

Cercle des jeunes leaders de la fonction publique québécoise
Cohorte 9 – Line Drouin

Public Lab

Proposition d'un concept de bureaux satellites gouvernementaux : nouvelle option pour le télétravail

Présenté à :

Natalie Rinfret

Professeure à l'École nationale d'administration publique (ENAP)

Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership public

Rédigé par :

Danick Beaudry

Francis Bouchard

Isabelle Fortin

Steve Fréchette

Andréanne Héroux



Octobre 2019

Mise à jour : 16 octobre 2019

Note au lecteur : Les propos contenus dans ce document n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de leurs organisations.

Table des matières

1. Mise en contexte	3
1.1 Déploiement du télétravail dans la fonction publique québécoise.....	3
1.2 Proposition complémentaire au déploiement actuel	4
2. Brève revue de littérature	5
2.1 Définitions.....	5
2.3 Quelques exemples dans le monde	5
2.4 Quelques exemples au Québec	6
2.5 Orientations de la fonction publique québécoise	7
3. Nouveau concept proposé	7
3.1 Besoins	8
3.2 Modèles.....	9
3.3 Emplacements	10
3.4 Employés ciblés	11
3.5 Services et équipements offerts	12
3.6 Mode de fonctionnement sommaire.....	13
3.7 Bénéfices et avantages	14
3.8 Inconvénients et problématiques envisagés	18
3.9 Coûts	19
4. Élaboration d'un projet pilote	19
4.1 Constitution d'une équipe de projet et définition des rôles et responsabilités.....	19
4.2 Sélection d'un site pilote pour le bureau satellite	21
4.3 Services offerts.....	22
5. Conclusion	23
ANNEXE 1 Carte illustrant la localisation de bureaux satellites gouvernementaux en région.....	23
ANNEXE 2 Carte illustrant la localisation d'un bureau satellite gouvernemental dans la zone urbaine de Québec.....	24
ANNEXE 3 Carte illustrant la localisation d'un bureau satellite gouvernemental dans la zone urbaine de Montréal.....	25
Bibliographie.....	27

1. Mise en contexte

La fonction publique québécoise fait face à plusieurs enjeux liés à l'évolution constante des diverses technologies et des méthodes de travail ainsi qu'à la rareté de la main-d'œuvre. Les défis liés à l'embauche et à la rétention sont importants et la conciliation vie professionnelle, familiale et personnelle est l'un des premiers critères pris en compte par les employés à cet égard. De même, les employés aspirent à œuvrer dans un environnement de travail stimulant, accueillant et fonctionnel. Des adaptations sont donc en cours afin d'attirer et surtout de retenir les nouvelles générations de travailleurs, notamment ceux communément appelés les milléniaux.

1.1 Déploiement du télétravail dans la fonction publique québécoise

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a procédé dernièrement au déploiement graduel de projets pilotes au sein de divers ministères et organismes (MO) afin d'expérimenter le télétravail.

Ces projets pilotes visent certains types d'emplois ainsi que des employés ayant des aptitudes compatibles avec ce mode de travail. En effet, les MO participants sont responsables de mettre en place une gestion fondée sur les résultats et d'appliquer le *Cadre de référence en matière de télétravail visant la mise en place de projets pilotes* élaborés par le SCT. Il est également de la responsabilité des dirigeants des MO d'évaluer la mise en œuvre des projets pilotes et d'en faire la reddition de comptes au SCT. Certains MO ont déjà commencé à implanter à plus grande échelle le télétravail, notamment le Contrôleur des finances, la Société québécoise des infrastructures et la Commission de la fonction publique. Il est à noter que les orientations actuelles du SCT concernant le télétravail se limitent au travail à domicile.

Par ailleurs, l'aménagement des bureaux gouvernementaux est présentement sous la responsabilité de chacun des MO. En effet, le SCT n'a officiellement émis aucune ligne directrice ou ni aucun concept commun à ce jour afin d'encadrer cet aspect. Toutefois, à la demande des MO, le SCT est en mesure de présenter sa vision immobilière actuelle, dont l'objectif consiste notamment à offrir aux

employés une organisation du travail flexible, des outils technologiques adaptés et une diversité de lieux de travail, incluant le télétravail et le travail en « mode collaboratif ».

1.2 Proposition complémentaire au déploiement actuel

Le présent public Lab vise à présenter une proposition complémentaire aux projets du SCT actuellement en déploiement afin d'optimiser les bénéfices reliés au télétravail, que ce soit pour les employés, les gestionnaires ou la fonction publique québécoise dans son ensemble.

La proposition consiste à mettre en place des bureaux satellites gouvernementaux pour des employés désirant travailler à distance sans nécessairement avoir à le faire à partir de leur domicile. Ces bureaux pourraient être accessibles à l'ensemble des employés de la fonction publique et pourraient être sous la responsabilité d'un organisme central.

Ces bureaux satellites pourraient dans un premier temps être aménagés directement au sein de chacun des MO afin de favoriser l'accès des employés visés aux infrastructures technologiques, aux ressources matérielles et aux équipements bureautiques de leur organisation sans que ces derniers aient à se rendre à leur bureau principal.

De plus, de nouveaux bureaux pourraient également être mis en place et bénéficier de services communs de communication, d'équipements bureautiques, de mobilier de tous genres, de salles de travail et de salles de conférences. Ces bureaux satellites pourraient être organisés selon un nouveau concept tendance, soit celui du « Flex Office » (aménagement flexible) favorisant le « coworking » (travail d'équipe).

Il s'agit d'une proposition sommaire qui pourra bien sûr faire l'objet de réflexions et de travaux supplémentaires par les intervenants concernés. Le présent public Lab tentera toutefois de répondre aux trois questions suivantes :

1. Quels seraient les bénéfices liés à la mise en place de bureaux satellites gouvernementaux, organisés, entre autres, selon le concept « Flex Office »

- (aménagement flexible) ou « coworking »?
2. Comment pourraient-ils contribuer à l'amélioration de la performance de la fonction publique québécoise?
 3. Comment la fonction publique québécoise pourrait-elle relever ce défi?

2. Brève revue de littérature

2.1 Définitions

Dans le but de faciliter la compréhension de la proposition mise en relief dans le présent document, il s'avère pertinent de préciser certaines définitions.

Télétravail

- Activité professionnelle qui s'exerce en dehors des bureaux de l'employeur, généralement à domicile, et pour laquelle on fait appel aux technologies de l'information et de la communication pour communiquer à distance.

Bureau satellite

- Lieu de travail de l'organisation même ou d'une organisation différente, mais se situant souvent dans une autre ville ou un autre arrondissement. Contrairement au télétravail traditionnel, le travail ne se réalise pas à domicile.

« Flex Office » (Aménagement flexible)

- Aménagement qui consiste en l'absence d'un bureau attitré sur le lieu de travail et qui prône la mise en commun des biens afin de permettre aux collaborateurs d'exercer leur profession au quotidien.

« Coworking »

- Type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé et un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.

2.3 Quelques exemples dans le monde

Le déploiement de bureaux satellites, du concept de « coworking » et des aménagements flexibles « Flex Office », a grandement été encouragé par la mondialisation économique et l'évolution du marché du travail au cours des dernières années. L'émergence de ces nouveaux concepts est particulièrement

forte en Europe.

En France, plus de 17 % des salariés travaillent à distance. À titre d'exemple, Adidas (Paris) vient d'aménager plus de 3000 m² en « Flex Office » (aménagement flexible) afin de favoriser la collaboration et la créativité. Chez BNP Paribas, une entreprise spécialisée en services financiers, on compte maintenant 15 bureaux individuels plutôt que 350, 95 % d'ordinateurs portables plutôt que 80 % d'ordinateurs fixes et 2 500 téléphones intelligents plutôt qu'autant de téléphones fixes. L'entreprise a également transformé sa gestion verticale (du sommet vers la base) en une gestion basée sur la responsabilisation de tout un chacun. D'importants bénéfices en termes financiers, de productivité, de créativité et de motivation ont été observés, et ce, malgré les risques et les défis associés à ce mode de travail, dont la formation et l'encadrement des gestionnaires.

Il est à noter que le « Flex Office » (aménagement flexible) émerge présentement dans plusieurs grandes villes d'Europe : Paris, Londres, Berlin, Stockholm, Hambourg, Varsovie, Lyon et plusieurs autres.

Ces nouvelles façons de travailler modifient profondément les traditions et la culture des organisations, ce qui implique une gestion du changement importante. Grâce à l'essor du numérique et des nouvelles technologies, lesquelles se miniaturisent, la sédentarité et l'isolement des modes de travail traditionnels laissent graduellement la place aux échanges, à la collaboration ainsi qu'à la création d'une ambiance de travail interactive.

2.4 Des espaces de « coworking » au Québec

Au Québec, de nombreuses entreprises et travailleurs autonomes ont recours à des lieux de travail communs afin de répondre à des besoins ne pouvant être comblés à partir du site de travail habituel ou du lieu de résidence. Plusieurs firmes et organismes québécois se sont d'ailleurs spécialisés afin de répondre à une telle demande. Ainsi, un vaste éventail de services en matière d'espace de travail partagé est disponible dans plusieurs régions du Québec. Ces milieux de travail offrent des bureaux ouverts ou fermés, des salles de réunion restreintes ou

d'envergure pouvant être équipés des différents supports technologiques du moment (accès internet, téléconférence, visioconférence). Le décor peut être sobre, chic ou même spectaculaire. L'emphase de ces milieux peut être mise sur le travail collaboratif et le réseautage ou de façon plus classique sur des rencontres en toute confidentialité. Les services personnalisés peuvent également être extrêmement variés allant de la réception du courrier à l'accueil des clients à une réunion en passant par le service de garde ou la disponibilité de douches. Quant à la tarification, elle peut être à l'heure ou par forfait.

2.5 Orientations de la fonction publique québécoise

La fonction publique québécoise s'adapte progressivement aux multiples transformations du marché du travail, incluant les nombreux départs à la retraite en cours et à venir. Elle déploie ainsi des moyens concrets afin de pouvoir repérer et attirer des employés de talent au sein des MO.

Le gouvernement du Québec, par sa *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023*, prône des actions visant à innover, à se renouveler et à se démarquer au cours des prochaines années, notamment afin d'offrir des milieux de travail stimulants et attirants. En plus du télétravail, une des orientations de la fonction publique vise à offrir à son personnel un environnement de travail stimulant et moderne dont l'aménagement d'espaces favorisant le travail collaboratif, l'innovation et la créativité. Ces milieux permettront une organisation du travail plus agile et flexible.

La proposition d'un nouveau concept de bureaux satellites s'arrime donc parfaitement avec la vision gouvernementale en matière de gestion de la main-d'œuvre.

3. Nouveau concept proposé

Les modes de travail évoluent et les employés ont des attentes accrues en termes de latitude et de flexibilité dans la gestion de leur horaire de travail. Les employeurs

sont de plus en plus confrontés à des difficultés de rétention, principalement dans les régions éloignées et même limitrophes aux grands centres urbains. Dans certains cas, des espaces de bureau se libèrent et des difficultés à combler de façon permanente ces espaces sont observées.

Par ailleurs, la majorité des emplois de la fonction publique se trouve dans des bureaux centraux souvent en milieu urbain où les employés sont confrontés à divers problèmes de circulation et de gestion d'horaire. Certains souhaiteraient pouvoir s'éloigner des grands centres pour y habiter afin d'avoir une meilleure qualité de vie, diminuer les coûts et éviter la circulation dense et difficile des heures de pointe.

Le concept proposé de bureaux satellites gouvernementaux permettrait aux employés d'améliorer leur qualité de vie, de réduire le stress lié à la circulation et de favoriser la gestion travail-famille, tout en leur permettant de continuer à fournir une prestation de travail optimal.

3.1 Besoins

Le concept proposé de bureaux satellites gouvernementaux constitue une nouvelle option de télétravail répondant à certains besoins des employés et des gestionnaires de la fonction publique.

Employés

Pour réaliser leur travail de façon efficace en télétravail, les employés ont besoin d'un environnement sécuritaire, ergonomique et comportant tous les outils technologiques et de communication nécessaires à la réalisation de leurs tâches. De plus, certains employés ne sont pas à l'aise à faire du télétravail à domicile, notamment dû à l'isolement que cela implique. La proposition visant la mise en place de bureaux satellites vient donc répondre à ce besoin des employés en offrant tout l'équipement nécessaire pour travailler à distance en collaboration avec leur gestionnaire et leurs collègues. La mise en place de bureaux satellites éviterait donc que les employés aient à investir dans de tels équipements à la maison.

Gestionnaires

L'accès à un environnement dédié au travail collaboratif à distance dans des bureaux satellites favoriserait une prestation de travail des employés répondant davantage aux besoins des gestionnaires. En effet, pour pouvoir tirer profit du télétravail, les gestionnaires doivent être en mesure d'assurer une gestion axée sur la détermination d'attentes et d'objectifs clairs en termes de résultats attendus et d'échéances. Les équipements disponibles dans les bureaux satellites faciliteraient les communications et les échanges d'information avec les employés en télétravail, permettant ainsi aux gestionnaires de mieux structurer leur encadrement.

3.2 Modèles

Basée sur un concept déjà existant ailleurs dans le monde et au Québec, que ce soit dans le secteur privé ou dans le domaine des travailleurs indépendants, la mise en place de bureaux satellites pourrait aussi s'adapter à la réalité de la fonction publique québécoise. À cette fin, deux modèles sont proposés.

Bureaux satellites dans des locaux existants

La mise en place de bureaux satellites dans des locaux existants pourrait être une première étape pour déployer ce nouveau concept. À cette fin, des espaces vacants dans certains édifices gouvernementaux localisés sur tout le territoire du Québec pourraient être utilisés. Cette façon de faire permettrait de mettre en commun des locaux, des équipements, des infrastructures technologiques et même des flottes de véhicules. Ces espaces pourraient être utilisés par des employés de la fonction publique, et ce, peu importe le ministère ou organisme pour lequel ils travaillent. Les employés des divers MO pourraient ainsi réserver un emplacement et bénéficier des services disponibles.

Ce modèle de bureau permettrait de maximiser l'utilisation des espaces vacants dans les divers édifices gouvernementaux. Il permettrait également de répondre aux enjeux de rétention et de recrutement, principalement en région où les distances à parcourir pour se rendre à son lieu de travail peuvent être importantes.

Bureaux satellites dans de nouveaux locaux

Des bureaux satellites pourraient également être mis en place dans de nouveaux locaux non attirés à un MO spécifique. Un aménagement flexible (Flex office) pourrait y être prévu. Ainsi, tous les employés, peu importe de quel MO ils proviennent, pourraient y avoir accès pour travailler. Sur réservation, les employés équipés de leur ordinateur portable pourraient ainsi bénéficier de toutes les ressources matérielles et technologiques nécessaires à leur travail.

3.3 Emplacements

Divers emplacements peuvent être considérés pour la mise en place de bureaux satellites gouvernementaux. Ce concept pourrait considérer deux réalités similaires, mais différentes, soit celle des régions éloignées et celle des régions en périphérie des grands centres urbains, tels que Montréal et Québec. Des distinctions peuvent ainsi être faites entre des bureaux situés dans des régions plus éloignées et des bureaux plutôt situés en zone urbaine ou périurbaine.

En région

Les bureaux satellites situés en région sont plus susceptibles d'être utilisés par des employés qui doivent parcourir plus de 30 minutes ou selon les situations plus de 50 kilomètres de route pour se rendre à leur port d'attache. Afin d'optimiser l'utilisation de ces bureaux, il serait donc pertinent de privilégier des emplacements à environ 30 à 35 kilomètres des principaux bassins d'employés. Ainsi, les employés seraient en mesure de mieux concilier leurs besoins professionnels, familiaux et personnels et pouvoir utiliser des transports variés pour se rendre aux bureaux (transports en commun, bicyclette, marche, voiture, etc.).

Les bureaux satellites en région devraient également être localisés dans des villes pouvant offrir divers services généraux permettant de répondre aux différents besoins des employés. (Voir l'exemple à l'annexe 1)

En milieu urbain ou périurbain

La localisation de bureaux satellites en milieu urbain ou périurbain devrait répondre à différentes conditions afin d'optimiser leurs retombées positives. Ces

conditions pourraient toutefois varier selon l'objectif principal recherché. À titre d'exemple, certains bureaux satellites pourraient être déployés en périphérie des grands centres dans des secteurs où la densité est importante tout en étant dépourvue d'édifices gouvernementaux, par exemple à Lévis ou Saint-Augustin-de-Desmaures pour la région de Québec, ou à Longueuil, Saint-Jérôme ou Terrebonne pour la région de Montréal. De tels sites permettraient de créer un effet de proximité avec un fort bassin d'employés. Les travailleurs pourraient ainsi éviter de se rendre à leur bureau principal au centre-ville ce qui faciliterait notamment la conciliation travail et vie personnelle (voir les exemples aux annexes 2 et 3).

Dans le même esprit, afin de favoriser la dotation au sein de différentes communautés culturelles et leur inclusion à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, certains secteurs urbains à haut taux d'immigrants pourraient être favorisés.

Dans d'autres cas particuliers, certains emplacements à privilégier pourraient être situés dans des secteurs à forte concentration d'édifices gouvernementaux afin de permettre un accès facile à des espaces de travail conviviaux ou dans une optique de répondre à certains besoins spécifiques en matière de visioconférences ou de salles de réunions.

Dans tous les cas, la proximité des transports en commun devra impérativement faire l'objet d'une attention particulière afin de favoriser l'accessibilité à ces nouveaux lieux de travail.

3.4 Employés ciblés

Comme spécifié dans le *cadre de référence en matière de télétravail visant la mise en place de projets pilotes* du SCT, ce ne sont pas tous les types d'emplois qui pourraient être admissibles à la forme de télétravail proposée dans des bureaux

satellites. Les fonctions doivent être compatibles avec ce mode de travail notamment :

- un niveau d'autonomie élevé;
- un faible niveau de supervision;
- la possibilité de recourir à des sources numérisées pour exécuter les tâches;
- la présence physique ne doit pas être toujours requise pour assurer le service;
- les réunions doivent pouvoir être planifiées à l'avance.

À titre d'exemple, les employés qui assurent un service directement auprès de la clientèle n'occupent pas des fonctions qui apparaissent propices au télétravail.

De plus, certaines aptitudes personnelles compatibles avec ce mode de travail devraient être recherchées afin d'éviter les impacts en termes de rendement et en assurer le succès. Ainsi, l'employé doit posséder les caractéristiques personnelles suivantes :

- l'assiduité;
- la discipline personnelle;
- le sens de l'organisation;
- le respect des échéances;
- des compétences technologiques;
- une capacité de travail avec des contacts sociaux réduits.

3.5 Services et équipements offerts

Pour que ce concept soit attrayant, il est important que les employés puissent retrouver dans les bureaux satellites les principaux services et équipements auxquels ils ont accès dans leur bureau principal afin de favoriser une prestation

de travail optimale, par exemple :

- WiFi avec et sans fil;
- Réseau informatique complet;
- Branchement pour les portables;
- Ordinateurs de table fixes, pour ceux qui n'ont pas de portable;
- Téléphones;
- Papeterie;
- Photocopieurs;
- Salles fermées individuelles pour le travail;
- Salles ouvertes communes pour le travail;
- Salles de conférence pour des rencontres de groupe;
- Salles de vidéoconférence / multimédia pour les rencontres à distance;
- Salles de pause;
- Salles à manger;
- Voitures pour des rencontres professionnelles, etc.

3.6 Mode de fonctionnement sommaire

L'employé qui souhaiterait travailler à partir d'un bureau satellite pourrait préalablement informer son gestionnaire des raisons pour lesquelles il désire se prévaloir de cette flexibilité. Il pourrait également convenir de ses besoins pour réaliser sa prestation de travail du bureau satellite à partir duquel il travaillerait, de la durée et de la fréquence d'utilisation de ce bureau, etc. Une entente écrite à cet effet pourrait être convenue et complétée par l'employé et le gestionnaire.

Un maximum de trois jours par semaine en télétravail dans les bureaux satellites pourrait être préconisé afin de maintenir des communications efficaces avec les gestionnaires et les collègues de travail. Cela permettrait également aux employés concernés de participer à des rencontres de travail et ainsi assurer le maintien d'une cohésion d'équipe. Des périodes d'essais pourraient également être prévues afin que les employés et les gestionnaires puissent expérimenter ce mode de travail afin d'assurer d'une mise en œuvre harmonieuse.

Un système de réservation en ligne pour les salles et les postes de travail devrait

être mis en place pour permettre aux employés de consulter la disponibilité des différents bureaux satellites et des services offerts. Un tel système permettrait de s'assurer que les utilisateurs puissent disposer des installations souhaitées tout en évitant les déplacements inutiles.

Un système utilisant des cartes magnétiques ou des codes de sécurité pourrait aussi être mis en place afin de pouvoir accéder aux bâtiments et assurer la sécurité des locaux et des équipements. Une attention particulière devra aussi être accordée à la sécurité des lieux afin d'éviter vol, vandalisme et d'assurer le respect des installations. Ce système pourrait aussi permettre de compiler l'utilisation des employés et ainsi pouvoir répartir les frais d'utilisation auprès de chacun des MO.

Un support logistique pour répondre aux besoins des utilisateurs concernant les différents systèmes, équipements et infrastructures technologiques serait également à prévoir afin de s'assurer de leur fonctionnement.

Les bureaux satellites de même que les systèmes associés pourraient être gérés par un organisme gouvernemental central comme le CSPQ ou la SQI.

3.7 Bénéfices et avantages

Plusieurs bénéfices et avantages liés à la mise en place de bureaux satellites peuvent être identifiés que ce soit pour les employés, le gouvernement du Québec ou la société en général.

Pour les employés

Les employés qui peuvent bénéficier d'un second lieu de travail, plus près de la maison, pourraient indéniablement améliorer leur qualité de vie. Ainsi, la conciliation travail et vie personnelle en serait facilitée.

Les employés concernés pourraient également réduire leurs coûts de transport, le temps qui lui est consacré ainsi que le stress associé.

Par ailleurs, la disponibilité de tels bureaux hors du port d'attache principal pourrait favoriser la réalisation de certaines tâches, notamment celles requérant une concentration élevée. Une plus grande disponibilité de systèmes de visioconférence pourrait également être un atout pour les employés requérant fréquemment ce type de service dans leurs fonctions.

L'utilisation de tels bureaux permettrait également aux employés de sortir de leur cadre de travail habituel, d'élargir leur réseau de contacts et de développer des compétences utiles pouvant les aider à composer avec un plus large éventail d'enjeux, améliorant ainsi leur employabilité.

En fonction des installations qui auront été déployées, les employés disposeraient également de locaux qui pourraient être plus propices au travail de création ou au travail d'équipe.

La disponibilité de tels emplacements à proximité de leur résidence permettrait également à plusieurs employés d'améliorer leur performance professionnelle.

[Pour le gouvernement du Québec](#)

En plus de représenter des gains pour de nombreux employés, la mise en service de bureaux satellites comporterait également plusieurs bénéfices pour le gouvernement du Québec. La disponibilité d'espaces de travail facilement accessibles permettrait à plusieurs MO de disposer de nouvelles options d'utilisation de salles de conférence, de visioconférence ou de réunion. Ainsi, il serait possible de répondre à un plus large éventail de besoins, dont certains besoins exceptionnels ou ponctuels (ex. : salle de réunion de grande dimension avec microphones).

L'existence de tels lieux de travail pourrait aussi représenter un avantage dans des situations d'urgence pour lesquelles des employés doivent être déployés dans une région donnée (ex. : catastrophe naturelle). De plus, l'utilisation de ces locaux pourrait être prévue dans les différents plans de continuité des affaires des MO en cas de sinistre (ex. : incendie ou inondation). Les MO pourraient ainsi redevenir

opérationnels plus rapidement dans de telles situations.

Dans le contexte où le télétravail est un mode de travail de plus en plus utilisé, le suivi des employés par les gestionnaires pourrait être facilité avec une alternative dans des bureaux satellites gouvernementaux. Dans de nombreux cas, la disponibilité de tels locaux pourrait permettre une augmentation de la productivité des employés et de la performance organisationnelle, réduire l'absentéisme et les retards tout en augmentant la mobilisation.

Finalement, considérant les avantages pour les employés liés à la mise en place de ce concept, le gouvernement du Québec pourrait bénéficier de retombées positives en matière de dotation ou de rétention. Rappelons que dans un contexte de compétitivité élevée reliée à l'accès à la main-d'œuvre, cette mesure pourrait représenter un atout supplémentaire en termes d'attraction.

Pour la société

Plusieurs bénéfices pour la société peuvent être identifiés en lien avec la forme de télétravail proposée dans des bureaux satellite. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, ce mode de travail peut s'avérer avantageux afin d'optimiser l'utilisation des ressources humaines disponibles, le facteur de la distance devenant moins significatif. Il peut permettre de pourvoir des postes qui n'auraient pas pu l'être autrement, notamment dans des régions plus éloignées. En effet, le télétravail peut permettre aux organisations en région de promouvoir leurs emplois auprès d'un bassin de main-d'œuvre élargi et ainsi contribuer au maintien de leur vitalité.

La mise en place de bureaux satellites pourrait également permettre de réduire le trafic automobile et par le fait même les temps de déplacement des usagers de la route, notamment aux heures de pointe. L'impact sur la qualité de vie des citoyens en zone urbaine pourrait donc s'avérer significatif. D'un point de vue économique, si un employé met en moyenne 64 minutes pour ses trajets domicile-travail, c'est en moyenne une semaine de travail par an qui est perdue dans les embouteillages, et ce, sans compter les accidents de la route associés qui sont autant de coûts sociaux évités.

L'un des bénéfices les plus significatifs concerne également la réduction de

l'empreinte environnementale, plus précisément des gaz à effet de serre lié à la réduction des déplacements en voiture. Ce bénéfice serait d'autant plus important si les choix des lieux d'implantation de ces bureaux sont déterminés en considérant le flux des déplacements professionnels ainsi que l'offre de transport actif et collectif à proximité.

En fait, par la mise en place d'une solution de télétravail dans des bureaux satellites, le gouvernement du Québec pourrait amorcer la mise en place d'une politique immobilière qui intégrerait davantage les enjeux environnementaux en implantant ses besoins immobiliers, non plus de manière centralisée, mais répartis en plusieurs pôles. Cette façon de faire permettrait d'optimiser les déplacements de plusieurs employés de la fonction publique et d'en réduire les impacts environnementaux, économiques et sociaux au bénéfice de l'ensemble de la société.

Bref, la mise en place de bureaux satellites favorisant le télétravail prendrait en compte plusieurs principes de développement durable, que ce soit en matière :

- de santé et de qualité de vie, notamment liée à l'amélioration de la conciliation vie professionnelle et personnelle des employés;
- de protection de l'environnement, notamment liée à la diminution des émissions de gaz à effet de serre associées au transport;
- d'efficacité économique, notamment liée à l'augmentation de la productivité des employés et la réduction de certains coûts sociétaux.

3.8 Inconvénients et problématiques envisagés

Bien que le recours à des bureaux satellites accessibles aux employés de la fonction publique québécoise présente indéniablement de grands avantages, des inconvénients et des problématiques peuvent être envisagés.

Compte tenu du caractère novateur d'un tel projet, il est difficile de prévoir le taux de fréquentation de ces nouveaux espaces de travail. Il est cependant vraisemblable que ce taux puisse être très variable en fonction des périodes de l'année. À cet égard, un projet pilote pourrait permettre d'obtenir des données en termes d'achalandage afin d'anticiper les besoins.

Par ailleurs, la mise à la disposition d'infrastructures informatiques et matérielles dans ces bureaux satellites nécessitera inévitablement un support logistique auprès des employés. Il importe également de noter que les systèmes de visioconférence peuvent varier d'une organisation à l'autre, ce qui pourrait entraîner certains défis de compatibilité.

De façon générale, le travail hors du port d'attache principal présente également ses désavantages. Ainsi, l'instauration d'un suivi à distance des employés engendrera inévitablement des ajustements quant aux façons dont les gestionnaires encadrent leurs employés, notamment la gestion des heures réalisées ou du travail produit. Des modifications devront également être apportées aux pratiques liées à l'intégration et la mobilisation des employés, de même que celles relatives à la gestion du travail d'équipe.

Le recours au travail à distance peut également être un frein à l'instauration d'un travail collaboratif au sein des équipes, engendrer de l'isolement social chez certains employés ou occasionner une diminution de l'information et de la communication formelle et informelle. Les employés pourraient ainsi se sentir moins investis dans la mission organisationnelle et davantage à l'écart de la prise de décision.

3.9 Coûts

Outre les investissements qui devront être prévus pour la construction ou la location ainsi que l'entretien de tels bureaux, différents frais sont à prévoir pour leur opérationnalisation. Dans un souci de saine gestion des biens publics et d'équité, ces nouveaux lieux de travail ne peuvent être déployés sans une approche d'utilisateur/payeur. Ainsi, les MO bénéficiaires devraient être facturés en fonction de l'utilisation qu'en feront leurs propres employés. Or, l'instauration d'une facturation en fonction de l'utilisation représentera un enjeu administratif qui nécessitera certains frais récurrents.

À plus large échelle, certaines réductions de coûts pourraient être envisagées pour le gouvernement. Ainsi la consommation de papier et d'encre liée à une utilisation accrue des outils technologiques pourrait être possible dans certains cas. De même, de par l'accessibilité et la disponibilité à certaines salles de rencontre ou de visioconférence, certains MO pourraient revoir leurs investissements pour la mise en chantier de locaux de même nature. Les organisations gouvernementales pourraient également opter pour ces nouveaux lieux de travail plutôt que de louer de façon ponctuelle des salles auprès de certains organismes privés.

4. Élaboration d'un projet pilote

Un projet pilote pourrait être mis en place afin de documenter davantage les bénéfices, les inconvénients et les coûts.

4.1 Constitution d'une équipe de projet et définition des rôles et responsabilités

En premier lieu, il faudra constituer une équipe de projet et définir les rôles et responsabilités des différents intervenants. Voici une suggestion d'équipe de projet et de répartition des tâches.

Membres de l'équipe	Rôles et responsabilités suggérés
---------------------	-----------------------------------

<p>Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)</p>	<p>Le SCT a notamment pour mission de veiller à une allocation et à une gestion optimale et équitable des ressources et d'accompagner les ministères et organismes.</p> <p>Le SCT, en tant que responsable de la gestion des ressources humaines de la fonction publique du Québec, serait responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonner le projet pilote; • Réaliser la gestion du changement; • Identifier les services visés par le télétravail; • Réaliser un suivi des bénéficiaires.
<p>La Société québécoise des infrastructures (SQI) du Québec</p>	<p>La Société québécoise des infrastructures a pour mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de soutenir les organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructures publiques; • de développer, de maintenir et de gérer un parc immobilier qui répond aux besoins de ces organismes; <p>La SQI serait responsable des infrastructures pour le projet pilote et de s'assurer que le parc immobilier réponde aux besoins des organismes. De plus, la SQI serait en mesure d'évaluer les possibilités de maximisation des locaux déjà existants.</p>
<p>Le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) ou Infrastructures technologiques</p>	<p>Le Centre de services partagés du Québec a pour mission de fournir ou de rendre accessibles aux organismes publics les biens et les services dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources matérielles,</p>

Québec (ITQ)	<p>informationnelles et communicationnelles.</p> <p>À noter qu'à partir de janvier 2020, Infrastructures technologiques Québec développera, exploitera et optimisera des infrastructures technologiques partagées. L'ITQ contribuera à accélérer la transformation numérique des ministères et organismes puisque ceux-ci seront dégagés graduellement de la gestion des infrastructures et pourront concentrer leurs efforts sur cette transformation numérique de leur prestation de services.</p> <p>Dans le cadre du projet pilote, l'ITQ serait responsable des services technologiques et de communication.</p>
Ministères et organismes	<p>Les ministères et organismes ciblés seraient responsables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer au projet pilote; • Aider dans la définition des besoins en équipement et en technologies; • Participer à l'évaluation des bénéfices.

4.2 Sélection d'un site pilote pour le bureau satellite

Pour le projet pilote, un bureau satellite en Chaudière-Appalaches est suggéré plus précisément dans la ville de Lévis.

Pourquoi Lévis? Selon le site métier Québec, la Fonction publique québécoise représente le 7^e plus grand employeur et emploie plus de 1 600 travailleuses et travailleurs dans divers ministères et organismes un peu partout dans la région de Chaudière-Appalaches. En comparaison, la Fonction publique québécoise est le plus grand employeur de la région de la capitale nationale avec plus de 30 800

travailleuses et travailleurs dans de nombreux ministères et organismes principalement dans la ville de Québec. Cela représente environ 19 fois plus d'emplacements physiques de lieu de travail pour la fonction publique dans la région de la capitale nationale que dans celle de la région de Chaudière-Appalaches pour un ratio de population d'à peine 1,7 personne (737 857 personnes pour la Capitale nationale versus 424 856 personnes pour Chaudière-Appalaches).

À court terme, plusieurs employés actuels de la fonction publique pourraient bénéficier de ce bureau satellite plusieurs fois par semaine pour travailler sans nécessairement avoir à traverser le pont Pierre-Laporte, le pont de Québec ou le traversier Québec-Lévis. À plus long terme, on peut penser que la fonction publique québécoise pourra attirer de nouveaux employés de la région de Chaudière-Appalaches à venir travailler dans la fonction publique québécoise, car il y a un bassin intéressant de travailleurs disponibles.

Pour minimiser les coûts et maximiser la possibilité de récupération de services existants, le bureau satellite pourrait se situer près de locaux déjà existants dans ce secteur tels que ceux du ministère des Transports, de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail ou de La Financière agricole du Québec.

Vous trouverez à l'annexe 2 un exemple d'emplacements suggérés.

4.3 Services offerts

Pour que le projet pilote fonctionne correctement, plusieurs services devront être mis en place pour en assurer le succès. Notamment la possibilité de pouvoir réserver à l'avance un emplacement de travail, des salles pouvant accueillir de 4 à 6 personnes et une salle de conférence pouvant accueillir 12 personnes. De plus, il faudra s'assurer d'offrir l'accessibilité des lieux seulement aux personnes autorisées par un système de contrôle des accès. Les utilisateurs du bureau satellite devront pouvoir avoir accès à internet et aussi à de l'équipement tel qu'imprimantes, casiers pour y déposer leurs effets personnels, salle à manger et

micro-onde.

5. Conclusion

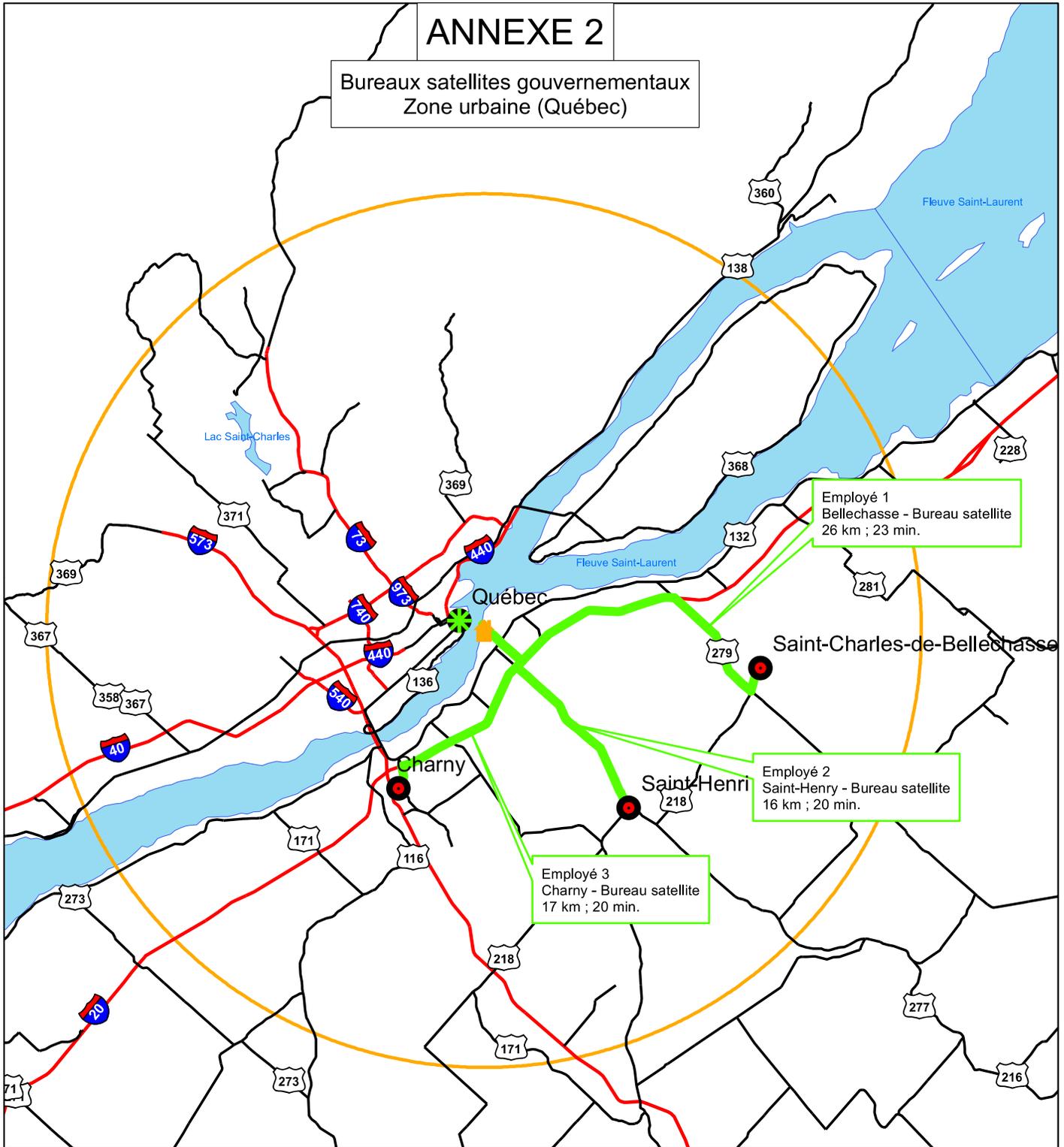
En conclusion, les bénéfices liés à la mise en place de bureaux satellites gouvernementaux et l'adoption des aménagements flexibles afin de favoriser le télétravail, notamment ceux concernant l'amélioration de la qualité de vie, la diminution de l'empreinte environnementale ainsi que l'efficacité économique, s'avèreraient intéressants pour le gouvernement du Québec.

De plus, le télétravail permettrait d'améliorer la performance de la fonction publique québécoise en favorisant une meilleure rétention, attraction et mobilisation du personnel tout en diminuant l'absentéisme.

Cette proposition mériterait donc d'être explorée davantage. Ainsi, la mise en place de projet pilote de bureaux satellites gouvernementaux permettrait au gouvernement du Québec de relever ce défi en concevant une organisation du travail adaptée aux nouvelles réalités du monde du travail.

ANNEXE 2

Bureaux satellites gouvernementaux
Zone urbaine (Québec)



Note :Objectif : éviter le trafic et la congestion des ponts qui augmentent le temps de transport

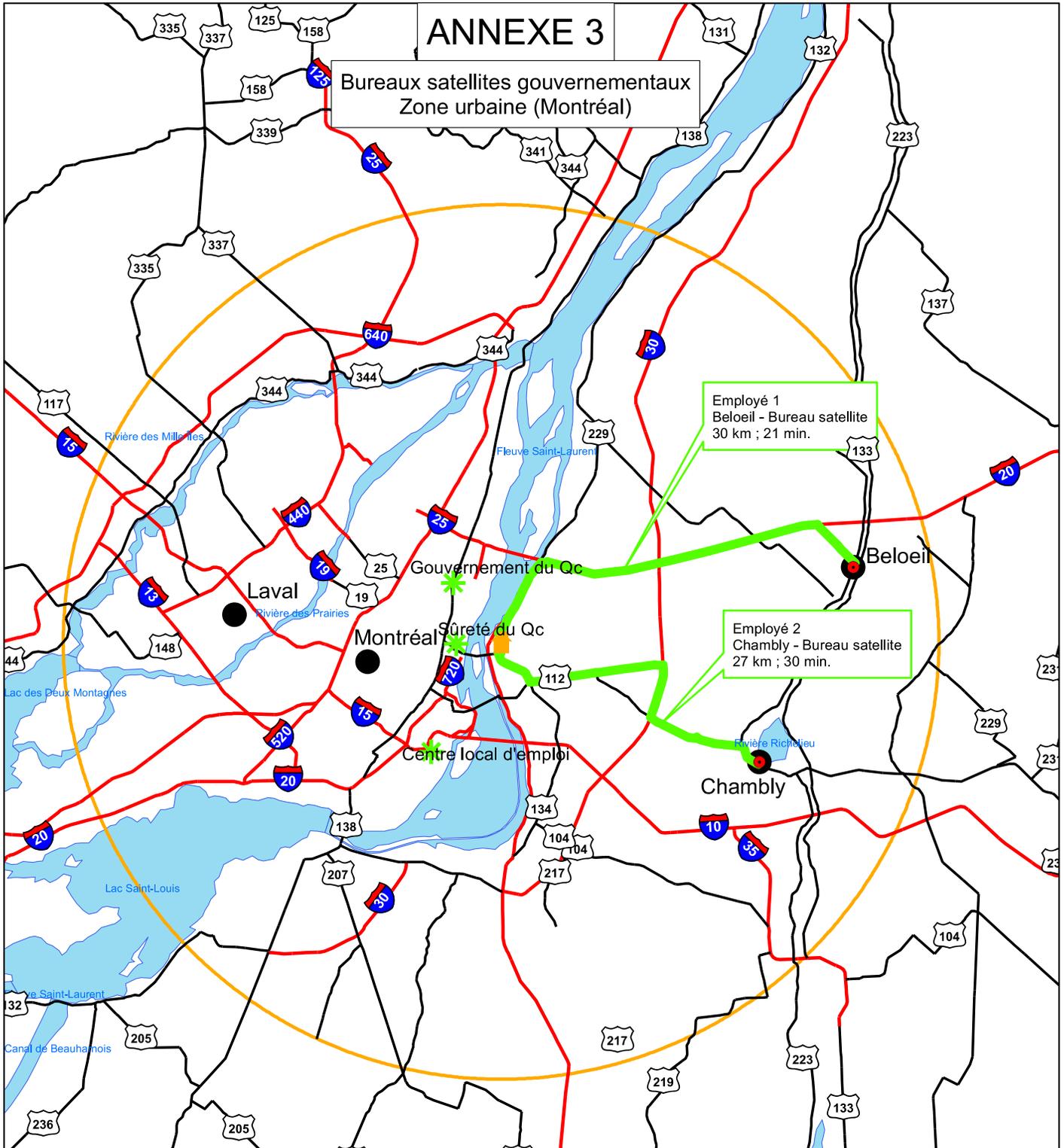
Légende

- Villes
- Routes
- Hydrographie
- 🏠 Bureaux satellites gov.
- 📍 Rayon 30 km
- ✳️ Port d'attache
- Lieu de résidence
- 🟢 Itinéraire Résidence - Bureau satellite



ANNEXE 3

Bureaux satellites gouvernementaux
Zone urbaine (Montréal)



Note : Objectif : éviter le trafic et la congestion des ponts qui augmentent le temps de transport

Légende

- Villes
- Routes
- Hydrographie
- 🏠 Bureaux satellites gov.
- 📏 Rayon 30 km
- ✳️ Port d'attache
- Lieu de résidence
- 🟢 Itinéraire Résidence - Bureau satellite



Bibliographie

Documents

DIRECTION DES COMMUNICATIONS DU MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF ET DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, mai 2018, *Stratégie de gestion des ressources humaines*, 33 pages.

GOVERNEMENT FÉDÉRAL, Emploi et développement social, mai 2016, *Conditions de travail souples, Document de discussion*, 31 pages.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, Direction de la santé des personnes et des relations professionnelles, 12 septembre 2018. *Cadre de référence en matière de télétravail visant la mise en place de projets pilotes*, 8 pages.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, Direction de la santé des personnes et des relations professionnelles, 12 septembre 2018. *Foire aux questions, Cadre de référence en matière de télétravail*, 10 pages.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR et SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DES INFRASTRUCTURES, *Transformation du milieu de travail, projet gouvernemental*, présentation à La Financière agricole du Québec le 17 mai 2019 sur les orientations gouvernementales de transformation du milieu du travail, 22 pages.

Sites Web

COWORK.IO, *Flex Office : Un concept à adopter? Quelles sont les entreprises pionnières?* <https://cowork.io/fr/blog/flex-office-smartoffice/flex-office-exemples-dentreprises>, consulté le 24 juin 2019.

COWORK.IO, *Qu'est-ce que le bureau flexible?*, <https://cowork.io/fr/blog/flex-office-smartoffice/quest-flex-office-bureau-flexible>, consulté le 24 juin 2019.

CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS DU QUÉBEC (CSPQ), *Faire affaire avec le CPSQ*, <https://www.cspq.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-le-cspq/budget-provincial-2019-2020/>, consulté le 6 août 2019.

CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (CSPQ), *L'organisation*, <https://www.cspq.gouv.qc.ca/a-propos-du-cspq/lorganisation/#c1172>, consulté le 6 août 2019.

LEDUC, Gilbert, Le Soleil, 12 mars 2017, *Le télétravail sous la loupe*,

<https://www.lesoleil.com/affaires/le-travail-et-nous/le-teletravail-sous-la-loupe-4f7b984501ef66a3c5ea0d8ad944d263>, consulté le 24 juin 2019.

LE QUÉBEC ÉCONOMIQUE, démographie par région administrative, <https://qe.cirano.qc.ca/theme/regions/ensemble-regions/tableau-demographie-region-administrative-2016>, consulté le 8 août 2019.

L'EXPRESS, *Dans les nouveaux bureaux d'Adidas : flex office et bien-être des salariés*, <http://blogs.lentreprise.com/deco-bureau/2017/07/02/dans-les-nouveaux-bureaux-dadidas-flex-office-et-bien-etre-des-salaries/>, consulté le 24 juin 2019.

MÉTIERS-QUÉBEC, le portrait économique des régions québécoises : *Région administrative de Québec*, <https://www.metiers-quebec.org/portraits/regions4.htm>, consulté le 8 août 2019.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (SCT), L'organisation et ses engagements, <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/secretariat-conseil-tresor/mission-et-mandats/>, consulté le 6 août 2019.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (SCT), Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023, <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/strategie-de-gestion-des-ressources-humaines-2018-2023/>, consulté le 8 août 2019.

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DES INFRASTRUCTURES (SQI), À propos, <https://www.sqi.gouv.qc.ca/apropos/Pages/default.aspx>, consulté le 6 août 2019.