le fait de ne plus avoir de bureau personnel, l'augmentation du bruit et des distractions (Kingma, 2019). Une fois les NFOT implantées, la virtualisation a apporté une abondance de communications ainsi qu'un faux sens de disponibilité en tout temps. L'accent qui a été mis sur le suivi de la productivité plutôt que sur la présence au travail a entraîné de l'insécurité pour les employés et des préoccupations pour les gestionnaires (Kingma, 2019).

L'étude de Jemine *et al.* (2019) s'appuie sur deux modèles de changement bien établis de sociologie et d'institutionnalisation pour développer un cadre intégratif des processus de

légitimation qui sous-tendent les projets de changement vers les NFOT. L'étude de cas présentée dans cette publication est une analyse empirique longitudinale concernant la division belge d'une compagnie d'assurances opérant dans plus de 60 pays en Europe. Les auteurs ont suivi sur une période de trois ans le déploiement des NFOT qu'ils considèrent avant tout comme un mode de gestion. La **figure 3** présente la structure du projet de transformation vers les NFOT qui a été utilisée.

Figure 3 : Aperçu de la structure du projet de transformation vers les NFOT (adapté de Jemine et al., 2019)



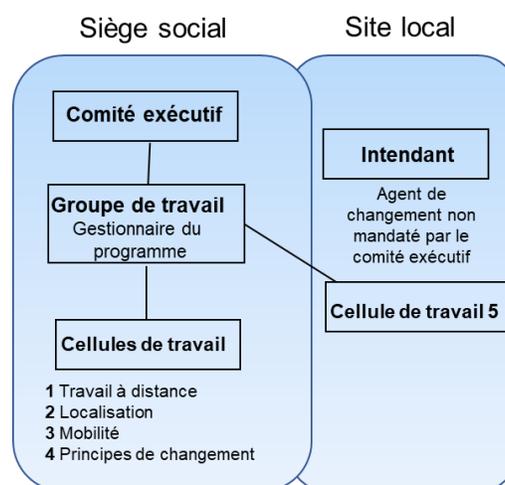
Un groupe de travail dédié, constitué du directeur des ressources humaines, d'un conseiller stratégique, d'un gestionnaire du changement et d'un consultant en transformation d'entreprise, a d'abord été formé pour réaliser des études exploratoires dans le but de faire avancer le projet. Ultimement, le succès du projet dépendra de la capacité du groupe de travail pour obtenir le soutien du comité exécutif. Deux équipes dédiées à l'implantation du projet ont été formées : le groupe projet, qui prendra en charge la conception et l'exécution du projet de transformation, et le comité de pilotage, qui fera la jonction entre le groupe projet et le comité exécutif. Simultanément, les « trois B » permettent de délimiter trois domaines d'expertise spécifiques jugés pertinents pour mener à bien le projet de transformation : « Bricks » (designers et constructeurs pour les espaces physiques), « Behaviours » (soutien au changement de comportement) et « Bytes » (spécialistes en technique de l'information) (Jemine et al., 2019).

Dans cette même compagnie d'assurances, un plan de formation de neuf mois a été mis en place pour l'ensemble des employés et des gestionnaires, réparti entre six mois de préparation (journée de lancement, sessions théoriques et d'approfondissement, ateliers technologiques et master classes) et trois mois de suivi et de transition (réunions d'équipe, simulation de lieux de travail flexibles et évaluation). Une plateforme interactive a été lancée par l'équipe « Bytes » où tous les employés pouvaient soumettre leurs questions au groupe projet. Un réseau d'ambassadeurs

internes, dont le rôle était de transmettre de l'information entre le groupe projet et les employés, a été formé sur une base volontaire. Pendant tout le processus, une attention particulière a été portée aux chefs d'équipe pour s'assurer qu'ils suivent et approuvent le projet. Des ambassadeurs motivés parmi le personnel faisaient le lien entre les équipes de projet et les équipes opérationnelles (Jemine *et al.*, 2019).

Une autre étude de cas de Jemine et ses collègues, réalisée en 2020 (Jemine *et al.*, 2020) s'est intéressée aux NFOT en tant que projets de changement organisationnel soumis à la politique et aux jeux de pouvoir. Cette étude a été menée dans une société de médias belges multisites comptant 2000 employés. Les résultats de l'étude ont permis d'illustrer les implications d'une conception politique des NFOT. Ils montrent que les comportements politiques des acteurs locaux sont d'une importance cruciale pour comprendre comment les projets NFOT prennent forme. Les auteurs soulignent le rôle central des intermédiaires et des médiateurs dans le processus de mise en œuvre des projets de NFOT et examinent de manière critique l'approche dite « participative » du changement (c.-à-d. l'implication des employés dans la prise de décision) qui est le plus souvent promue dans le cadre des projets de NFOT. Plus spécifiquement, l'étude analyse les relations de pouvoir entre le siège social de la compagnie et un de ses cinq sites locaux. Des données ont été recueillies à partir d'entrevues semi-dirigées et de l'observation participative de rencontres formelles tenues au site local toutes les deux semaines sur une période de neuf mois. Cinq moments clés structurant le projet de NFOT ont été identifiés : 1) obtenir un accord de coopération; 2) découvrir les intérêts des acteurs; 3) structurer la coopération; 4) rencontre du comité exécutif; et 5) ajuster le projet de transformation. La **figure 4** illustre le processus de négociation entre les deux sites qui a lieu au sein d'une cellule de travail sous le contrôle direct du groupe de travail et piloté par le responsable du programme.

Figure 4 : Structure de la coopération entre le siège social et un site local lors de la mise en place des NFOT (adapté de Jemine *et al.*, 2020)



Les auteurs ont mis en évidence la capacité des acteurs locaux et périphériques à modifier les plans des autorités décisionnelles de l'organisation et à modifier de manière significative les ambitions du projet de NFOT. L'étude de cas a révélé le rôle central d'acteurs ou d'intermédiaires spécifiques qui contribuent largement au développement du projet en menant des négociations,

en trouvant des compromis et en investissant du temps et des ressources dans le processus de changement (Jemine *et al.*, 2019).

L'étude de Njip *et al.*, (2016), qui porte principalement sur les impacts des NFOT, décrit également les principales activités d'implantation qui ont été réalisées dans une compagnie financière des Pays-Bas (**tableau 8**). Cette étude quasi expérimentale longitudinale s'est déroulée sur une période de six ans. L'implantation des NFOT a débuté en 2008 par des projets pilotes réalisés au siège social puis les autres départements, représentant environ 7000 employés et situés à différents endroits dans le pays, ont suivi.

Tableau 8 : Implantation des NFOT dans une grande compagnie financière (Njip *et al.*, 2016)

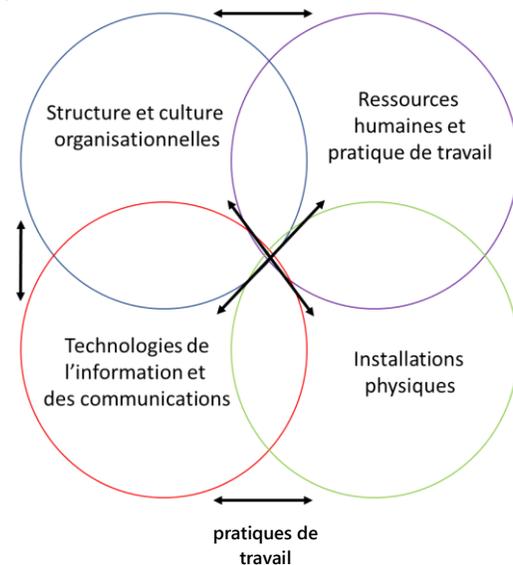
ACTIVITÉS EN LIEN AVEC L'IMPLANTATION DES NFOT
Autorisation et soutien de la direction de l'entreprise
Mise en place d'un groupe de travail multidisciplinaire soutenu par une firme de consultants
Participation obligatoire de tous les départements et employés
Ateliers de travail et cours offerts aux employés et aux gestionnaires avec incitatifs financiers
Formation des employés sur la prise de responsabilités et des gestionnaires sur le transfert des responsabilités
Espaces de bureau adaptés au travail; absence de bureau attiré
Équipement standard personnel pour tous les employés
Télétravail 2 jr/sem.; travail au bureau ≥ 2 jr/sem.
Évaluation des employés concentrée sur l'atteinte d'objectifs de performance

4.3.2 > Autres résultats d'intérêts concernant l'implantation des NFOT

Modèle explicatif des NFOT

Manca *et al.* (2018) ont présenté un modèle conceptuel de transition vers les NFOT (**figure 5**). Celui-ci met en évidence les domaines organisationnels qui interagissent pour soutenir la transformation de modèles bureaucratiques traditionnels vers des modèles moins hiérarchiques et davantage basés sur les relations interfonctionnelles. Le modèle proposé combine l'aménagement des installations physiques, l'utilisation des technologies de l'information et des communications ainsi que la mise en place de pratiques de travail flexibles et non conventionnelles, soutenus par des politiques et une structure organisationnelles favorisant un changement de culture.

Figure 5 : Modèle conceptuel de transition des modes de travail traditionnels vers les NFOT (Adapté de Manca *et al.*, 2018)



Barrières et facilitateurs à l’implantation des NFOT

Deux des six publications retenues concernant l’implantation des NFOT rapportent des éléments qui facilitent ou entravent la mise en place des NFOT (**tableau 9**), tels que vécus dans trois organisations privées suédoises (Feng, 2017) et dans un échantillon de compagnies de services multinationales (Manca *et al.*, 2018).

Dans son mémoire, Feng (2017) mentionne qu’il n’est pas inhabituel que l’organisation rencontre des problèmes avec l’implantation des NFOT. L’analyse qualitative d’entrevues semi-structurées réalisées auprès de gestionnaires, de consultants et d’employés de trois organisations suédoises qui ont implanté les NFOT souligne la résistance rencontrée face au changement. Selon l’auteur, les moyens permettant de réduire cette résistance seraient : 1) Communication ouverte et claire sur ce qui va se produire lors de l’implantation; 2) Réponses claires sur pourquoi et comment l’organisation implantera les NFOT; 3) Enthousiasme et soutien de la direction de l’organisation et 4) Déviation du concept original pour s’ajuster aux besoins des employés.

L’étude de Manca *et al.* (2018) présente une vue d’ensemble des facteurs internes qui influencent les performances des NFOT dans un échantillon d’entreprises multinationales. Les résultats obtenus sur la base d’entrevues semi-structurées avec des responsables de l’innovation, des ressources humaines et des services techniques identifient des barrières et des facilitateurs récurrents, indépendamment des approches utilisées pour la mise en place des NFOT (**tableau 9**).

Tableau 9 : Barrières et facilitateurs de la mise en place des NFOT (Manca *et al.*, 2018)

BARRIÈRE	FACILITATEUR
----------	--------------

Comportements des cadres intermédiaires axés sur le contrôle	Engagement des cadres supérieurs et intermédiaires
Manque de parrainage de la part de la direction	Équipe de projet multifonctionnelle
Culture fondée sur la présence au travail	Approche participative de la conception
Structures organisationnelles inadéquates	Communication interne
Exigences technologiques strictes	Approche intégrée par essais et erreurs
Faible degré d'adéquation professionnelle perçue	Système de gestion par objectifs
Résistance individuelle au changement	Déploiement et suivi
Contraintes d'infrastructure	Allocation budgétaire suffisante

Parmi les barrières identifiées, une gestion axée sur le contrôle exercée par les cadres intermédiaires compte parmi les principaux facteurs qui affectent négativement l'implantation des NFOT. Une autre barrière récurrente est le manque de parrainage et de soutien de la part des cadres supérieurs de l'organisation. Une barrière importante est la résistance au changement. Cette résistance est déterminée par des traits de personnalité et des croyances et peut être exacerbée par la perception d'un changement imposé par la direction. Cette perception peut être modifiée par l'implication d'employés dans le processus de gestion du changement, des premières étapes jusqu'à l'adoption des NFOT (Manca *et al.*, 2018).

Un engagement clair des cadres supérieurs de l'établissement est ressorti parmi les facilitateurs le plus fréquemment rapporté pour la mise en œuvre des NFOT (Manca *et al.*, 2018). Lorsque plusieurs zones de déploiement des NFOT sont impliquées, les répondants relient souvent le succès de ces initiatives à la formation d'équipes de projet multifonctionnelles, travaillant ensemble de la conception à l'implantation des NFOT. Enfin, les NFOT nécessitent un investissement significatif, que ce soit en termes d'infrastructures physique et technologique. Les organisations doivent allouer les budgets nécessaires pour le développement d'infrastructures, l'équipement et la formation des employés ainsi que les soutiens administratifs et techniques appropriés.

4.3.3 > Impact des NFOT

4.3.3.1. > Impact sur l'organisation

Parmi les quinze études traitant de l'impact des NFOT, trois ont évalué les effets des NFOT sur le plan de l'organisation (**tableau 10**). Blok *et al.* (2012) ont réalisé une étude de cas dans une compagnie financière des Pays-Bas où les NFOT ont été implantées dans trois départements. Un questionnaire en ligne a été rempli par 39 employés pendant l'implantation des NFOT et 6 mois plus tard. Leurs résultats ont montré une faible variation dans le temps des heures et des lieux de travail, diminuant le taux d'occupation des espaces. Cet effet serait le résultat de l'augmentation des heures travaillées chez les clients et à domicile, en plus d'une diminution de l'utilisation des bureaux vers des espaces flexibles. Njip *et al.* (2016) ont réalisé une étude quasi expérimentale impliquant un groupe intervention et un groupe contrôle de travailleurs d'une grande compagnie financière des Pays-Bas. Le groupe intervention était constitué de 2391 employés de 37 départements et le groupe contrôle était constitué de 521 employés de 2 départements satellites où les NFOT n'avaient pas encore été implantées. Les participants ont répondu à un questionnaire en ligne un à deux mois avant, ainsi que quatre et dix mois après l'implantation des NFOT. Le nombre d'heures travaillées au bureau était significativement diminué dans le groupe contrôle comparativement au groupe intervention au profit d'une augmentation des heures travaillées à domicile. Ces effets ont progressé dans le temps.

L'étude de cas finlandaise de Ruostela *et al.* (2016) a produit des données empiriques donnant un aperçu des impacts des NFOT sur l'utilisation des espaces, les coûts occupationnels par personne et le développement durable. Des mesures ont été prises au moment de l'implantation des NFOT et un an plus tard. Dès l'application des changements, les auteurs ont observé une diminution de 50% de l'espace utilisé et des coûts, de même qu'une diminution de 30% de l'empreinte environnementale de l'organisation. Ces pourcentages ont tous augmenté un an après l'implantation (**tableau 10**)

Tableau 10 : Impact des NFOT sur le plan organisationnel

IMPACT	AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
Occupation des espaces	Blok (2012)	Horaires flexibles Lieux flexibles Bureaux partagés	Mobilité des travailleurs et flexibilité des heures de travail Mesures avant et 6 mois après l'implantation des NFOT	Questionnaire en ligne T0 et T1 System WORK@TASK T1	↑ n ^{bre} d'heures à domicile ↑ n ^{bre} d'heures travaillées chez clients 60% au bureau dont 40% dans espace flexible
	Ndjip (2016)	Horaires flexibles Lieux flexibles Bureaux partagés TIC Gestion axée sur la production	Nombre d'heures et de jours de travail au bureau et à domicile par semaine Mesures 2 mois avant ainsi que 4 et 10 mois après l'implantation des NFOT	Questionnaire Covariance entre groupe contrôle et groupe intervention (NFOT)	↓ n ^{bre} d'heures au bureau ↑ n ^{bre} d'heures à domicile dans le groupe intervention par rapport au groupe contrôle et dans le temps
	Ruostela (2015)	Non spécifié	Taux occupation de l'espace Ratio taille du bureau m ² /nombre d'employés Ratio nombre de stations travail utilisées/ toutes les stations de travail disponibles	Évaluation subjective des employés Utilisation d'une technologie de positionnement Observations	Diminution des espaces occupés Taux occupation de l'espace (↓50% court terme) (↓61% long terme)
Empreinte écologique	Ruostela (2015)	Non spécifié	Émission de CO ₂	Somme des émissions issues de la consommation d'énergie, des déplacements dus au travail	Diminution CO ₂ en kg/personne (↓30%) (↓44% long terme)
Coûts	Ruostela (2015)	Non spécifié	Coût d'occupation par personne	Coûts associés à l'espace (location, réparation, sécurité, nettoyage, électricité/ nombre d'employés utilisant l'espace)	Coût occupation par personne (↓50%) (59% à long terme)

4.3.3.2. > Impacts des NFOT sur les employés

Des 15 études primaires concernant les impacts des NFOT sur les employés, 11 ont utilisé un modèle statistique (Cornu, 2022; De Leede et Kraijenbrink, 2014; Duque *et al.*, 2020; Gerard *et al.*, 2018, 2021a et 2021b; Jonas, 2022; Kemp, 2013; Peters *et al.*, 2014; Stolwijk, 2015; Ten Brummelhuis *et al.*, 2012), 3 études quasi expérimentales longitudinales ont mesuré les effets des NFOT dans le temps (Blok *et al.*, 2012; Njip *et al.*, 2016; Van Steenberghe *et al.*, 2018) et

1 étude qualitative transversale a exploré l'impact des NFOT sur le comportement innovant (Moll et de Leede, 2017). Les variables les plus souvent étudiées sont l'engagement (6 études sur 15), la satisfaction (5/15) et la performance (4/15).

Impact sur l'engagement

L'engagement au travail s'exprime par une expérience de travail positive et épanouissante pour les employés. Ce type d'engagement a été mesuré dans trois études ayant utilisé un modèle statistique ainsi que dans une étude quasi expérimentale avant-après (**tableau 11**). Duque *et al.* (2020) ont analysé à l'aide d'un modèle d'équation structurelle (*Structural Equation Modeling*) des données issues d'un sondage réalisé auprès de 126 répondants. Leurs résultats ont montré une relation positive significative entre les facteurs de l'environnement physique et l'engagement, laquelle serait partiellement médiée par les NFOT. Cependant, lorsque les facteurs environnementaux ne sont pas modifiés, les NFOT deviennent de forts prédicteurs de l'engagement au travail. L'étude réalisée par Gerard *et al.* (2018) a montré, par une méthode d'analyse de médiation multiple appliquée aux données recueillies auprès de 656 employés de plusieurs secteurs, que 3 pratiques des NFOT (gestion des résultats, accès aux connaissances organisationnelles et accès aux espaces ouverts) auraient un impact positif sur l'engagement des employés. Selon leur modèle, l'impact des deux dernières pratiques serait médié par les interactions sociales avec les collègues et le leadership transformationnel exercé par les superviseurs pour guider et motiver les employés. Dans l'étude de Ten Brummelhuis *et al.* (2012), 110 professionnels œuvrant dans une grande compagnie de télécommunication aux Pays-Bas ont rempli quotidiennement un questionnaire en ligne pendant une période de 5 jours. Selon leur modèle logistique multiniveau, l'utilisation des NFOT serait positivement reliée à l'engagement journalier. Cet effet serait médié par une communication plus efficace et efficiente ainsi que par l'augmentation de la connectivité entre les collègues.

Pour leur part, Van Steenbergen *et al.* (2018) ont utilisé un devis quasi expérimental avec des mesures aux temps 0 ainsi que 3 et 12 mois après l'implantation des NFOT dans une grande compagnie néerlandaise procurant des services financiers. L'engagement au travail comptait parmi les variables mesurées lors de sondages en ligne remplis par 126 employés aux différents moments étudiés. Leurs résultats ont montré que l'engagement est demeuré stable dans le temps.

Deux autres études ont mesuré l'engagement des employés envers l'organisation (**tableau 11**). Pour son mémoire de maîtrise, Stowljik (2015) a réalisé une étude auprès d'une organisation pharmaceutique japonaise concernant les relations entre les NFOT et l'engagement envers l'organisation et la satisfaction au travail. Les analyses statistiques réalisées à partir de données recueillies à l'aide d'un questionnaire en ligne auprès de 275 participants ont montré que certaines pratiques des NFOT (utilisation des techniques de communication pour le travail, trouver une place de travail adéquate au bureau) étaient positivement liées à l'engagement envers l'organisation. Des variables médiatrices, dont la territorialité, le soutien offert par les gestionnaires et une plus grande dépendance des tâches, renforceraient la relation positive entre les NFOT et l'engagement envers l'organisation. Les résultats de l'étude quasi expérimentale de Njip *et al.* (2016), décrite plus haut, ont montré une faible augmentation statistiquement

significative de l'engagement envers l'organisation dans le groupe intervention par rapport au groupe contrôle, mais aucun effet dans le temps n'a été observé dans le groupe intervention.

Tableau 11 : Impact des NFOT sur l'engagement

AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
Duque (2020)	Horaires flexibles Lieux flexibles Accès aux connaissances organisationnelles Gestion indépendante de la production	Engagement au travail Qualité de l'air Température Ergonomie Éclairage Bruit	Version à 9 items de <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> Schaufeli <i>et al.</i> (2006) Instrument maison de collecte de données Modèle statistique (<i>Structural Equation Modeling</i>)	NFOT seraient médiatrices de l'effet positif des facteurs environnementaux sur l'engagement
Gerards (2018)	Horaires flexibles Lieux flexibles Accès aux connaissances organisationnelles Gestion axée sur les résultats Espaces de travail ouverts	Engagement au travail Leadership transformationnel Interactions sociales	Version à 9 items de <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> Schaufeli <i>et al.</i> (2006) 9 items dérivés de Bass (1991) et Robbins et Judge (2007) 3 énoncés dérivés de Golden (2006) et Van Veldhoven et Meijman (1994) Modèle statistique	NFOT auraient un effet positif sur l'engagement, partiellement médié par interactions sociales et leadership transformationnel
Njip (2016)	Horaires flexibles Lieux flexibles Bureaux partagés TIC Gestion axée sur la production	Engagement affectif envers l'organisation Mesures 2 mois avant ainsi que 4 et 10 mois après l'implantation des NFOT	3 items du questionnaire de Moideenkutty <i>et al.</i> (2001) Covariance entre groupe contrôle et groupe intervention	Faible augmentation de l'engagement dans le groupe NFOT vs groupe contrôle, mais pas d'effet des NFOT dans le temps
Stolwijk (2015)	Horaires flexibles Télétravail Bureaux partagés	Engagement envers l'organisation Territorialité Soutien des superviseurs Dépendance aux tâches	5 items du <i>Organisational Commitment Questionnaire</i> (Mowday <i>et al.</i> , 1979) 4 items inspirés de Brown (2009) 7 items inspirés de Baane <i>et al.</i> (2010) et de Castens (2004) 5 items du sondage de Van Der Vegt <i>et al.</i> (2001) Corrélation de Pearson et régressions multiples	NFOT (flexibilité du lieu et du temps travail) montrent une corrélation positive sur l'engagement envers l'organisation, laquelle serait renforcée par la territorialité, la dépendance aux tâches et le soutien des superviseurs

AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
Ten Brummelhuis (2012)	Horaires flexibles Lieux flexibles	Engagement au travail Qualité de la communication Connectivité	Version à 9 items de <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> , Schaufeli <i>et al.</i> (2006) <i>Communication Quality Scale</i> construite pour cette étude Échelle à 4 items construite pour cette étude Modèle logistique multiniveau	NFOT sont positivement reliées à l'engagement Cette relation serait médiée par une communication efficace et efficiente ainsi que par l'augmentation de la connectivité entre employés
Van Steenbergen (2018)	Horaires flexibles Lieux flexibles Espaces de travail basés sur les activités TIC	Engagement au travail des employés Mesures avant ainsi que 3 et 12 mois après l'implantation des NFOT	6 items de la version courte de <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (Schaufeli <i>et al.</i> (2006))	NFOT n'ont pas d'effet significatif dans le temps (3 et 12 mois) sur l'engagement au travail

Impact sur la satisfaction

Cinq études ont rapporté des résultats concernant l'impact des NFOT sur la satisfaction des travailleurs (**tableau 12**). Dans son mémoire, Kemp (2013) présente les résultats d'une étude transversale réalisée auprès de 131 employés de différentes compagnies situées aux Pays-Bas et en Australie. L'utilisation d'un modèle de régression multiple hiérarchique a montré que les NFOT et le capital psychologique étaient significativement reliés à une augmentation de la satisfaction au travail. L'impact potentiel des NFOT serait partiellement médié par son effet positif sur le capital psychologique, une variable liée au développement de qualités et de traits de caractère positifs chez les individus. Aussi, dans le cadre du mémoire de Kemp, les analyses statistiques réalisées par Stolwijk (2015) à partir de données recueillies auprès de 275 participants ont montré que la possibilité pour les employés de travailler selon un horaire flexible et dans un espace de travail adéquat était positivement reliée à leur satisfaction.

Pour leur part, Peters *et al.* (2014) ont investigué les relations entre les pratiques de gestion associées aux NFOT (gestion axée sur les résultats, télétravail et autogestion du travail) et l'expérience de travail des employés en utilisant un modèle multiniveau à partir de données recueillies auprès de 1017 employés et 89 gestionnaires venant de 30 organisations. Selon leur modèle, l'impact positif des NFOT sur le plaisir au travail ne se produit que si les employés perçoivent qu'ils sont autonomes, vivent des relations de confiance et utilisent le télétravail au moins une journée par semaine. En l'absence de ces conditions, une faible corrélation négative mais statistiquement significative est observée entre les NFOT et le plaisir au travail. D'autre part, les études de Blok *et al.* (2012) et de Nijp *et al.* (2016) ont mesuré la satisfaction avant, pendant et après l'implantation des NFOT. L'étude quasi expérimentale de Blok *et al.* (2012), décrite plus haut, n'a montré aucun changement de la satisfaction des employés suite à l'implantation des NFOT. Les résultats obtenus dans l'étude de Nijp *et al.* (2016), aussi décrite plus haut, n'ont

montré aucun effet significatif des NFOT sur la satisfaction dans le groupe intervention par rapport au groupe contrôle, et aucun effet significatif n'a été mesuré dans le temps à l'intérieur du groupe intervention.

Tableau 12 : Impact des NFOT sur la satisfaction au travail

AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
Blok (2012)	Espace de travail basé sur les activités TIC Accès au réseau organisationnel	Satisfaction des employés Mesures avant et 6 mois après l'implantation des NFOT	Questionnaire en ligne	NFOT n'ont pas d'effet significatif sur la satisfaction 6 mois après leur implantation
Kemp (2013)	Horaires flexibles Lieux flexibles Accès aux connaissances organisationnelles Autogestion du travail Flexibilité relation de travail	Satisfaction Capital psychologique (espoir, optimisme, résilience)	6 items sélectionnés du <i>Job Satisfaction Index</i> développé par Brayfield et Rothe (1951) Version courte à 12 items du <i>Psychological Capital Questionnaire</i> de Luthans <i>et al.</i> (2007) Modèle de régression multiple hiérarchique	NFOT significativement liées au capital psychologique et à la satisfaction, partiellement médiées par le capital psychologique
Njip (2016)	Horaires flexibles Lieux flexibles Bureaux partagés TIC Gestion axée sur la production	Satisfaction des employés Mesures 2 mois avant ainsi que 4 et 10 mois après l'implantation des NFOT	Un seul item : <i>How satisfied you generally are with your work?</i> Covariance entre groupe contrôle et groupe intervention	NFOT n'ont pas d'effet significatif sur la satisfaction au travail
Peters (2014)	Gestion axée sur les résultats Télétravail Autogestion du travail	Satisfaction (concentration, plaisir, motivation) <i>Empowerment</i> mesuré par la perception des employés sur leur autonomie, les objectifs fixés et les échéanciers	<i>Work related Flow Inventory</i> par Bakker (2008) 4 items de l'échelle de Peters <i>et al.</i> (2009) Modèle statistique multiniveau	NFOT montrent une corrélation positive avec la satisfaction lorsque les employés perçoivent de l'autonomie, vivent des relations de confiance et font au moins une journée de télétravail par semaine
Stolwijk (2015)	Horaires flexibles Télétravail Bureaux partagés	Satisfaction des employés	5 items du <i>Job Satisfaction Index</i> développé par Brayfield et Rothe (1951) Corrélation de Pearson et régressions multiples	NFOT (flexibilité lieu et temps travail) positivement liées à la satisfaction, cette relation est modérée par la territorialité et le soutien des superviseurs

Impact sur la performance

Quatre études ont évalué l'impact des NFOT sur la performance au travail (**tableau 13**). Le but de l'étude de cas réalisée par De Leede et Kraijenbrink (2014) dans une grande compagnie

d'assurance aux Pays-Bas était de comprendre le rôle de la confiance et de la cohésion sociale dans la médiation des effets des NFOT. L'analyse à l'aide d'un modèle de régression logistique des données recueillies auprès de 549 employés suggère un impact positif statistiquement significatif de la flexibilité des pratiques sur la performance. Cet effet serait entièrement médié par la confiance entre les collègues et les superviseurs, entre les collègues et la cohésion sociale. Les résultats présentés dans le mémoire de Kemp (2013) prévoient également un effet positif statistiquement significatif des NFOT sur la performance au travail. Selon leur modèle de régression multiple hiérarchique, cet effet serait en grande partie médié par un impact positif des NFOT sur le capital psychologique des professionnels.

L'étude de Cornu *et al.* (2022) visait à investiguer la relation entre les NFOT et la performance des employés de l'administration publique suisse en considérant le rôle potentiel d'une culture organisationnelle orientée vers les résultats. L'analyse à l'aide de modèles de régressions hiérarchiques des réponses à un sondage en ligne par 1204 employés de plusieurs unités de travail a montré une relation positive statistiquement significative entre les NFOT et la performance. Cette relation serait partiellement modérée par la culture organisationnelle.

Dans l'étude quasi expérimentale de Njip *et al.* (2016), décrite plus haut, les résultats obtenus n'ont montré aucune différence statistiquement significative entre le groupe intervention (NFOT) et le groupe contrôle. Aucun effet significatif dans le temps des NFOT sur la performance au travail n'a été mesuré dans le groupe exposé aux NFOT.

Tableau 13 : Impact des NFOT sur la performance

AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
Cornu (2022)	Horaires flexibles Lieux flexibles Accès aux connaissances organisationnelles	Performance Culture organisationnelle	Données autorapportées par les employés Attentes de performance et réussite individuelle Modèles de régressions hiérarchiques	NFOT reliées positivement à la performance au travail Cette augmentation serait modérée par la culture organisationnelle
De Leede (2014)	Horaires flexibles Lieux flexibles Équipes virtuelles	Performance autoévaluée Cohésion sociale Confiance (entre collègues et superviseurs et entre collègues)	6 items de la productivité autoévaluée selon Steples <i>et al.</i> (1999) et Ramirez et Nembhard (2004) 6 items de l'échelle développée par Hoegl et Gemuenden (2001) 8 et 10 items du questionnaire développé par Cook et Wall (1980) Modèle de régression logistique	Flexibilité spatio-temporelle positivement reliée à la performance Cette relation serait médiée par la cohésion sociale et les relations de confiance
Kemp (2013)	Horaires flexibles Lieux flexibles Accès aux connaissances organisationnelles Autogestion du travail Flexibilité relation de travail	Performance Capital psychologique	4 items de l'échelle <i>In-role Performance</i> et 4 items de l'échelle <i>Extra-role performance</i> basée sur Goodman et Svyantek (1999) Version courte à 12 items du <i>Psychological Capital Questionnaire</i> de Luthans <i>et al.</i> (2007) Modèle de régression multiple hiérarchique	NFOT reliées positivement à la performance au travail
Njip (2016)	Horaires flexibles Lieux flexibles Bureaux partagés TIC Gestion axée sur la production	Performance au travail Mesures 2 mois avant ainsi que 4 et 10 mois après l'implantation des NFOT	4 items Van Dyne et LePine, 1998 Covariance entre groupe contrôle et groupe intervention	NFOT n'ont pas d'effet significatif sur la performance au travail

Impact sur l'autonomie

L'impact des NFOT sur l'autonomie des employés a été mesuré dans trois études longitudinales (**tableau 14**). Des résultats différents ont été obtenus. Dans une première étude de cas décrite plus haut, Blok *et al.* (2012) ont observé une augmentation de l'autonomie six mois après

l'implantation des NFOT. Dans une deuxième étude de cas, aussi décrite plus haut, Nijp *et al.* (2016) n'ont pour leur part observé aucune différence significative de l'autonomie des employés entre le groupe exposé aux NFOT et le groupe contrôle. Dans une troisième étude de cas, décrite plus haut, Van Steenberg *et al.* (2018) ont observé une diminution de l'autonomie mesurée trois mois après la transition vers les NFOT.

Tableau 14 : Impact des NFOT sur l'autonomie

AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
Blok (2012)	Espace de travail basé sur les activités TIC Accès au réseau organisationnel	Autonomie des employés Mesures avant et 6 mois après l'implantation des NFOT	Questionnaire en ligne	Augmentation de l'autonomie 6 mois après l'implantation des NFOT
Nijp (2016)	Horaires flexibles Lieux flexibles Bureaux partagés TIC Gestion axée sur la production	Autonomie des employés Mesures 2 mois avant ainsi que 4 et 10 mois après l'implantation des NFOT	4 items de l'échelle QEEW de Veldhoven et Meijman, 1994 Covariance entre groupe contrôle et groupe intervention	NFOT n'ont aucun impact significatif sur l'autonomie
Van Steenberg (2018)	Horaires flexibles Lieux flexibles Espaces de travail basés sur les activités TIC	Autonomie des employés Mesure au moment de l'implantation des NFOT, 3 et 12 mois postimplantation	3 items de l'échelle de Bakker <i>et al.</i> (2004)	Diminution de l'autonomie 3 mois après l'implantation des NFOT

Impact sur la santé et le bien-être

Trois études ont rapporté des résultats en lien avec la santé et le bien-être des employés (**tableau 15**). D'abord, l'étude de cas réalisée par Nijp *et al.* (2016), décrite plus haut, a permis d'observer une diminution de la santé perçue par les employés, et ce, bien qu'aucune modification de la fatigue et du stress n'ait été mesurée dans le temps et par rapport au groupe contrôle. Ensuite, selon le modèle multiniveau de l'étude de Ten Brummelhuis *et al.* (2012), décrite plus haut, l'augmentation de la connectivité entre collègues associée aux NFOT serait reliée à une diminution de la fatigue éprouvée par les professionnels. Selon leur modèle statistique, cette diminution serait reliée à l'augmentation de la connectivité entre les collègues. Enfin, Van Steenbergen *et al.* (2018) n'ont mesuré aucune modification significative de la fatigue des employés trois mois et un an après l'implantation des NFOT.

Tableau 15 : Impact des NFOT sur la santé et le bien-être

AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
Nijp (2016)	Horaires flexibles Lieux flexibles Bureaux partagés TIC Gestion axée sur la production	Bien-être mesuré par la fatigue, le stress et la santé perçue Mesures 2 mois avant ainsi que 4 et 10 mois après l'implantation des NFOT	6 items <i>Survey Work-Home interaction Nijmegen</i> ; Geurts, (2005) Covariance entre groupe contrôle et groupe intervention	NFOT diminuent la santé perçue, mais n'ont pas d'effet significatif sur la fatigue et le stress
Ten Brummelhuis (2012)	Horaires flexibles Lieux flexibles	Bien-être mesuré par le niveau de fatigue des employés	Sous-échelle <i>Exhaustion de l'Utrecht Burnout Scale</i> de Schaufeli et Van Dierendonck (2001) Modèle logistique multiniveau	Diminution de la fatigue associée aux NFOT reliée à une augmentation de la connectivité entre collègues
Van Steenbergen (2018)	Horaires flexibles Lieux flexibles Espaces de travail basés sur les activités TIC	Épuisement professionnel dans le temps suite à l'implantation des NFOT Mesure au moment de l'implantation des NFOT, 3 et 12 mois postimplantation	5 items du <i>Maslach BurnOut Inventory</i> de Schoeffeli <i>et al.</i> (1996)	NFOT n'ont pas d'effet dans le temps sur l'épuisement professionnel (3 et 12 mois)

Impacts sur l'exigence du travail

Trois études se sont intéressées aux effets des NFOT sur l'exigence du travail (**tableau 17**). Le principal objectif de l'étude de Jonas (2022) était d'investiguer si les NFOT conduisaient à une plus grande télépression dans le temps et de vérifier si cet effet était modéré par le soutien des superviseurs et par les normes comportementales des collègues en dehors des heures de travail. La télépression se caractérise par une préoccupation accrue pour les délais à répondre aux messages des TIC ainsi que par une forte envie de répondre rapidement (Barber et Santuzzi, 2015). À l'aide d'un sondage en 2 vagues auquel 346 travailleurs belges ont répondu, le modèle de régression linéaire ne soutient pas l'hypothèse selon laquelle l'augmentation des NFOT serait associée à une augmentation de la télépression.

Dans l'étude quasi expérimentale de Nijp *et al.* (2016), décrite plus haut, les changements observés sur l'exigence du travail dans le groupe intervention (NFOT) sont similaires à ceux observés dans le groupe contrôle et aucun changement significatif dans le temps n'a été observé à l'intérieur du groupe intervention. Les résultats de l'étude de Van Steenbergen *et al.* (2018), décrite plus haut, ont montré pour leur part que l'implantation des NFOT réduisait la charge mentale et la charge de travail après 12 mois.

Tableau 16 : Impact des NFOT sur l'exigence du travail

AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
Jonas (2022)	Horaires flexibles Lieux flexibles TIC	Télépression Sondages en juin 2021 (T1) et septembre 2021 (T2)	4 items de l'échelle créée par Barber et Santuzzi (2015) Modèle de régression linéaire	NFOT ne sont pas liées à la télépression au fil du temps
Nijp (2016)	Horaires flexibles Lieux flexibles Bureaux partagés TIC Gestion axée sur la production	Exigence du travail (<i>job demands</i>) Mesures 2 mois avant ainsi que 4 et 10 mois après l'implantation des NFOT	3 items de l'échelle QEEW de Veldhoven et Meijman, 1994 Covariance entre groupe contrôle et groupe intervention	NFOT n'ont pas d'effet sur l'exigence du travail
Van Steenbergen (2018)	Horaires flexibles Lieux flexibles Espaces de travail basés sur les activités TIC	Exigence du travail (<i>Job demands</i> : charge mentale, charge de travail, ambiguïté de la tâche) Mesures avant ainsi que 3 et 12 mois après l'implantation des NFOT	4 items développés par Veldhoven et Meijman (1994); 3 items de l'outil de Karasek (1985); 4 items de Veldhoven et Meijman (1994)	NFOT diminuent la charge mentale et la charge de travail dans le temps

Impacts sur le soutien des collègues et des superviseurs

Les études de Blok *et al.* (2012), Nijp *et al.* (2016) et de Van Steenbergen *et al.* (2018) ont toutes les trois mesuré les effets dans le temps de l'implantation des NFOT sur le soutien des collègues

et des superviseurs. Aucun changement statistiquement significatif n'a été observé dans les trois études.

Tableau 17 : Impact des NFOT sur le soutien des collègues et des superviseurs

AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
Blok (2012)	Espace de travail basé sur les activités TIC Accès au réseau organisationnel	Soutien du superviseur Soutien des collègues Mesures au moment de l'implantation des NFOT et 6 mois plus tard	Questionnaire en ligne	NFOT n'ont pas d'effet dans le temps sur le soutien des collègues ou des superviseurs
Njip (2016)	Horaires flexibles Lieux flexibles Bureaux partagés TIC Gestion axée sur la production	Soutien des collègues Soutien des superviseurs Mesures 2 mois avant ainsi que 4 et 10 mois après l'implantation des NFOT	6 items de l'échelle QEEW de Veldhoven et Meijman, 1994 6 items de l'échelle QEEW Covariance entre groupe contrôle et groupe intervention	NFOT n'ont pas d'effet dans le temps sur le soutien des collègues ou des superviseurs
Van Steenberghe (2018)	Horaires flexibles Lieux flexibles Espaces de travail basés sur les activités TIC	Soutien du superviseur Soutien des collègues Mesures avant, 3 et 12 mois après l'implantation des NFOT	3 items développés par Van Veldhoven et Meijman (1994)	NFOT n'ont pas d'effet dans le temps sur le soutien des collègues ou des superviseurs

Autres impacts des NFOT

Le **tableau 18** présente d'autres effets des NFOT qui ont été individuellement rapportés dans une seule étude chacun. D'abord, l'étude de Blok *et al.* (2012), décrite plus haut, a mesuré un effet positif des NFOT sur la motivation des employés six mois après l'implantation des NFOT. Cependant, aucun impact n'a été observé sur la pertinence de l'environnement ni sur le partage des connaissances.

Moll et De Leede (2017) ont réalisé des entrevues auprès de 12 employés de quatre compagnies différentes comptant environ de 5000 à 300 employés, toutes ayant implanté les NFOT depuis 3 à 7 ans. L'analyse qualitative des données recueillies a permis de montrer que les NFOT ont un impact positif sur le comportement innovant des employés. L'innovation se définit par la création et l'implantation de quelque chose de nouveau comme des idées, des produits, des processus ou des politiques. Ainsi, le comportement innovant implique l'exploration des opportunités, la génération d'idées, leur promotion et leur application.

Dans une première étude de Gerards *et al.* (2021a), les effets directs et indirects des différentes pratiques des NFOT sur le comportement entrepreneurial ont été évalués à l'aide d'un modèle de médiation multiple à partir de données recueillies auprès de 254 individus travaillant dans 13 secteurs économiques différents. Selon les résultats observés, la flexibilité spatio-temporelle et la gestion basée sur les résultats seraient positivement reliées au comportement entrepreneurial. De plus, cet effet des NFOT serait aussi indirectement médié par le leadership transformationnel, mais non par l'effet positif des NFOT sur l'interaction sociale.

Dans leur deuxième étude, Gerards *et al.* (2021b), toujours à l'aide d'un modèle de médiation multiple, ont évalué l'impact des NFOT sur l'apprentissage informel au travail. L'analyse des données recueillies auprès de 642 employés d'une grande variété de champs occupationnels et de secteurs a montré que les NFOT étaient positivement reliées à l'apprentissage informel. Cette relation serait médiée par la fréquence à laquelle les employés reçoivent de la rétroaction. De plus, l'accès aux connaissances organisationnelles et la disponibilité d'un espace de travail ouvert librement accessible auraient un effet positif direct sur l'apprentissage informel. Enfin, les résultats de l'étude de Van Steenbergen *et al.* (2018), décrite plus haut, ont montré que les NFOT n'avaient pas d'effet sur le développement professionnel.

Tableau 18 : Autres impacts des NFOT

IMPACT	AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
MOTIVATION	Blok (2012)	Espace de travail basé sur les activités TIC Accès au réseau organisationnel	Satisfaction des employés	Questionnaire en ligne	NFOT ont entraîné une augmentation de la motivation au travail 6 mois après leur implantation
PERTIENCE DE L'ENVIRONNEMENT			Pertinence de l'environnement		NFOT n'ont pas d'effet dans le temps sur la pertinence de l'environnement
PARTAGE DE CONNAISSANCES			Partage des connaissances Mesures avant et 6 mois après l'implantation des NFOT		NFOT n'ont pas d'effet dans le temps sur le partage des connaissances
COMPORTEMENT INNOVANT	Moll et De Leede (2017)	Horaires flexibles Lieux flexibles Télétravail	Comportement innovant	Entrevue face-à-face de 60 minutes Analyse qualitative	NFOT ont un effet positif sur le comportement innovant
COMPORTEMENT INTRAPRENEURIAL	Gerards (2021a)	Horaires flexibles Lieux flexibles Accès aux connaissances organisationnelles Gestion axée sur les résultats Espaces de travail ouverts	Comportement intrapreneurial Leadership transformationnel Interactions sociales	15 items de l'échelle <i>Employee Intrapreneurial Scale</i> de Gawke <i>et al.</i> (2019) 6 items de Scarless <i>et al.</i> (2000) 2 énoncés de Gerards <i>et al.</i> (2018) Modèle de médiation multiple	NFOT (flexibilité temps et lieu + management) auraient un effet positif sur le comportement intrapreneurial, qui serait partiellement médié par les interactions sociales et le leadership transformationnel
APPRENTISSAGE INFORMEL	Gerards (2021b)	Horaires flexibles Lieux flexibles Accès aux connaissances organisationnelles Gestion axée sur les résultats	Apprentissage informel Quantité de rétroactions	Version à 3 énoncés du <i>Program for the International Assessment of Adults Competencies Survey</i>	NFOT sont positivement reliées à l'apprentissage informel à la fois directement et indirectement par la fréquence des rétroactions

IMPACT	AUTEUR	NFOT	MESURE	OUTIL	RÉSULTAT
		Espaces de travail ouverts		Échelle maison de 4 items dérivée de Nelen et De Grip (2009) et de Steelman <i>et al.</i> (2004)	
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	Van Steenberghe (2018)	Horaires flexibles Lieux flexibles Espaces de travail basés sur les activités TIC	Possibilités du développement professionnel Mesures avant, 3 et 12 mois après l'implantation des NFOT	4 items de l'échelle de Bakker <i>et al.</i> (2005)	NFOT n'ont pas d'effet dans le temps sur le développement professionnel

5 > Synthèse et analyse des résultats

Des 21 documents retenus, 4 ont permis d'identifier les étapes de l'implantation des NFOT dans le secteur privé et 17 ont permis de documenter les impacts anticipés (Cornu, 2022; De Leede, 2014; Duque, 2020; Gerard, 2018, 2021a et 2021b; Jonas, 2022; Kemp, 2013; Peters, 2014; Stolwijk, 2015; Ten Brummelhuis, 2015) et mesurés (Blok, 2012; Moll and de Leede, 2017; Njip, 2016; Ruostela 2015; Van Steebergen, 2018) des NFOT sur les plans organisationnel et professionnel.

5.1 > Implantation des NFOT

L'analyse des différents modèles d'implantation identifiés dans la littérature (Jemine *et al.*, 2019; Jemine *et al.*, 2020; Kingma, 2019; Njip *et al.*, 2016) permet de mettre en évidence les principales étapes de l'implantation des NFOT (**tableau 20**)

Tableau 19 : Étapes du processus d'implantation des NFOT

ÉTAPE	JEMINE, 2019	JEMINE, 2020	KINGMA, 2019	NUJP, 2016	TOTAL
Création de groupes de travail et de groupes projet dédiés	X	X	X	X	4
Implication de consultants (TIC, design, ressources humaines, gestionnaire de changement)	X	X	X	X	4
Formation (employés, gestionnaires)	X		X	X	3
Implication des employés		X		X	2
Création de zones adaptées au travail et d'infrastructures numériques			X	X	2
Adoption graduelle des pratiques de travail virtuelles et des nouveaux espaces			X	X	2
Implication des ressources humaines de l'organisation	X				1
Rôle central des intermédiaires et des médiateurs		X			1
Analyse des conditions existantes (espaces, TIC)			X		1
Mise en place de règles et d'outils de travail			X		1
Modification de la pratique organisationnelle			X		1
Soutien/engagement de l'organisation/des cadres supérieurs				X	1
Évaluation des employés sur l'atteinte d'objectifs				X	1
Durée de la transformation (années)	3	4	4	4	

La création d'un groupe de travail ou d'un groupe projet dédié spécifiquement à l'implantation des NFOT ainsi que l'implication de différents types de consultants apparaissent comme des étapes importantes qui se retrouvent dans les quatre modèles identifiés. La formation tant des gestionnaires que des employés est mentionnée dans trois des quatre études. L'implication des employés dans le processus d'implantation ainsi que la création et l'adoption des nouvelles infrastructures physiques et numériques sont des étapes rapportées dans deux des quatre études. D'autres étapes sont mentionnées dans l'une ou l'autre des études. Dans tous les cas, l'implantation des NFOT est décrite comme un long processus qui a nécessité de trois à quatre années.

L'implantation des NFOT représente un changement de culture organisationnelle pour soutenir la mise en place de pratiques de travail non conventionnelles. Selon le modèle conceptuel de transition vers les NFOT présenté dans l'étude de Manca *et al.* (2018) (**figure 5**), quatre domaines interagissent : l'aménagement des installations physiques, l'utilisation des TIC ainsi que la mise en place de pratiques de travail flexibles soutenues par des politiques et une structure organisationnelle qui favorisent le changement de culture vers les NFOT.

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 (Manca *et al.*, 2018; Feng, 2017). Cette perception peut être modifiée par l'implication d'employés dans le processus de gestion du changement, des premières étapes jusqu'à l'adoption des NFOT (Manca *et al.*, 2018). 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 été nommés (Feng, 2017).

5.2 > Impacts des NFOT

Les études rapportant des effets des NFOT ont été regroupées selon les variables étudiées. Lorsqu'au moins trois études rapportent des résultats pour une même variable, le niveau de preuve peut être évalué pour chacun des résultats d'intérêt, tel que décrit dans la section *Méthodologie*. Cependant, il n'a pas été possible de réaliser cette évaluation dans le cadre du présent projet même si plusieurs études se sont intéressées à une même variable. D'une part, les pratiques constituantes des NFOT ne sont pas les mêmes dans les différentes études (**tableau 20**) et, d'autre part, le résultat d'intérêt n'est pas mesuré de la même façon ni avec le même outil dans les études qui s'y rapportent (**tableaux 10 à 18**).

Un autre aspect à considérer est que la majorité des études a utilisé un modèle statistique pour prédire les impacts des NFOT à partir des résultats de sondages transversaux. Seulement trois études ont mesuré les impacts des NFOT à l'aide d'une étude longitudinale avec ou sans groupe contrôle (Blok, 2012; Njip, 2016; Van Steebergen, 2018). Indépendamment des limites empêchant la comparaison des résultats pour une même variable, les impacts attendus et les impacts mesurés peuvent être différents.

5.2.1 > Pratiques constituantes des NFOT

Les NFOT impliquent au moins deux constituantes, la flexibilité des horaires et des lieux étant les plus répandues. L'accès aux connaissances organisationnelles et une gestion axée sur les résultats plutôt que sur la présence ont aussi été mentionnés à plusieurs reprises. Bien que leur utilisation ne soit spécifiée que dans trois documents, les TIC sont à la base de la flexibilité spatio-temporelle et de l'accès aux connaissances organisationnelles. La réorganisation des espaces physiques est spécifiée dans sept documents, que ce soit sous la forme de bureaux partagés, d'espaces ouverts ou axés sur les activités.

Tableau 20 : Pratiques constituantes des NFOT dans chacun des documents

PRATIQUE DES NFOT	BLOK, 2012	CORNILU, 2022	DE LEEDE, 2014	DUQUE, 2020	GERARDS, 2018	GERARDS, 2021A	GERARDS, 2021B	JONAS, 2022	KEMP, 2013	MOLL, 2017	NIJ, 2016	PETER, 2014	RUOSTELA, 2015	STOLWIJK, 2015	TEN BRUMMELHUIS, 2012	VAN STEENBERGER, 2018	TOTAL
Horaires flexibles	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	14
Lieux flexibles	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	13
Bureaux partagés	X										X			X			3
Accès aux connaissances organisationnelles		X		X	X	X	X		X								6
Équipes virtuelles			X														1
Gestion indépendante de la production				X													1
Gestion axée sur les résultats					X	X	X				X	X					5
Espaces de travail ouverts					X	X	X										3
TIC								X			X					X	3
Autogestion du travail									X			X					2
Flexibilité dans les relations de travail									X								1
Télétravail										X		X		X			3
Espaces de travail basés sur les activités																X	1
Non spécifié													X				1
TOTAL	3	3	3	4	5	5	5	3	5	3	5	3	Ø	3	2	4	

5.2.3 > Impacts sur l'organisation

La flexibilité spatio-temporelle, en diminuant les heures passées sur les lieux physiques de travail, diminue l'occupation des espaces (Blok *et al.*, 2012; Ndijp *et al.*, 2016; Ruostela *et al.*, 2016) (**tableau 20**). De ce fait, il y a une économie de coûts d'occupation par personne (Ruostela *et al.*, 2016). De plus, en diminuant la consommation d'énergie associée aux déplacements vers le site de travail, la baisse d'émission de CO₂ réduit l'empreinte écologique de l'organisation (Ruostela *et al.*, 2016).

5.2.4 > Impacts sur les professionnels

Les principales variables abordées dans les documents retenus sont : l'engagement, la satisfaction et la performance (**tableaux 11, 12, 13**). En lien avec les limites mentionnées précédemment, les modèles statistiques générés à partir des résultats mesurés 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 études qui ont mesuré l'impact des NFOT dans le temps n'ont observé aucun effet significatif, même jusqu'à 12 mois après l'implantation.

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 abordés dans trois études chacune. Pour l'une des raisons mentionnées plus haut, les résultats manquent de cohérence. Par exemple, les trois études qui ont mesuré l'impact des NFOT sur l'autonomie des employés. Bien que les pratiques constitutives des NFOT dans ces études sont relativement semblables, l'autonomie a été mesurée à l'aide de trois outils différents avec des résultats différents. Sept autres variables n'ont été évaluées que dans une seule étude chacune.

6 > CONSTATS

Les résultats de cette ETMI permettent de formuler un certain nombre de constats.

6.1 > Constats généraux

- 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.
- Les pratiques des NFOT peuvent varier d'un endroit à l'autre, que ce soit le réaménagement des espaces physiques, des politiques et des structures organisationnelles.
- Peu d'études ont été réalisées dans le secteur public (2/21); aucun des documents retenus ne provient d'Amérique du Nord, la majorité des études ayant été réalisées aux Pays-Bas (13 /21).

6.2 > Implantation des NFOT

- La pleine implantation des NFOT nécessite plusieurs années (≥ 3 ans).
- Toutes les études de cas retenues concernent l'implantation des NFOT en milieux privés.
- Selon les études retenues, 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);
 - La formation des gestionnaires et des employés pour introduire les changements.
- 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. Toutefois, cette perception peut être modifiée par l'implication des employés à toutes les étapes du changement. La résistance rencontrée face au changement peut également être réduite par une communication ouverte et claire de part et d'autre sur les changements à venir.

6.3 > Impacts des NFOT

- La majorité des documents retenus utilise un modèle statistique permettant de prévoir les impacts des NFOT, alors que peu d'études longitudinales ont mesuré les impacts réels des NFOT avant et après leur implantation.
- Les impacts mesurés ne correspondent pas toujours aux impacts attendus.
- La variété de combinaisons des pratiques constituantes des NFOT ne permet pas d'attribuer les impacts mesurés à une pratique en particulier.

- La variabilité dans les pratiques des NFOT, les définitions, les mesures et les outils utilisés ne permettent pas de regrouper les études ayant mesuré une même variable ni d'évaluer le niveau de preuve pour les résultats d'intérêt.
- Plus d'études longitudinales utilisant des outils standardisés sont nécessaires pour mesurer l'impact réel des NFOT tant pour les employés que pour l'organisation.

7 > DISCUSSION

Pour faire face à des problématiques d'espace ainsi que d'attractivité et de rétention du personnel, la Direction des services techniques et la Direction des ressources humaines et des communications du CIUSSS de la Capitale-Nationale ont sollicité la réalisation de cette ETMI. Son but était de s'appuyer sur des données probantes pour une prise de décision quant à une réorganisation du travail. En particulier, il était nécessaire de répondre à la question: « Comment mettre en place de nouvelles formes d'organisation du travail dans le secteur public et quels en sont les effets au niveau organisationnel et au niveau professionnel? ».

D'abord, tous les modèles d'implantation des NFOT identifiés dans les documents retenus ont été réalisés dans des organisations privées (Jemine *et al.*, 2019; Jemine *et al.*, 2020; Kingma, 2019; Nijp *et al.*, 2016). Cependant, malgré l'absence de données spécifiques au secteur public, l'identification à partir des cas documentés des étapes ayant mené à l'implantation des NFOT ainsi que des enjeux, des facilitateurs et des barrières rencontrés permettront de soutenir l'établissement dans son projet de transformation vers les NFOT. Des étapes telles que la création d'un groupe projet dédié spécifiquement à l'implantation des NFOT, l'embauche de consultants de différentes spécialités (ex. : réaménagement des espaces, restructuration du système informatique, gestion des ressources humaines), l'accompagnement et la formation des employés et des gestionnaires, sont autant d'actions qui peuvent se transposer au milieu public.

Ensuite, concernant les impacts des NFOT sur les plans professionnel et organisationnel, la variété des combinaisons des pratiques constituantes des NFOT ainsi que l'hétérogénéité des mesures et des outils ont empêché le regroupement des résultats des différentes études pour confirmer les effets des NFOT. De plus, la majorité des publications retenues rapportent des associations entre les NFOT et différentes variables à l'aide de modèles statistiques intégrant des données recueillies après l'implantation des NFOT. Seulement trois des études retenues ont mesuré les effets réels des NFOT avant et après leur implantation dans différentes organisations (Blok *et al.*, 2012; Nijp *et al.*, 2016; Van Steenberghe *et al.*, 2018). Ainsi, les effets anticipés ne trouvent pas toujours écho dans les effets mesurés dans le temps, avant et après l'implantation des NFOT.

Enfin, en lien avec les interrogations spécifiques des demandeurs concernant l'économie d'espace ainsi que l'attraction et la rétention du personnel, il est possible d'y apporter un début de réponse à partir des résultats rapportés dans quelques-unes des études retenues. Bien qu'une seule étude empirique rapporte une diminution de l'espace requis après l'implantation des NFOT (Ruostela *et al.*, 2016), deux autres ont mesuré une diminution des heures de travail au bureau au profit d'une augmentation des heures de travail effectuées à domicile (Blok *et al.*, 2012; Nijp *et al.*, 2016). Cette diminution de l'utilisation des espaces de bureaux rend possibles une augmentation des espaces disponibles et une diminution des coûts. Aussi, un sondage réalisé après l'implantation des NFOT dans une entreprise privée rapporte que 76% des employés recommanderaient cette transition à leurs collègues et que 72% considèrent que l'entreprise est devenue plus attrayante pour ses employés (Jemine *et al.*, 2019). De plus, selon deux autres études, les NFOT augmenteraient l'engagement envers l'organisation (Nijp *et al.*, 2016; Stolwijk, 2015), ce qui pourrait se traduire par un impact positif sur la rétention du personnel.

Se basant sur les résultats de cette ETMI, la réalisation de ce projet de grande envergure au CIUSSS de la Capitale-Nationale nécessitera la mise en place d'une étude pilote avec, notamment, la création d'un groupe de travail dédié à l'implantation des NFOT et impliquant des professionnels et des gestionnaires ainsi que des consultants. Comme de nombreuses pratiques sont associées au concept plus large des NFOT, le groupe de travail devra déterminer celles qui seraient les plus pertinentes et réalisables au sein des directions qui seront touchées par la réorganisation du travail. La résistance au changement, identifiée comme un frein important à l'implantation des NFOT (Manca *et al.*, 2018; Feng, 2017), pourra être anticipée par différentes actions, dont un engagement clair de la direction et l'implication des parties prenantes à toutes les étapes du projet de transformation.

Les résultats de cette ETMI permettront de soutenir la prise de décision dans la réorganisation du travail vers l'implantation des NFOT dans certaines directions du CIUSSS de la Capitale-Nationale. La mise en place des NFOT demeure une option intéressante et innovante dans le secteur public et représente un projet d'envergure en accord avec les valeurs 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 sur les plans organisationnel et professionnel.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 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), École nationale d'administration publique (ENAP)).
- Bernstein, E. S. et Turban, S. (2018). The impact of the 'open'workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), 20170239.
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. et Vink, P. (2012). New ways of working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41(Supplement 1), 2605-2610.
- Brummelhuis, L. L. t., Hetland, J., Keulemans, L. et Bakker, A. B. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*.
- Brunet, K. (2020). Lieu de travail basé sur l'activité : une étude de cas dans le secteur des services financiers.
- Cornu, F. (2022). New Ways of Working and Employee In-Role Performance in Swiss Public Administration. *Merits*, 2(3), 146-163.
- de Kok, A., Esten, R. et Helms, R. W. (2015). Knowledge sharing in the new world of work: Effects of the New Way of Working. *Journal of Information Technology Services*, 14(2), 315-335.
- De Leede, J. et Kraaijenbrink, J. (2014). The mediating role of trust and social cohesion in the effects of new ways of working: a Dutch case study (*Human resource management, social innovation and technology*: Emerald Group Publishing Limited).
- Denyer, D., Tranfield, D. et Van Aken, J. E. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization studies*, 29(3), 393-413.
- Donis, C. et Taskin, L. (2017). Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 26, 73. doi: 10.3917/rimhe.026.0073
- Duque, L., Costa, R., Dias, Á., Pereira, L., Santos, J. et António, N. (2020). New ways of working and the physical environment to improve employee engagement. *Sustainability*, 12(17), 6759.
- Feng, P. (2017). Change management-New Ways of Working.
- Gauger, F. et Pfnür, A. (2021). Coworking Spaces for Public Administration (*The Flexible Workplace* (p. 45-58): Springer).
- Gerards, R., de Grip, A. et Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*.
- Gerards, R., de Grip, A. et Weustink, A. (2020). Do new ways of working increase informal learning at work? *Personnel Review*.

- Gerards, R., van Wetten, S. et van Sambeek, C. (2021). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2075-2110.
- Hummon, D. M. (1991). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*. By Ray Oldenburg. Paragon House, 1989. 338 pp. \$19.95. *Social Forces*, 69(3), 931-932. doi: 10.1093/sf/69.3.931
- INESSS, I. n. d. e. e. s. e. s. s.-. (2016). *La liste de vérification AACODS*. Document inédit.
- Jemine, G., Dubois, C. et Pichault, F. (2019). From a new workplace to a new way of working: Legitimizing organizational change. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Jemine, G., Dubois, C. et Pichault, F. (2020). When the gallic village strikes back: The politics behind 'New ways of working' projects. *Journal of Change Management*, 20(2), 146-170.
- Jemine, G., Fauconneau-Dufresne, S., Pichault, F. et Rondeaux, G. (2021). Beyond flexibility: confronting conceived and lived spaces of New Ways of Working (*New Ways of Working* (p. 293-318): Springer.
- Jonas, M. S. (2022). New Ways of Working and Workplace Tele-Pressure: What Impact do Supervisors and Colleagues have?
- Kemp, F. O., Ronay, R. et Oostrom, J. (2013). New ways of working and organizational outcomes: The role of psychological capital. *Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam*.
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406.
- Kmet, L. M., Cook, L. S. et Lee, R. C. (2004). Standard quality assessment criteria for evaluating primary research papers from a variety of fields.
- Lobè, C. (2017). *Élaboration et adaptation des guides de pratique / rédigé par Christine Lobè [et trois autres] ; sous la direction de Pierre Dagenais*. Québec.
- Manca, C. (2020). Tensions as a framework for managing work in collaborative workplaces: A literature review.
- Manca, C. (2022). Tensions as a framework for managing work in collaborative workplaces: A review of the empirical studies. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 333-351.
- Manca, C., Grijalvo, M., Palacios, M. et Kaulio, M. (2018). Collaborative workplaces for innovation in service companies: barriers and enablers for supporting new ways of working. *Service Business*, 12(3), 525-550.
- Marichal, P., Taskin, L. et Thiran, C. (2019). Le management humain des New Ways of Working: Leçons et enjeux.
- Moll, F. et de Leede, J. (2016). Fostering innovation: The influence of new ways of working on innovative work behavior (*New Ways of Working Practices*: Emerald Group Publishing Limited).
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., van de Voorde, K., Geurts, S. A. et Kompier, M. A. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology international*, 33(6), 604-618.
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B. et Bruijn, T. d. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human resource management*, 53(2), 271-290.

- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y. et Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38.
- Ruostela, J., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M. et Raji, A.-L. (2015). 'New ways of working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. *Knowledge management research & practice*, 13(4), 382-390.
- Shea, B. J., Reeves, B. C., Wells, G., Thuku, M., Hamel, C., Moran, J., . . . Kristjansson, E. (2017). AMSTAR 2: a critical appraisal tool for systematic reviews that include randomised or non-randomised studies of healthcare interventions, or both. *bmj*, 358.
- Silva, F. et Ali, A. B. (2010). Emergence du travail collaboratif: Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management Avenir*(6), 340-365.
- Stolwijk, C. (2015). *Working apart together (wat relationship): New ways of working and organizational commitment and job satisfaction, and the moderating effects of employee territoriality, task dependency and leadership support*. (Leiden University Leiden, NL, USA).
- 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).
- Van Steenbergen, E. F., van der Ven, C., Peeters, M. C. et Taris, T. W. (2018). Transitioning towards new ways of working: do job demands, job resources, burnout, and engagement change? *Psychological reports*, 121(4), 736-766.

Annexe I : Stratégie de recherche documentaire

PsycInfo (OVID)

1	((((Coworking or co-working or NWoW or NWW or ABWs or NewWoW or smartWoW or hot-desk* or office concept*) and (center? or centre? or environment? or layout? or office? or space? or station? or workplace? or (work adj2 place?) or workspace? or workstation?)) or (new way? adj2 office?)).ab,ti,id.	87
2	((new way? of work* or new way? to work or Smart way? of work*) and (center? or centre? or environment? or layout? or space? or station? or workplace? or (work adj2 place?) or workspace? or workstation?)).ti,ab,id.	103
3	((activity based or activity related or Collaborati* or flex* or free seating or hybrid or innovative or lean or multi person or nomad* or non assigned or non territorial or "Not assigned" or Share? or Sharing or unassigned) adj2 (center? or centre? or environment? or layout? or office? or space? or station? or workplace? or (work adj2 place?) or workspace? or workstation?)).ti,ab,id.	5261
4	(open plan layout? or open plan office? or (open adj (center? or centre? or environment? or layout? or office? or space? or station? or workplace? or (work adj2 place?) or workspace? or workstation?)).ti,ab,id.	1031
5	exp Working space/ or Interior design/	1098
6	1 or 2 or 3 or 4 or 5	7387
7	exp Public sector/ or Government/ or government agencies/ or Private sector/ or Business Organizations/ or professional organizations/ or organizations/	82791
8	(Government* or ((Public or civil) adj2 (administration* or employe* or management or sector* or servant?))).ab,ti,id.	71061
9	(business* or Company or companies or corporation* or corporate? or enterprise? or firm or firms or industr* or organization* or (Private adj2 (administration* or employe* or management or sector*))).ab,ti,id.	421061
10	7 or 8 or 9	480158
11	6 and 10	1673
12	limit 11 to yr="2011 -Current"	1055

Cinahl (EBSCO)

1	AB (((Coworking or co-working or NWoW or NWW or ABWs or NewWoW or smartWoW or hot-desk* or office concept*) and (center? or centre? or environment? or layout? or office? or space? or station? or workplace? or (work N1 place?) or workspace? or workstation?)) or (new way? N1 office?))	38
2	TI (((Coworking or co-working or NWoW or NWW or ABWs or NewWoW or smartWoW or hot-desk* or office concept*) and (center? or centre? or environment? or layout? or office? or space? or station? or workplace? or (work N1 place?) or workspace? or workstation?)) or (new way? N1 office?))	7
3	AB ((new way? of work* or new way? to work or Smart way? of work*) and (center? or centre? or environment? or layout? or space? or station? or workplace? or (work N1 place?) or workspace? or workstation?))	77
4	TI ((new way? of work* or new way? to work or Smart way? of work*) and (center? or centre? or environment? or layout? or space? or station? or workplace? or (work N1 place?) or workspace? or workstation?))	3
5	AB ((activity based or activity related or Collaborati* or flex* or free seating or hybrid or innovative or lean or multi person or nomad* or non assigned or non territorial or "Not assigned" or Share? or Sharing or unassigned) N1 (center? or centre? or environment? or layout? or office? or space? or station? or workplace? or (work N1 place?) or workspace? or workstation?))	2,132
6	TI ((activity based or activity related or Collaborati* or flex* or free seating or hybrid or innovative or lean or multi person or nomad* or non assigned or non territorial or "Not assigned" or Share? or Sharing or unassigned) N1 (center? or centre? or environment? or layout? or office? or space? or station? or workplace? or (work N1 place?) or workspace? or workstation?))	524
7	AB (open plan layout? or open plan office? or (open W0 (center? or centre? or environment? or layout? or office? or space? or station? or workplace? or (work W0 place?) or workspace? or workstation?)))	374
8	TI (open plan layout? or open plan office? or (open W0 (center? or centre? or environment? or layout? or office? or space? or station? or workplace? or (work W0 place?) or workspace? or workstation?)))	129
9	MM Work Redesign	1,627
10	S1 or S2 or S3 or S4 or S5 or S6 or S7 or S8 or S9	4,708
11	MM Public Sector or Government or Government Employees or Private Sector	126,595
12	AB (Government* or ((Public or civil) N1 (administration* or employe* or management or sector* or servant?)))	60,421
13	TI (Government* or ((Public or civil) N1 (administration* or employe* or management or sector* or servant?)))	11,205
14	AB (business* or Company or companies or corporation* or corporate? or enterprise? or firm or firms or industr* or organization* or (Private N1 (administration* or employe* or management or sector*)))	215,029
15	TI (business* or Company or companies or corporation* or corporate? or enterprise? or firm or firms or industr* or organization* or (Private N1 (administration* or employe* or management or sector*)))	62,649
16	S11 or S12 or S13 or S14 or S15	370,444
17	S10 and S16	862
18	Limit 17 to 2011-current	492

Google

<https://www.google.com>

Consulter les 100 premiers résultats pour chaque stratégie

#	Stratégies	Date de la recherche	Nombre de résultats examinés	Nombre de résultats sélectionnés
1	coworking OR co-working OR "Collaborative work" OR "collaborative working" OR "flexible work" OR "flexible working" OR "activity based work" 2011..2022 filetype:pdf	16 fev 2022	100	12
2	coworking OR co-working OR "Collaborative work" OR "collaborative working" OR "flexible work" OR "flexible working" OR "activity based work" AND "public administration" OR "public sector" OR "Public servants" 2011..2022 filetype:pdf	18 fev 2022	100	9
3	coworking OR co-working OR "Collaborative work" OR "collaborative working" OR "flexible work" OR "flexible working" OR "activity based work" AND "private administration" OR "private sector" 2011..2022 filetype:pdf	18 fev 2022	100	5
4	"New ways of work" OR "new ways of working" OR NWW OR NWoW OR NewWoW OR smartWoW 2011..2022 filetype:pdf	21 fev 2020	100	15
5	"New ways of work" OR "new ways of working" OR NWW OR NWoW OR NewWoW OR smartWoW AND "public administration" OR "public sector" OR "Public servants" 2011..2022 filetype:pdf	25 fev 2022	100	9
6	"New ways of work" OR "new ways of working" OR NWW OR NWoW OR NewWoW OR smartWoW AND "private administration" OR "private sector" 2011..2022 filetype:pdf	28 fev 2022	100	1
7	"Activity based" OR "activity related" OR flexible OR "free seating" OR hybrid OR innovative OR lean OR "multi person" OR nomad OR nomadic OR unassigned OR "non territorial" OR shared OR sharing AND office OR offices OR "work space" OR workspace OR workplace OR workstation 2011..2022 filetype:pdf	28 fev 2022	100	0
8	"Activity based" OR "activity related" OR flexible OR "free seating" OR hybrid OR innovative OR lean OR "multi person" OR nomad OR nomadic OR unassigned OR "non territorial" OR shared OR sharing AND office OR offices OR "work space" OR workspace OR workplace OR workstation AND "public administration" OR "public sector" OR "Public servants" 2011..2022 filetype:pdf	28 fev 2022	100	6
9	"Activity based" OR "activity related" OR flexible OR "free seating" OR hybrid OR innovative OR lean OR "multi person" OR nomad OR nomadic OR unassigned OR "non territorial" OR shared OR sharing AND office OR offices OR "work space" OR workspace OR workplace OR workstation AND "private administration" OR "private sector" 2011..2022 filetype:pdf	1er mars 2022	100	0
10	"Office concepts" 2011..2022 filetype:pdf	1er mars 2022	100	18
			1000	75

Sites spécialisés

#	Type de source	Site Web	Mots-clés	# résultats à examiner	Date de la recherche	# résultats pertinents
1	Autres	CAIRN	coworking OR "co working" OR "new ways of work*" OR NWoW	5	1er mars 2023	0
2	Autres	Érudit	coworking OU "co working" OU cotravail OU "co travail" OU "espaces collaboratifs"	29	1er mars 2023	0
3	Publications gouvernementales	Publications du gouvernement du Canada	site:publications.gc.ca "new ways of working" 2022..2022	1	1er mars 2023	0
4	Autres	Sites canadiens	site:..ca coworking OR "co working" OR "new ways of work*" 2022..2022 filetype:pdf	0	1er mars 2023	0
5	Autres	Sites québécois	site:.qc.ca coworking OR "co working" OR "new ways of work*" 2022..2022 filetype:pdf	0	1er mars 2023	0
6	Publications gouvernementales	Sites gouvernementaux	site:.gov coworking OR "co working" OR "new ways of work*" 2022..2022 filetype:pdf	0	1er mars 2023	0
7	Publications gouvernementales	Sites gouvernementaux australiens	site:.gov.au coworking OR "co working" OR "new ways of work*" 2022..2022 filetype:pdf	0	1er mars 2023	0
8	Publications gouvernementales	Sites gouvernementaux britanniques	site:.gov.uk coworking OR "co working" OR "new ways of work*" 2022..2022 filetype:pdf	0	1er mars 2023	0
9	Thèses et mémoires	NDLTD (International)	title:"coworking" OR "co working" OR "New ways of work*" OR "collaborative work" OR "collaborative space" OR "activity based"	18	1er mars 2023	0
10	Thèses et mémoires	Proquest Dissertations and Theses Open (International)	coworking OR "co working" OR "new ways of work*" OR NWoW	3	1er mars 2023	0
11	Thèses et mémoires	Papyrus (UdeM)	coworking OR "co working" OR cotravail OR "co travail" OR "espaces collaboratifs" OR "new ways of working"	44	1er mars 2023	0
12	ETMI	INAHTA (International)	"new ways of working" OR "collaborative work"	0	1er mars 2023	0
13	Autres	Emerald Insight	coworking OR "co working" OR "new ways of working" OR NWoW	100	1er mars 2023	0
TOTAL				200		0

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 