

**Titre : Le retour sur le lieu de travail postpandémie et la fidélisation des employés : le rôle, les défis et les inquiétudes des gestionnaires de proximité dans cette nouvelle transformation**

Rubrique : Article de recherche

### Auteur(s)

- 1 : Claire Morin, doctorante
- 2 : Chloé Fortin-Bergeron, professeure
- 3 : Stéphanie Austin, professeure

Citation : Morin, C., Fortin-Bergeron, C. et Austin, S. (2024). Le retour sur le lieu de travail postpandémie et la fidélisation des employés : le rôle, les défis et les inquiétudes des gestionnaires de proximité dans cette nouvelle transformation. *Ad Machina*, 8(1), 114-130.

<https://doi.org/10.1522/radm.no8.1841>

---

### Affiliation des auteurs

1 : Université du Québec à Trois-Rivières

Courriel : [claire.morin@uqtr.ca](mailto:claire.morin@uqtr.ca)

2 : Université du Québec à Trois-Rivières

Courriel : [chloe.fortin.bergeron@uqtr.ca](mailto:chloe.fortin.bergeron@uqtr.ca)

3 : Université du Québec à Trois-Rivières

Courriel : [stephanie.austin@uqtr.ca](mailto:stephanie.austin@uqtr.ca)

---

### Remerciements

Ce projet de recherche bénéficie du soutien financier de la Fondation CRHA par l'entremise de la Bourse de recherche de la Fondation CRHA.

---

### Déclaration des conflits d'intérêts

- ☒ Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
☐ Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

En 2022, alors que le télétravail était bien établi dans les organisations, le gouvernement du Québec mettait fin aux mesures sanitaires obligatoires et du même coup, enlevait l'obligation pour les entreprises de maintenir le télétravail à 100%. Pour nombre d'entre elles, l'abolition de ces mesures a enclenché un processus visant à ramener les employés sur les sites de travail, entraînant inévitablement de nouveaux défis, de nouvelles inquiétudes et toute l'incertitude s'y rattachant. L'objectif de cet article est de porter un regard sur le déroulement et la gestion du retour sur le lieu de travail postpandémie. Plus particulièrement, nous cherchons à comprendre comment les gestionnaires de proximité ont mis en application les directives organisationnelles et orchestré le processus de retour en présentiel de leurs employés de façon à maintenir et reconstruire leur engagement. Cet article s'inscrit dans le prolongement d'une première démarche de recherche réalisée en 2021 sur la fidélisation de la main-d'œuvre en début de pandémie de COVID-19. Les résultats présentés dans cet article reposent sur l'analyse de treize entrevues semi-dirigée réalisées entre les mois d'avril et décembre 2023. Ils montrent comment les gestionnaires de proximité ont réussi, ou non, à trouver un équilibre entre les attentes organisationnelles et les besoins des employés, les défis et les inquiétudes rencontrés ainsi que leurs rôles dans le déroulement du retour sur le lieu de travail postpandémie. Ils nous amènent aussi à constater que l'implication et la présence des gestionnaires de proximité auprès de leurs employés durant cette période de retour ont été des éléments primordiaux pour les aider à retrouver leurs repères au sein de l'organisation afin qu'ils se sentent pleinement investi dans la réussite de ce retour.

## Abstract


*In 2022, when telework was well established in organizations, the Quebec government ended mandatory health measures, and simultaneously, removed the requirement for companies to maintain teleworking at 100%. For many companies, the abolition of these measures triggered a process aimed at bringing employees back to their workplace, that inevitably led to new challenges, new concerns and all the related uncertainty. The objective of this article is to take a look at the process and management of returning to the post-pandemic workplace. More specifically, we seek to understand how proximity managers implemented organizational directives and organized the process of returning their employees to the workplace in such a way as to maintain and rebuild their commitment. This article is an extension of an initial research approach carried out in 2021 on workforce retention at the beginning of the COVID-19 pandemic. The results presented in this article are based on the analysis of thirteen semi-structured interviews conducted between April and December 2023. They show how proximity managers succeeded, or failed, in finding a balance between organizational expectations and employee needs, and show the challenges and concerns encountered, and their roles in the post-pandemic return to the workplace. They also lead us to note that the involvement of proximity managers with their employees and their presence during this return period were essential elements in helping the employees find their bearings within the organization, so that they felt fully invested in the success of this return.*

## Mots clés

Fidélisation de la main-d'œuvre, retour sur le lieu de travail postpandémie, engagement organisationnel, gestionnaires de proximité, reconstruction de l'engagement

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



## **Le retour sur le lieu de travail postpandémie et la fidélisation des employés : le rôle, les défis et les inquiétudes des gestionnaires de proximité dans cette nouvelle transformation**

**Claire Morin  
Chloé Fortin-Bergeron  
Stéphanie Austin**

### **Introduction**

En 2022, alors que le télétravail était bien établi dans les organisations, le gouvernement du Québec mettait fin aux mesures sanitaires obligatoires et du même coup, enlevait l'obligation pour les entreprises de maintenir le télétravail à 100 %. Pour nombre d'entre elles, l'abolition de ces mesures a enclenché un processus visant à ramener les employés sur les sites de travail, entraînant inévitablement de nouveaux défis, de nouvelles inquiétudes et toute l'incertitude s'y rattachant. D'un côté, les gestionnaires se questionnaient sur les pratiques à adopter pour faciliter ce retour en présentiel, et de l'autre, les employés maintenant habitués au télétravail ou bien ceux embauchés en télétravail, s'interrogeaient et s'inquiétaient des modalités du travail en présentiel qui seraient exigées par leurs employeurs. Pendant cette même période, la rareté de la main-d'œuvre, toujours aussi présente dans l'environnement des organisations, continuait à grandement préoccuper les entreprises et leurs dirigeants. Aujourd'hui encore, cette réalité demeure un enjeu majeur qui amène les organisations et leurs professionnels RH à se questionner sur les pratiques et les outils de gestion à adopter pour garder les employés motivés et engagés, réduire les départs volontaires et faciliter la transition du retour sur le lieu de travail postpandémie.

L'objectif de cet article est de porter un regard sur le déroulement et la gestion du retour sur le lieu de travail postpandémie. Plus particulièrement, nous cherchons à comprendre comment les gestionnaires de proximité ont mis en application les directives organisationnelles et orchestré le processus de retour en présentiel de leurs employés de façon à maintenir et reconstruire leur engagement. Les dernières années ont été synonymes de bouleversements majeurs pour les employés : changement dans les routines de travail, incertitude économique, isolement et détresse, lien fragilisé avec l'organisation et les collègues, ce qui peut complexifier leur retour en présentiel au travail (CRHA, 2022; Yuan et al., 2021). À cet égard, le concept de réengagement au travail ou « *job reattachement* » – qui réfère au besoin des employés d'être mentalement préparés à un retour sur le lieu de travail (Sonnentag et Kühnel, 2016; Sonnentag et al., 2020) – interpelle les chercheurs et praticiens à s'intéresser aux actions permettant de rebâtir le lien cognitif qui unit les employés à leur environnement de travail (Yuan et al., 2021). Cette recherche vise ainsi à mieux comprendre comment, dans le processus de retour sur le lieu de travail postpandémie, les gestionnaires de proximité ont réussi, ou non, à trouver un équilibre entre les attentes organisationnelles et les besoins des employés afin que ceux-ci retrouvent leurs repères physiques et cognitifs au sein de leur organisation et se sentent pleinement investis dans la réalisation de sa mission. Par la suite, nous souhaitons engager une réflexion sur les apprentissages que la gestion du processus de retour au travail en présentiel apporte dans la problématique de fidélisation des employés.

Pour rendre compte de l'expérience du retour au travail sur site des employés, comme elle a été vécue par les gestionnaires de proximité rencontrés, cet article est divisé en quatre sections. La première section présente les notions de maintien et de la reconstruction de l'engagement au travail lors du retour postpandémie des employés. La deuxième section expose le contexte et la démarche méthodologique de cette recherche. Les étapes, le déroulement, les stratégies organisationnelles du retour au travail et les résultats des données recueillies sont présentés dans la troisième section. La quatrième section présente les principaux éléments qui ont émergé des entrevues et des résultats. Pour terminer, nous soulignons, dans la conclusion, les principales contributions et limites de l'étude.

## **1. Le maintien et la reconstruction de l'engagement au travail**

La période de retour sur le lieu de travail postpandémie a dû faire l'objet d'une planification afin de mobiliser l'énergie pour avancer et obtenir un engagement élevé de la part des employés dans ce processus (Fritz et Taylor, 2020). Nous inspirant des travaux sur le « réattachement » au travail (Sonnentag et al., 2020; Sonnentag et Kühnel, 2016), nous avons donc cherché à mieux comprendre comment le travail des gestionnaires de proximité, dans ce contexte particulier, a pu favoriser le maintien et la reconstruction de l'engagement des employés pour leur permettre de retrouver leurs repères et de se réadapter à leur nouvel environnement organisationnel. Nous nous sommes également demandé de quelle façon les gestionnaires ont pu répondre aux demandes de l'organisation face à ce processus de retour sur les lieux du travail, tout en considérant les besoins et les attentes des employés afin de maintenir leur engagement et limiter les mécontentements, et surtout leur départ.

La notion de réattachement au travail est définie comme « un processus de reconnexion mentale à son travail » (Sonnentag et Kühnel, 2016, p. 380) qui permet à un employé de retrouver, après une période de perturbation, de détachement ou d'absence, un lien positif et un engagement envers son organisation (Sonnentag et Kühnel, 2016; Yuan et al., 2021). Considérant que l'engagement organisationnel est « un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et qui a des effets sur la décision de rester ou non au sein de celle-ci » (Meyer et Allen, 1991, p. 67, traduction libre) et que celui-ci entretient un lien négatif avec l'intention de quitter (Allen et Meyer, 1996; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005; Griffeth et al., 2000; Parent-Lamarche, 2022), nous nous sommes intéressées à cette notion de réattachement dans le contexte du retour des employés sur leur lieu de travail après une période de télétravail prolongée qui est reliée à la pandémie de COVID-19. Nous pouvons facilement entrevoir que cette période de retour en présentiel peut avoir été, pour certains employés, une transition marquée par un lien d'attachement fragilisé envers leur organisation. En effet, le fait d'avoir été pratiquement absents des lieux de travail, et d'avoir très peu côtoyé leurs collègues pendant plusieurs mois de pandémie, a possiblement amené les employés à remettre en question le lien tissé avec leur organisation et leur avenir professionnel au sein de celle-ci. Pour les organisations, la période de gestion du retour sur le lieu de travail postpandémie peut avoir été accompagnée de certaines inquiétudes quant aux réactions qu'elle pourrait engendrer chez les employés. Même s'ils peuvent avoir présagé un retour imminent sur les lieux de travail, cette décision organisationnelle les obligerait à renoncer au télétravail à temps plein, un mode de travail qui est maintenant apprécié par plusieurs (Brockner et Van Dijke, 2024). Or, bien que le télétravail ait permis de poursuivre les activités économiques et procuré de nombreux avantages pour les employés et les employeurs pendant la pandémie de COVID-19, il peut aussi être la source de plusieurs inconvénients. En effet, comme le mentionne Heimburger (2022, p. 53), « la réalité du télétravail remet en cause l'ancrage spatio-temporel traditionnel des comportements organisationnels, donc de l'engagement, par la dissolution des frontières physiques de l'entreprise, la multiplication des lieux de télétravail et la médiatisation des échanges ». Plus concrètement, des travaux récents ont identifié certains effets négatifs du télétravail, soit notamment le manque de socialisation et l'isolement social et professionnel des employés, des communications internes plus difficiles, un sentiment d'appartenance plus faible et une complexité à



partager la culture et les valeurs organisationnelles (Chênevert et al, 2023). Soucieuses des impacts potentiels du télétravail et cherchant à revaloriser les échanges et les interactions en personne, bon nombre d'entreprises ont mis en œuvre des politiques et entamé un processus de retour sur les sites de travail afin de resserrer les liens qui les unissent avec leurs employés (Heimbürger, 2022).

Dans le contexte où des travaux ont démontré que le réattachement au travail est « associé à des niveaux plus élevés d'engagement au travail pendant la journée » (Sonnentag et al., 2020; Sonnentag et Kühnel, 2016), nous avons voulu interroger les gestionnaires de proximité de manière à mieux comprendre comment ils ont pu contribuer à ce réattachement et ainsi raviver l'engagement organisationnel de leurs employés dans le processus de retour sur le lieu de travail. Conscients que le retour sur site ne serait pas apprécié et accepté de manière uniforme par l'ensemble des employés, les organisations, et plus particulièrement les gestionnaires de proximité, ont joué un rôle majeur dans le maintien de l'engagement, mais surtout dans le processus de reconstruction de l'engagement des employés envers l'organisation et son entité sociale. Pour ce faire, nous avons tenté d'amener les gestionnaires à faire un retour sur la perception de leur rôle dans la gestion du retour en présentiel optimal, des actions qu'ils avaient posées et de l'évolution de leurs relations avec leurs employés. L'objectif était donc de rendre compte du travail réalisé par les gestionnaires pour solliciter la participation des employés et avoir leur adhésion afin de rendre le retour sur site de travail réussi, et arriver à générer des états affectifs, des expériences et des comportements favorables à l'engagement durant les journées de travail au bureau (Fritz et al., 2021), et ce, malgré les désagréments évoqués par les employés.

## **2. Contexte et méthodologie de la recherche**

Cet article s'inscrit dans le prolongement d'une première démarche de recherche réalisée en 2021 sur la fidélisation de la main-d'œuvre en début de pandémie de COVID-19 (Morin et al., 2022). Au cours de cette première phase de collecte de données, les gestionnaires de proximité rencontrés se questionnaient et tentaient d'imaginer le déroulement et la logistique du retour sur site de travail des employés. L'évolution du projet de recherche nous a mené à recontacter ces mêmes gestionnaires pour une deuxième collecte de données afin de développer une connaissance plus fine des enjeux et des défis qu'ils ont vécus au sein de l'organisation, et dans la gestion et la mise en œuvre du retour sur le lieu de travail postpandémie.

Des 18 répondants de la première phase de collecte de données, 13 gestionnaires ont accepté de participer à la deuxième phase. Pour les autres, un gestionnaire avait pris sa retraite à la fin de l'année 2021, deux quitteraient l'organisation dans les prochains mois (départ à la retraite) et deux demandes sont demeurées sans réponse (potentielles pertes au suivi). Les résultats présentés dans cet article reposent donc sur l'analyse de 13 entrevues semi-dirigées réalisées entre les mois d'avril et décembre 2023. Sept femmes et six hommes ont accepté de partager et de mettre en lumière le travail effectué lors du processus de retour sur le lieu de travail postpandémie.

La grille d'entrevue de la première phase a servi de canevas pour bâtir la grille utilisée pour les entrevues de la deuxième phase. Cette dernière a été construite autour des changements occasionnés par le retour au travail en présentiel des employés. La première section abordait les changements en lien avec le poste occupé par les gestionnaires et le nombre d'employés supervisés depuis la première rencontre. Les questions de la deuxième section visaient à détailler le processus et les actions qui ont permis le retour au travail sur site. Par exemple, nous demandions à quel moment les discussions ont commencé pour orchestrer le retour et la démarche réalisée. Pour sa part, la troisième section portait principalement sur le rôle des gestionnaires de proximité durant cette période. La quatrième section s'intéressait plus spécifiquement au soutien organisationnel, alors que l'objectif de la cinquième section était d'amener les gestionnaires à partager leurs inquiétudes par rapport aux mouvements des employés, c'est-à-dire leurs perceptions quant au travail à réaliser, à leur rôle dans la gestion de cette période et aux effets sur les employés.

Les entrevues ont été réalisées à distance à l'aide du logiciel Zoom. La durée a varié de 60 à 102 minutes dépendamment de la disponibilité et du désir des gestionnaires à répondre aux questions et à préciser leur pensée sur les thèmes abordés. Afin d'analyser notre matériau, nous avons eu recours à l'analyse de contenu. Plus précisément, les 13 entrevues ont été, dans un premier temps, retranscrites intégralement, ce qui nous a permis de réaliser une préanalyse de nos données. Nous avons, dans un deuxième temps, effectué une catégorisation et un codage de notre matériau de recherche afin de pouvoir traiter et interpréter nos résultats. Cette démarche en quatre étapes nous a permis de dégager des recoupements et des divergences entre nos répondants et d'ainsi identifier certains éléments incontournables dans la gestion et la réussite du processus de retour sur le lieu de travail postpandémie.

### **3. Résultats**

#### **3.1 Mise en place du retour au travail postpandémie**

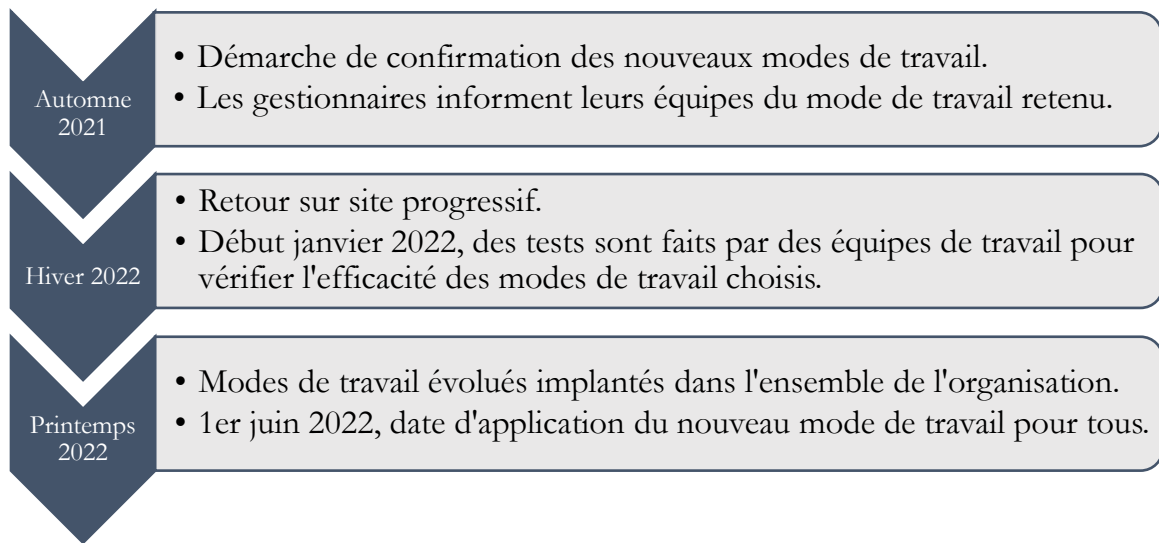
Pour bien comprendre le déroulement du retour au travail sur site des employés, nous avons eu, à la suite de la réalisation des entrevues, un entretien avec le vice-président, conseil et transformation RH, pour préciser les principaux détails reliés aux exigences demandées par la direction, aux étapes de réalisation et à la mise en application des directives organisationnelles. Afin d'effectuer le retour au travail postpandémie, l'organisation a pris la décision d'offrir aux employés la possibilité du travail en mode hybride. Cette façon de faire permettait de répondre à la fois aux besoins d'affaires, aux intérêts des clients et aux besoins et attentes des employés. Quatre principes directeurs encadraient ce processus de retour :

- S'assurer que l'organisation demeure attrayante à titre d'employeur de choix.
- Répondre aux besoins d'affaires et accélérer le virage numérique.
- Proposer une approche simple, itérative et cohérente.
- Propulser la performance et l'agilité organisationnelle.

De manière à soutenir et accompagner les gestionnaires dans la gestion du retour au travail, l'organisation a développé un outil d'aide à la décision (arbre décisionnel). Chaque gestionnaire de proximité a donc pu compter sur cet outil afin de déterminer le mode de travail le mieux adapté à la réalité des membres de son équipe. Plus précisément, cet outil proposait trois possibilités. La première visait les employés, dont la présence n'était jamais requise sur le site de travail, la seconde visait les employés dont les fonctions nécessitaient leur présence constante sur le lieu de travail, et la dernière possibilité était pour les employés pouvant alterner entre le télétravail et la présence sur site de travail. Ainsi, les employés non éligibles au télétravail (services à la clientèle) seraient, selon les nouvelles directives, affectés au mode temps plein sur le site et les employés dont la présence n'était jamais requise (appels entrants et sortants) pourraient poursuivre le télétravail à temps plein. Pour les autres, le mode de travail hybride était retenu ce qui impliquait d'être présent sur le lieu de travail, comme exigé par l'organisation, au moins une journée par semaine. Après avoir déterminé le nombre de journées de présence sur le site, car les gens avaient la liberté d'être sur le lieu de travail plus d'une journée, il restait à préciser si l'équipe utiliserait le mode de télétravail hybride fixe où les journées de présence des employés ne changeraient pas, ou le mode flexible qui donnait une liberté aux employés de modifier leurs journées de présence sur le site. Bien que ce travail puisse sembler relativement simple, il a causé de nombreux défis aux gestionnaires et a été source de plusieurs questionnements au sein des équipes. Comme présenté dans le calendrier des étapes d'application (figure 1), l'échéancier proposé par l'organisation pour le retour au travail des employés sur le lieu de travail s'échelonnait sur une période relativement courte (six mois) considérant l'ampleur des changements demandés.

Pour assurer une mise en œuvre optimale du processus de retour au travail postpandémie, l'organisation a mis à la disposition de tous les employés (gestionnaires, gestionnaires de proximité, employés) une stratégie d'accompagnement. Cette stratégie était constituée du service intranet de l'organisation disponible pour tous, d'une offre de formation diversifiée, d'un soutien par des partenaires d'affaires et des conseillers ressources humaines, et d'un contenu libre-service révisé pour prendre en compte les nouvelles réalités.

**Figure 1**  
*Calendrier des étapes d'application prévues de l'organisation*



Bien que la directive générale de l'organisation fût d'avoir un retour au travail sur site à raison d'une journée par semaine, elle a donné la possibilité aux employés qui le désiraient, d'être présents sur le site plus d'une journée selon leurs besoins ou leur désir. Le tableau 1 permet de constater que le mode hybride flexible a été le choix dominant dans les équipes de travail des gestionnaires rencontrés.


**Tableau 1**  
*Mode de travail choisi pour le retour au travail postpandémie*

Gestionnaires	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Modes													
Télétravail 100%		X					X			X	X	X	
100% sur site									X				
Hybride fixe			X										
Hybride flexible	X			X	X	X		X	X		X		X

Pour réussir le travail demandé et malgré la flexibilité offerte par l'organisation, certains gestionnaires ont mentionné avoir dû être plus directifs dans leurs démarches pour répondre aux réalités et aux besoins des membres/clients. Certains gestionnaires ont cependant indiqué avoir été dans l'obligation de demander plus d'une journée de présence à leurs employés afin de répondre aux besoins spécifiques des clients en expliquant que *« les besoins d'un retraité peuvent être différents des besoins d'une jeune famille qui débute »* (#5). Dans ce contexte précis, pour respecter le principe directeur de l'organisation lié à l'intérêt et aux besoins des clients, le gestionnaire #5 a, par exemple, demandé aux employés qui avaient principalement une clientèle de personnes retraitées d'avoir un mode de travail de quatre jours sur site et une journée en télétravail, et aux autres employés de venir sur site deux ou trois jours par semaine. En agissant ainsi, il avait la conviction que son équipe parviendrait à répondre aux besoins des clients et respecterait les exigences de l'organisation. D'autres gestionnaires ont tenu à préciser que la formule rêvée était celle demandée par l'organisation d'être en télétravail quatre jours et une journée sur site, mais que leurs employés avaient fait des choix différents. Par exemple, *« on respectait le choix des employés, s'ils voulaient être en télétravail à temps plein ou sur le site à temps plein [...] et finalement, la position unanime choisie par les employés a été de poursuivre en télétravail à temps plein »* (#7). Dans ce processus, la nature du poste a aussi influencé les choix et a permis à certaines équipes d'avoir la possibilité de demeurer en télétravail à 100 %; *« dans notre équipe, c'est ce nouveau modèle qui a été statué à part pour les gestionnaires où, pour nous, c'est l'hybride à une fois par semaine au bureau »* (#10). Comme indiqué par plusieurs, nous avons toujours la possibilité et *« le droit de gérer les exceptions »* (#11) en fonction du contexte existant. À titre d'exemple, certains gestionnaires ont mentionné avoir eu à faire quelques accommodements principalement causés par le recrutement d'employés, effectué au cours des dernières années, à l'extérieur des grands centres urbains : *« pendant la pandémie, j'ai embauché des gens à Roberval, en Gaspésie et je suis installé à Lévis, je peux pas leur demander qu'ils viennent à toutes les semaines »* (#11). De manière générale, le déroulement du retour sur site et les décisions prises ont été, comme mentionné par les gestionnaires, un travail d'équipe où les employés ont été impliqués et consultés pour connaître leurs idées et leurs préférences : *« on a fait passer des sondages et à 100 %, les gens ont choisi 100 % télétravail, nous avons eu des discussions avec la haute direction, est-ce qu'on peut être une exception? »* (#12) et ce, pour favoriser l'application des nouvelles directives.

En résumé, les démarches et les communications quant au retour au travail sur site ont commencé à l'été 2022. Le processus a été mis en place de manière graduelle : *« on a présenté le cadre, on a pris le temps, on s'est donné beaucoup le temps de communiquer, de structurer, de s'assurer que ça fonctionne, malgré tout, c'était pas si simple que ça le jour 1 »* (#5). Au moment des entrevues, le retour au travail postpandémie était amorcé et malgré les difficultés rencontrées au début (la réticence des employés, la logistique, etc.), les gestionnaires étaient heureux de voir l'adhésion et l'acceptation de la majorité de leurs employés à cette nouvelle réalité.

De manière concrète, pour assurer la mise en place du processus de retour sur le lieu de travail postpandémie planifié par l'organisation, les gestionnaires ont mentionné avoir eu à prendre en compte de nombreux changements tant sur les plans de la logistique, technique et humain. À ce sujet, certains gestionnaires ont précisé que les aspects humains et relationnels ont été primordiaux pour, dans un premier temps, faire accepter ce retour au travail en présentiel par les employés et, dans un deuxième temps, pour les garder motivés et engagés et ce, malgré les inconvénients (temps de déplacement, planification familiale, modification des espaces de travail, etc.). Pour plusieurs gestionnaires de proximité, le retour au travail sur site postpandémie était une première expérience dans la gestion simultanée des employés en présentiel et à distance. Pour réussir ce passage, l'expérience des gestionnaires a montré qu'il fallait trouver des actions et des façons de faire pour avancer ensemble dans cette nouvelle organisation du travail, tout en priorisant l'intérêt des clients. Dans la planification et la mise en application du processus de retour au travail des employés, les gestionnaires ont eu à relever certains défis dans leur travail d'encadrement et d'accompagnement afin de concilier les demandes de l'organisation et les besoins et attentes des employés.



### 3.2 Défis, actions et soutien de l'organisation

Les défis rencontrés pendant la mise en place des nouvelles structures de travail ont été nombreux. De manière générale, pour maintenir et reconstruire l'engagement des employés, les gestionnaires de proximité ont indiqué que **la communication** a été un élément crucial. Plus précisément, ils ont parlé de l'importance de toujours garder les employés informés sur les orientations de l'organisation. En ce sens, certains ont réitéré l'importance de la transparence et de la rapidité à transmettre les informations sur les conditions de retour sur le lieu de travail et ce, tout en s'assurant de garder « *la cohérence dans les messages et la cohérence dans le temps, par exemple, c'est cohérent ce que j'ai dit la semaine passée, mais est-ce encore cohérent avec ce qui a été dit en début d'année?* » (#2). Comme mentionné, il faut « *s'assurer d'avoir les communications les plus efficaces possible, les plus claires* » (#12) « *je pense que la clé est le dialogue* » (#6); « *savoir communiquer le sens, être très clair, car les gens veulent comprendre pourquoi* » (#5). Le défi de la communication avec les employés était accompagné de celui de l'écoute, écouter « *ce qui se passe* » (#2) pour « *comprendre les employés et leurs attentes en termes de télétravail* » (#4) et pour « *mettre en place des initiatives qui vont être porteuses [de sens] pour eux* » (#2) afin de les informer mais aussi de les rassurer. Tout au long de la période de transition et lors du retour des employés en présentiel, les gestionnaires ont voulu préciser que l'ensemble des employés pouvait compter sur plusieurs moyens de communication comme le portail de l'organisation, le réseau Teams, les sondages réguliers, pour ne nommer que ceux-ci, pour tenir informé, pour aller chercher des réponses à leurs questions ou pour demander des précisions. Un élément a cependant été soulevé par nos répondants, qui aurait pu, selon eux, améliorer et faciliter leur travail de communication en cette période de gestion du changement. Selon eux, l'organisation aurait pu « *mettre en place des mécanismes de communication permettant aux gestionnaires de s'exprimer* » (#2) pour favoriser les échanges entre les gestionnaires de proximité et avec la direction sans passer par les moyens de communication auxquels tous les employés avaient accès. Comme mentionné, fournir aux gestionnaires de proximité « *un espace sûr où s'exprimer, pour dire ce qui va bien et ce qui va moins bien autant pour les membres de leurs équipes que pour eux* » (#2) pour avoir un lieu d'échange sans craindre de mauvaises analyses, perceptions ou interprétations de la part des employés.

**La conciliation travail et vie personnelle et la logistique du travail** ont aussi été nommées à plusieurs reprises par les gestionnaires comme étant des éléments à prioriser dans leur gestion du processus de retour sur le lieu de travail. Le défi de la conciliation a été amené sur la base de trouver un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle alors que le défi de la gestion du travail était davantage lié aux aspects logistiques du retour. Dans un premier temps, il a surtout été question de l'importance d'écouter et de répondre aux besoins des employés pour les aider à maintenir un équilibre travail/famille dans le processus de retour : « *L'équilibre travail/famille [...] c'est clairement une révolution qui est là pour rester* » (#11). Dans un deuxième temps, les gestionnaires ont précisé avoir été préoccupés par les accommodements et les modifications à faire pour satisfaire les employés, sans perdre de vue les attentes de l'organisation et le bon maintien dans les prestations de services offertes aux clients. Pour y arriver, les gestionnaires ont parfois « *dû apprendre à être plus stricts* » (#1) par rapport aux multiples excuses des employés pour justifier leurs absences du lieu de travail. Parallèlement, plusieurs actions d'accommodement, comme « *modifier certains horaires pour faciliter le retour, pour aider et permettre d'arrimer les horaires avec les obligations familiales* » (#8), et offrir « *un plus gros catalogue d'horaires [...] pour faire évoluer la formule de 35 heures à du 28, du 25 et du 32 heures pour essayer de trouver une entente* » (#2), ont été mise en place de manière à aider les employés à atteindre un équilibre qui faciliterait leur retour au travail en présentiel et contribuerait à la réussite de ce changement.

Les gestionnaires de proximité rencontrés ont également indiqué, lors des entrevues, que la **gestion de l'équité, du développement des personnes et du sentiment d'appartenance** ont été des défis importants dans la gestion du retour sur le lieu de travail postpandémie. La gestion de l'équité a surtout été mentionnée dans le contexte où durant la période de crise pandémique où le télétravail à 100 % était la norme, certaines équipes ont eu l'occasion de pouvoir recruter des employés à l'extérieur des grands centres.

Cette situation a fait en sorte que plusieurs employés, ne résidant pas à proximité du lieu de travail, étaient dans l'impossibilité de répondre aux exigences de l'organisation en matière de présence sur le lieu de travail. Dans ce contexte, « *on a fourni des accommodements, mais ça rend la situation inéquitable par rapport aux collègues de travail qui habitent dans les grands centres* » (#13) : un enjeu important en matière d'équité que certains des gestionnaires rencontrés ont été appelés à devoir négocier. Pour illustrer cette réalité, certains gestionnaires ont indiqué avoir « *eu à accommoder beaucoup de situations individuelles et particulières* » (#13) et avoir porté une attention particulière pour « *être cohérent et équitable envers chacun de nos employés* » (#1). Tout au long de leur travail, pour assurer une équité entre les employés, les gestionnaires ont précisé avoir « *pris le temps d'expliquer le pourquoi afin que les gens comprennent* » (#5). Ils ont aussi précisé que « *plus que jamais la relation de proximité avec son gestionnaire était importante* » (#10) pour maintenir l'engagement ou susciter le réengagement des employés malgré les décisions individuelles qui semblaient parfois incomprises et inéquitables par les membres de l'équipe. Un autre élément sur la gestion de l'équité qui a été abordé touchait la nécessité de rester à l'affût du marché dans le sens où il faut offrir aux employés ce qu'ils peuvent retrouver ailleurs et qui peut « *leur faire plaisir* » (#9). Par exemple, on a parlé « *d'adapter nos programmes de mobilisation en fonction de ce qui se passe sur le marché* » (#8), et « *de réajuster, repositionner le salaire en fonction de la compétition* » (#6), mais surtout « *de ne pas être le premier à serrer la vis [en matière de politique et de présence au travail] par rapport au marché* » (#11) et ce, toujours dans l'esprit de garder les employés motivés et engagés.

Sur le plan **du développement des personnes**, les gestionnaires ont abordé ce défi en appuyant sur l'importance à accorder aux gens : « *il faut qu'ils se réalisent* » (#4). Pour réussir, les notions « *d'individualisation et de personnalisation des courbes de développement pour aider les gens à développer leur potentiel* » (#10) ont été amenées. On a aussi parlé du développement des compétences et de l'expertise pour garder une main-d'œuvre qualifiée; par exemple, on a précisé : « *je n'ai pas mis autant de plans de développement des compétences que dans les derniers mois, avant j'en faisais de temps en temps et là, j'ai quatre employés avec de tels plans* » (#8). Certains ont aussi tenu à préciser que la formation des nouveaux employés était essentielle pour améliorer la fidélisation des nouveaux candidats : « *2022 a été difficile en termes de recrutement et aussi en termes de fidélisation des zéro-trois mois et zéro-six mois* » (#2). Le développement des personnes a représenté un défi, car il faut « *être capable d'aller chercher l'élément qui fait en sorte que la personne se sente impliquée dans son développement et qu'elle n'est pas juste un numéro dans la grosse machine* » (#10) et ce, toujours dans l'objectif de garder les employés motivés, susciter et reconstruire leur engagement pour qu'ils aient le désir de demeurer au sein de l'organisation malgré les exigences reliées au processus de retour au travail.

**Le maintien du sentiment d'appartenance** a aussi été un défi pour plusieurs gestionnaires. Pour réussir à garder les employés investis dans le processus de retour au travail en présentiel à la suite de la pandémie, il a fallu selon les gestionnaires, favoriser et mettre l'accent sur la force du groupe et sur l'importance de la synergie d'équipe. Plus précisément, certains de nos répondants ont mentionné qu'il fallait « *réussir à vraiment aller chercher tout le monde* » (#3), à « *trouver un moyen de garder une synergie d'équipe, lorsque des nouveaux employés arrivent, être capable de les intégrer rapidement* » (#5). Pour ce faire, certains ont « *réactivé certaines activités sociales pour permettre aux gens de se rencontrer* » (#5), d'autres ont mentionné avoir cherché à créer plus d'occasions de rencontres entre employés. Les gestionnaires interviewés ont dit avoir rendu « *certaines réunions d'équipe obligatoires en présence sauf si présence de symptômes* » (#5), ou organisé « *des rencontres d'équipe avec dîner payé, pour célébrer un anniversaire* » (#1). Ils ont également ajusté la fréquence de certaines des rencontres : « *les faire plus courtes et multiplier les occasions de rencontres qui a été pour moi, une pratique non pas importante, mais essentielle* » (#7), et surtout s'assurer « *de maintenir cette discipline, de ne pas reporter, de ne pas les annuler* » (#10) pour offrir l'occasion aux gens d'être ensemble, de pouvoir se côtoyer, d'apprendre et de réapprendre à se connaître pour maintenir le sentiment d'appartenance des employés.



Même si les défis ont été nombreux, les gestionnaires ont tenu à préciser qu'ils ont pu, à tout moment, compter sur l'appui et **le soutien de l'organisation**. Qu'il s'agisse d'outils pour les aider dans leur travail, d'accompagnement, de conseils, de formations, ou de soutien technique et logistique, tous ont répondu par l'affirmative à la question, considérez-vous avoir obtenu le soutien nécessaire de votre organisation. Plusieurs exemples démontrent ces propos : « *on a des outils qui nous étaient partagés et la ligne RH est là pour me supporter* » (#1); « *on avait beaucoup d'outils, on avait un cadre et des lignes directrices* » (#5); « *en termes d'accompagnement, je sentais qu'on était solidement appuyés, solidement encadrés* » (#10). L'organisation a offert du soutien à ses gestionnaires de proximité (communication interne, ressources humaines, aide à la décision), mais elle leur a aussi laissé beaucoup d'autonomie et de latitude dans la mise en application des directives pour le retour postpandémie des employés sur le lieu de travail : « *c'était très libre à nous, nous sommes responsables du plan et de l'exécution du plan* » (#5). À la question, quelles ont été les pratiques et les actions qui vous ont le plus aidé pour accompagner vos employés les gestionnaires ont parlé de la flexibilité et de l'ouverture de l'organisation, de leur liberté pour ajuster et adapter les directives générales selon les besoins de leurs équipes, des communications régulières et surtout de la décision de l'organisation d'avoir fait un choix organisationnel (quatre jours de télétravail et un jour sur site) pour « *l'horaire de télétravail dans notre politique de travail hybride* » (#9). Ces pratiques ont été de manière générale très appréciées et résument bien l'expérience des 13 gestionnaires de proximité rencontrés. Globalement, les gestionnaires ont trouvé que leur organisation avait, dans l'ensemble, bien orchestré et soutenu le retour au travail postpandémie des employés. « *Je pense qu'ils ont vraiment fait de leur mieux* » (#6) pour aider les gestionnaires de proximité dans la planification et l'exécution du retour, et plus particulièrement pour soutenir un processus de reconstruction du lien d'engagement des employés à leur organisation.

### 3.3 Inquiétudes

Devant tous les changements occasionnés par le processus de retour en présentiel postpandémie des employés, nous avons voulu connaître les inquiétudes des gestionnaires vis-à-vis leurs employés et plus spécifiquement par rapport à leur engagement et à l'éventualité de les voir quitter l'organisation (figure 2). De manière générale, les inquiétudes étaient principalement regroupées autour de l'incertitude vis-à-vis les détails et les obligations qui seraient demandés par l'organisation pour le retour des employés. Par exemple, combien de jours seraient exigés en présentiel? Quand serait aboli le télétravail à 100 %? La flexibilité des heures de travail serait-elle maintenue? Les gestionnaires étaient conscients de ce qui se passait sur le marché et sentaient l'inquiétude chez leurs employés : « *on voyait ce qui se passait dans le marché, et quand est venue la décision, le monde était rassuré* » (#10). Les gestionnaires avaient également des inquiétudes par rapport à la charge mentale exigée aux employés. Depuis le début de la pandémie en mars 2020, « *l'organisation n'a pas arrêté de rouler et on a demandé beaucoup à nos employés, changements organisationnel, procédural, culturel, etc.* » (#2) et ce, toujours dans un environnement incertain par rapport à ce que réservaient les prochains mois. Cette situation a suscité, selon plusieurs gestionnaires, des préoccupations pour garder la motivation des gens, mais aussi pour éviter l'épuisement psychologique, état difficilement perceptible à distance. Tout ce qui touchait de près ou de loin à l'adaptation générale des gens lors du retour en présentiel postpandémie, par exemple, « *le stress du transport, la perte de temps* » (#4), « *qu'ils décrochent, car ils étaient bien chez eux* » (#8), ont constitué des sources d'inquiétude.

En ce qui a trait à l'engagement des employés, les gestionnaires ont mentionné avoir eu des craintes de voir une baisse de celle-ci au sein de leur équipe (#8) et ce, plus spécialement lors des premières discussions sur le retour au travail en présentiel, car « *les gens ne savaient pas trop à quoi s'attendre* » (#11). Certains répondants ont également évoqué que l'éloignement des employés créé par le télétravail avait eu des impacts sur la synergie d'équipe et le sentiment d'appartenance. D'autres ont parlé de leur inquiétude vis-à-vis les nouveaux employés en précisant que « *le niveau d'engagement était un peu plus faible étant donné qu'ils ne connaissaient pas nécessairement leurs collègues de travail* » (#11). Nous avons aussi questionné les gestionnaires au sujet de leur

inquiétude quant à la possibilité de voir des employés quitter l'organisation. À ce sujet, ils ont surtout expliqué leur crainte de voir une augmentation du nombre de départs causée principalement par la directive imposée de la présence au bureau au lieu du télétravail à 100 %. On a aussi évoqué la situation des employés qui ont fait leur arrivée dans l'organisation en mode télétravail à 100 %. Dans ce contexte, certains ont indiqué « *c'est bien beau d'attirer des gens, mais est-ce que tu les gardes plus? Créer des liens humains au travail fait en sorte, je crois, d'avoir des liens affectifs qui peuvent être des facteurs de rétention* » (#6). Ils ont également parlé de la hausse des départs d'employés causée par des retraites anticipées, des possibilités d'emplois dans les entreprises concurrentes et des attentes que les employés avaient vis-à-vis les pratiques de télétravail et plus précisément, sur la proposition de l'organisation visant à autoriser les personnes à travailler, pour une période déterminée, à partir de l'étranger.

**Figure 2**  
***Inquiétudes des gestionnaires de proximité***




En résumé, le contenu des entrevues fait ressortir les inquiétudes des gestionnaires pendant le processus de retour en présentiel postpandémie, notamment en raison de l'incertitude qui planait autour des exigences de l'organisation, et plus précisément de la possibilité que l'organisation exige « *un retour sur site de plus d'une journée par semaine* » (#1). Dans un tel cas, les gestionnaires ont clairement indiqué qu'il aurait été extrêmement difficile de faire accepter cette décision par les employés et que les départs auraient été, selon leurs perceptions, beaucoup plus élevés car le marché offrait de nombreuses possibilités d'emplois en télétravail à 100 %.

### **3.4 Rôles des gestionnaires dans le processus de retour sur le lieu de travail postpandémie**

Nous souhaitons également entendre les gestionnaires sur leurs rôles dans la planification, la gestion et l'exécution du retour sur le lieu de travail postpandémie des employés. Plus précisément, il s'agissait ici de faire ressortir les actions, les comportements ou les pratiques mis en place qui, selon eux, influençaient positivement la motivation et le bien-être des employés, et permettaient de maintenir ou reconstruire l'engagement des employés.

De manière générale, les gestionnaires rencontrés ont indiqué avoir été des acteurs importants pour faciliter la transition, guider, encadrer et accompagner les employés dans ce changement organisationnel. Plus précisément, tous ont mentionné avoir eu à faire preuve d'écoute et d'empathie : « *mon rôle a été beaucoup plus d'être à l'écoute des besoins de mes employés, des enjeux qu'ils peuvent rencontrer et de m'assurer de garder le cap* » (#7); « *d'être dans la compréhension et de les écouter* » (#4); « *d'écoute, énormément d'écoute [...] pour ne pas tomber automatiquement en mode solution* » (#10); « *de communiquer avec les gens et de continuer à les écouter aussi* » (#11); « *vraiment un rôle de communicateur pour venir créer le sens, expliquer le pourquoi [...] après ça, un rôle de facilitateur pour s'assurer que d'un point de vue de la logistique, les éléments se mettent en place* » (#13).



Les gestionnaires ont indiqué sous différentes formes avoir porté une attention spéciale, malgré l'ampleur de leurs tâches, à l'exemplarité comportementale. En d'autres mots, à agir de manière à « *donner l'exemple et démontrer un peu d'empathie sur leurs situations, car je vis la même chose de mon côté* » (#4); « *être un peu un modèle, montrer comment je m'y prenais* » (6). Ils ont aussi insisté sur l'importance d'avoir été présents sur les lieux de travail : « *je prêche par l'exemple, je suis trois, quatre jours au bureau, je suis beaucoup avec eux, je suis très disponible* » (#8). Cette présence permettait, entre autres, d'être en mesure de bien saisir et de comprendre les particularités du déroulement du retour sur site, de pouvoir agir rapidement pour apporter les correctifs afin de répondre aux demandes des clients et aux besoins des employés (rencontre d'équipe, conflit d'horaire, espace de travail etc.). Dans l'ensemble, pour bien orchestrer le retour en présentiel des employés, les gestionnaires ont dit avoir pris le temps nécessaire pour effectuer diverses tâches afin de faciliter cette transition. Par exemple, ils ont mentionné avoir « *géré les horaires, autorisé le télétravail ou non, établi les exceptions* » (#9); « *réorganisé les équipes* » (#6); « *été avec eux, été très disponible, été présente pour eux* » (#8). Ce travail était, selon eux, nécessaire pour être « *sûr que mon monde revienne, qu'il reste engagé, qu'il reste performant, passionné par ce qu'ils font* » (#3).

D'avoir mis en place des pratiques de gestion qui privilégiaient les contacts humains, l'implication des personnes, l'exemplarité, la communication et la proximité, pour ne nommer que ceux-ci, a permis, selon les gestionnaires rencontrés, de soutenir les employés et de constater qu'à la grande majorité, les employés acceptaient et adhéraient aux nouvelles directives du retour sur le lieu de travail postpandémie.

### 3.5 Les effets sur les employés du retour sur le lieu de travail

Bien que les gestionnaires interrogés aient mentionné avoir eu des inquiétudes quant à l'impact du retour sur le lieu de travail sur la motivation et la satisfaction des employés, plusieurs ont précisé que ce processus avait été, selon eux, une belle réussite organisationnelle. En effet, selon nos répondants, « *une fois la phase de deuil et d'acceptation passée* » (#1), les difficultés et les réticences du début où « *ça été difficile* » (#6), le retour au travail sur le site a été bien reçu et vécu par les employés puisqu'il leur permettait de retrouver leurs collègues. Certaines pratiques ont néanmoins grandement facilité leur travail dans ce processus, notamment la mise en place de pratiques visant à reconstruire le lien social entre les employés et la dynamique d'équipe. Même si pour certains, les irritants liés au retour sur site (temps de déplacement, obligations familiales, concurrence, etc.) ont amené du stress et du mécontentement, les gestionnaires rencontrés ont précisé qu'il ne s'agissait que d'une minorité de personnes. Ils ont aussi insisté sur l'importance d'avoir mis les efforts et l'énergie à créer et montrer le sens de ce retour au travail sur site. En effet, ils estiment que cela a permis aux employés de voir « *la valeur ajoutée d'être ensemble, de voir les collègues, de se voir, de pouvoir connecter ensemble* » (#6). Ils ont aussi précisé que les employés ont démontré de la satisfaction vis-à-vis les décisions prises par l'organisation et le déroulement général du retour. Comme mentionné précédemment, les employés sont satisfaits « *parce qu'on ne les oblige pas à être absolument au travail le mardi ou le mercredi* » (#2); « *je le vois sur le terrain, mais je pense pas que les gens seraient prêts à revenir cinq jours* » (#8); « *pratiquement tous les employés adhèrent et aiment la formule de retour choisie* » (#3). Cette satisfaction a été, selon les gestionnaires, grandement reliée à la flexibilité offerte pour la présence sur site, « *plusieurs sont contents d'avoir eu un horaire hybride* » (#9).

Dans l'ensemble, les gestionnaires rencontrés ont précisé que d'avoir fait preuve de transparence, d'ouverture, de franchise, de flexibilité, de disponibilité a permis de rassembler les gens autour d'un objectif commun de rendre le retour au travail sur site des employés agréable afin que tous y trouvent des avantages. Ils ont aussi tenu à préciser que la satisfaction des employés était fortement liée au fait que la directive initiale du retour des employés exigeait, pour le mode hybride, d'être présent qu'une seule journée par semaine au bureau : « *quand on laisse ça flexible, le taux de présence au bureau est plus élevé* » (#2).

### 3.6 Regards sur l'avenir – défis et conseils

Lorsque nous les avons questionnés sur les défis à venir, tous les gestionnaires rencontrés ont indiqué être relativement optimistes par rapport à l'avenir, même si, pour certains, un travail reste à faire dans les prochaines années afin de « *trouver des façons de rendre ça plaisant de venir au travail* » (#1). Certains gestionnaires de proximité ont aussi indiqué avoir constaté que dans les derniers mois, l'engagement de leurs employés était surtout orienté envers l'organisation plutôt qu'envers leurs équipes de travail. Pour expliquer cette situation, ils ont surtout parlé des effets du télétravail à 100 % qui avait réduit les contacts humains et affecté les relations sociales entre les membres des équipes de travail. Par ailleurs, quelques réticences ont été énoncées et ce, principalement en lien avec l'arrivée imminente de plusieurs départs à la retraite : « *j'ai beaucoup d'employés qui ont presque 35 ans d'ancienneté, ça va faire beaucoup de départs au même moment* » (#9), et au mouvement de la main-d'œuvre à l'interne. Pour ce dernier point, ils ont précisé qu'il sera nécessaire de prendre en compte le développement des personnes et plus précisément le développement pour un cheminement professionnel à l'interne. Un autre point souligné lors des entrevues référait à la réalité actuelle du monde du travail où « *les milieux de travail changent, les gens changent, les souhaits des travailleurs changent* » (#2). À ce sujet, les gestionnaires voulaient préciser que l'organisation devra, dans les prochaines années, rester vigilante et à l'affût du marché afin d'être capable d'agir rapidement et de s'ajuster aux nouvelles réalités du marché, aux besoins et attentes des employés si elle veut demeurer concurrentielle comme employeur.

Ils ont aussi nommé l'équilibre entre le télétravail et le travail en présentiel, mais aussi entre la vie professionnelle et personnelle et entre la performance et la bienveillance. Il a aussi été question de garder et d'assurer une proximité entre les personnes, de maintenir une bonne communication et de continuer à écouter les employés. Les mouvements de main-d'œuvre étaient également une préoccupation pour plusieurs. À cet égard, ils ont mentionné qu'il sera nécessaire de rester à l'affût de ce qui se passe ailleurs (compétiteurs, marché, international) et de « *continuer à se réinventer et de trouver des nouvelles façons de faire* » (#7) pour recruter et garder nos employés. La transformation numérique, l'intelligence artificielle et « *la valorisation de la valeur humaine* » (#4) ont aussi été nommées comme défis à venir. En résumé, les défis à relever seront nombreux et variés. Ils seront directement liés aux personnes et passeront par la création de sens du travail grâce à la communication, l'écoute, la proximité, la valorisation et l'accompagnement pour parvenir « *à mieux vivre ensemble* » (#13).

Pour terminer, nous avons trouvé intéressant de demander aux gestionnaires de proximité, un **conseil** à donner à des jeunes gestionnaires qui démarrent leur carrière pour les aider à maintenir et améliorer la motivation, le bien-être et l'engagement des employés. Sans hésiter, les gestionnaires ont beaucoup parlé de la communication, de la nécessité de rester à l'écoute et surtout, d'entendre ce que les gens ont à dire, soit de comprendre leur perspective. De se faire confiance, se donner le temps, consulter les gens, faire preuve d'ouverture et de flexibilité. Il a aussi été question de développer leur capacité et leur droit de prioriser, « *se donner le temps d'y penser, ne pas tout prendre sur ses épaules* » (#1) et « *s'assurer de la bonne priorité et de toujours agir à temps* » (#9). Enfin, en plus de ces nombreux conseils, plusieurs ont abordé de diverses façons l'importance d'être présent et proche des gens pour « *créer et établir une relation avec tes gens* » (#7) afin de renforcer le lien de confiance entre les personnes.

## 4. Discussions

Nos résultats montrent bien que la décision prise par l'organisation de ramener les employés sur le lieu de travail a causé plusieurs inquiétudes et défis chez les gestionnaires de proximité. Qu'il s'agisse de la planification et de la mise en œuvre du retour sur site ou dans les relations avec leurs employés, cette période a nécessité, selon les gestionnaires, d'être très présent, ouvert et flexible vis-à-vis leurs besoins et leurs attentes pour faire de cette période de changement un moment agréable pour tous. Le retour en



présentiel postpandémie a été marqué par la redéfinition des repères et des habitudes et ce, tant dans les activités quotidiennes, dans l'encadrement et l'accompagnement des employés que dans leurs prestations de travail. À ce sujet, nous avons demandé aux gestionnaires si cette période de changement leur avait permis de se développer comme leader? Et à quel niveau? Sans hésiter, la réponse a été affirmative. De manière plus précise, ils ont mentionné avoir amélioré leurs habiletés en gestion de changement et de crise, leur agilité en gestion et en priorisation des actions. Ils ont aussi indiqué avoir développé davantage leur savoir-faire en communication et leur connaissance des nouvelles technologies. Outre les aspects techniques et logistiques, ils ont précisé que tout au long du processus de retour, l'attention portée aux aspects humains et relationnels a fait une grande différence pour avoir l'adhésion des employés. Ils ont aussi insisté sur le fait qu'avoir pris le temps d'écouter les gens, de ne pas avoir minimisé les impacts des décisions sur les personnes et d'avoir accepté le fait qu'il était difficile de satisfaire tout le monde a permis d'aider les employés à prendre conscience que le retour serait bénéfique pour eux, pour les clients et pour l'organisation.

Pour revenir sur les risques de voir une augmentation des départs liée au retour sur le lieu de travail des employés, nous avons questionné les gestionnaires rencontrés sur le roulement des employés de leurs équipes. Selon eux, malgré les nombreux changements, les départs vers d'autres organisations ont été relativement faibles et, dans la majorité des cas, sans rapport avec le retour sur le lieu de travail. En revanche, ils ont tenu à préciser que le mouvement de main-d'œuvre a surtout été observé à l'interne et donc vécu différemment selon les secteurs et les équipes de travail. Par exemple, ils ont mentionné que plusieurs employés ont, pour diverses raisons (promotion interne, télétravail 100 % toujours possible, occasions d'avancement, etc.) changé de poste et d'équipe de travail tout en demeurant dans la grande organisation. Ils ont précisé que de manière générale, le mouvement des employés n'a pas été, dans la plupart des équipes, différent de ce qui existait avant la pandémie de COVID-19 ou le retour en présentiel au travail. Toujours en gardant à l'esprit la crainte de voir partir des employés, nous voulions cerner la perception des gestionnaires rencontrés sur l'évolution de la motivation de leurs employés pendant le processus de retour. Sans équivoque, à l'exception de quelques personnes réfractaires au changement, ils ont indiqué que la motivation est demeurée bonne et ce, malgré l'incertitude, « *les craintes du début, le stress pour les employés* » (#2) et l'adaptation aux changements. Bien entendu, la motivation a connu des hauts et des bas, mais dans l'ensemble, revenir sur le lieu de travail a été un élément positif pour maintenir la motivation des employés. Pour l'expliquer, on a parlé des contacts sociaux, de la dynamique d'équipe et surtout que « *les gens étaient fatigués d'être en télétravail* » (#9).

De manière générale, les gestionnaires rencontrés s'entendent pour dire que l'organisation a réussi à bien gérer le retour en présentiel postpandémie permettant même d'assurer le développement et l'innovation pendant cette période. Malgré certaines lacunes ou inégalités exprimées par les gestionnaires et les employés, l'organisation a réussi, en procédant de manière graduelle et grâce à des directives et des alignements clairs, à rejoindre les besoins et les attentes des employés, mais aussi à maintenir et à susciter leur intérêt et leur collaboration. Quelques recommandations ont cependant été formulées par les gestionnaires vis-à-vis l'organisation. Plusieurs ont trouvé dommage que celle-ci n'ait pas profité de l'absence des employés sur les lieux de travail pour moderniser ses espaces de travail. Par exemple, ils ont mentionné que l'expérience du retour des employés aurait pu être bonifiée avec des espaces de travail rénovés, une stratégie attractive pour inciter davantage les gens à revenir malgré qu'ils étaient, dans la plupart des cas, mieux installés en télétravail à leur domicile. Un autre élément a été souligné vis-à-vis le soutien offert aux gestionnaires. Plusieurs auraient aimé avoir à leur disposition des espaces de communication réservés où ils auraient pu échanger des idées et des trucs, exprimer leurs opinions ou émettre des suggestions sans que les employés puissent y avoir accès.

Les gestionnaires s'entendent pour dire que dans l'ensemble, le retour sur le lieu de travail des employés a été une belle expérience pour la majorité d'entre eux. Une période qui a demandé beaucoup d'ouverture et de flexibilité, mais qui a été très bénéfique pour l'esprit et la synergie d'équipe. Changeriez-vous vos façons de faire si vous aviez à recommencer? De manière unanime, tous ont répondu qu'ils agiraient de la même façon en accordant autant d'importance à « *l'adaptabilité, l'écoute et à la valorisation de la reconnaissance* » (#6) et qu'ils continueraient à « *faire preuve de flexibilité* » (#4) et à « *créer des occasions pour rencontrer les gens* » (#11). Ceci dans le but de reconstituer les liens pour aider les employés à retrouver un engagement à leur travail, à leur équipe et à leur organisation le plus rapidement possible et, ultimement, améliorer la fidélisation des employés.

## Conclusion

La période du retour sur le lieu de travail postpandémie a amené de nombreux changements, de l'incertitude et beaucoup de questionnement. Dans ce contexte particulier, l'objectif de cette recherche était de mieux comprendre comment les gestionnaires de proximité avaient procédé pour mettre en application les directives organisationnelles et orchestré ce retour afin de favoriser le maintien et la reconstruction de l'engagement de leurs employés. Les entrevues ont permis de saisir l'ampleur du travail réalisé par les gestionnaires de proximité, les efforts qui ont été déployés, les inquiétudes ressenties et les défis à relever pour faire de ce retour une réussite.

Nos résultats nous amènent à constater que l'implication et la présence des gestionnaires de proximité auprès de leurs employés durant cette période de retour ont été des éléments primordiaux pour les aider à comprendre les retombées positives du retour sur site et ce, tant sur le plan organisationnel qu'individuel. Assurément, l'ampleur des changements a demandé aux gestionnaires de proximité certains ajustements, notamment de renforcer leur exemplarité auprès des membres de leurs équipes, de faire preuve d'une grande capacité d'adaptation pour répondre aux besoins et aux attentes de leurs employés, et ultimement, pour assurer le réengagement de ceux-ci à l'égard de différentes cibles : le travail proprement dit, l'équipe et l'organisation. Les résultats font aussi ressortir des comportements qui ont permis aux gestionnaires de proximité de faire de cette période de retour sur le lieu de travail, un moment propice pour retrouver une synergie d'équipe et une cohésion sociale dans les équipes de travail. Agir avec transparence, demeurer à l'écoute, faire preuve d'ouverture et de flexibilité sont quelques exemples de comportements qui ont facilité, selon les gestionnaires rencontrés, leur travail de gestion en cette période de grandes transformations et incertitudes.

Cette recherche a permis d'obtenir des données importantes pour améliorer les connaissances sur le rôle des gestionnaires de proximité lors de changements organisationnels. Malgré cette richesse d'informations, elle présente certaines limites. Dans un premier temps, les données ont été recueillies auprès de gestionnaires d'une même organisation, ce qui rend difficile la généralisation des résultats. De plus, nos données proviennent d'entrevues réalisées avec uniquement des gestionnaires de proximité et n'impliquent pas les employés. Pour bonifier les données, des recherches futures pourraient prendre en compte l'expérience des employés ce qui permettrait de comparer leurs perceptions à celles des gestionnaires de proximité pour faire ressortir les similitudes et les différences. Pour terminer, cette recherche s'intéressait principalement aux premières actions devant assurer un retour sur le lieu de travail. Or, au moment d'effectuer les dernières entrevues prévues à l'étude, il a été possible de constater qu'une seconde phase de retour sur le lieu de travail avait commencé et semblait plus problématique. Les gestionnaires rencontrés à ce moment ont parlé d'un mécontentement plus important chez les employés touchés par cette deuxième phase de retour qui imposait une présence de deux jours sur les lieux de travail. Ils ont précisé avoir des craintes de voir surgir un mouvement de démission plus important, car les employés étaient insatisfaits des nouvelles décisions organisationnelles qui ne rejoignaient pas leurs attentes et ne respectaient pas les



promesses de l'entente initiale sur le mode hybride de travail. Cette situation nous amène à croire que la deuxième phase de retour sur le lieu de travail risque d'avoir des effets sur le contrat psychologique existant entre les employés et l'organisation. En ce sens, il serait intéressant de voir des recherches prolonger la durée d'enquête du retour sur site des employés dans le but d'élargir les connaissances sur les apprentissages de cette gestion du processus de retour, et saisir l'ampleur des impacts, tant organisationnels qu'individuels, sur le mouvement et la fidélisation de la main-d'œuvre.

## RÉFÉRENCES

- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Brockner, J. et Van Dijke, M. (2024). Work engagement and burnout in anticipation of physically returning to work: The interactive effect of imminence of return and self-affirmation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 110. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104527>
- Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N. et Vayre, E. (2023). Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29(77), 5-22. <https://doi.org/10.54695/rips2.077.0005>
- Cooper-Hakim, A. et Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- CRHA (2022). Le rôle du gestionnaire dans la préparation du retour au travail (postpandémie). <https://carrefourrh.org/outils/guides-pratiques/role-gestionnaire-retour-travail-postpandemic>
- Fritz, C., Auten, D. et Caughlin, D. (2021). Reattachment to work in the morning and day-level leader outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 129. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103617>
- Fritz, C. et Taylor, M. (2020). Detaching from and reattaching to work: The dance of work-nonwork balance. *Organizational Dynamics*, 49(4). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.010>
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Heimbürger, C. (2022). Les effets du télétravail sur l'engagement et la performance adaptative des salariés : une mise en perspective des théories des comportements organisationnels en situation de déslocalisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 28(74), 49-70. <https://doi.org/10.3917/rips1.074.0049>
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morin, C., Fortin-Bergeron, C. et Austin, S. (2022). La fidélisation de la main-d'œuvre en contexte de forte incertitude : le rôle du leadership des gestionnaires de proximité. *Ad Machina*, 6(1), 118-130. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1507>
- Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>
- Sonnentag, S. et Kühnel, J. (2016). Coming back to work in the morning: Psychological detachment and reattachment as predictors of work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 379. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000020>
- Sonnentag, S., Eck, K., Fritz, C. et Kühnel, J. (2020). Morning reattachment to work and work engagement during the day: a look at day-level mediators. *Journal of Management*, 46(8), 1408-1435. <https://doi.org/10.1177/0149206319829823>
- Yuan, Z., Ye, Z. et Zhong, M. (2021). Plug back into work, safely: Job reattachment, leader safety commitment, and job engagement in the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 62. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000860>