



**Ministère de la Santé  
et des Services sociaux**

## **Politique ministérielle en matière de télétravail**

# **GUIDE À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES**

Mars 2022

## PRÉAMBULE

Ce guide se destine aux gestionnaires<sup>1</sup> du MSSS dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique incluant les étudiants et les stagiaires (RLRQ, c. F-3.1.1) et le personnel en entente de prêt de service avec le réseau de la santé et des services sociaux (RSSS). Il vise à fournir aux gestionnaires le soutien nécessaire à l'application de la Politique ministérielle en matière de télétravail (Politique ministérielle). Les fonctions effectuées à l'extérieur des locaux de l'employeur (personnel itinérant, en déplacement au sens de la Directive sur les frais remboursables lors d'un déplacement et autres frais inhérents) ne sont pas visées par la politique ministérielle de même que les consultants.

Le texte de la Politique ministérielle a toujours priorité sur celui du guide.

---

<sup>1</sup> Supérieur immédiat cadre

## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Principes directeurs de la Politique ministérielle .....</b>	<b>2</b>
2.1 Encadrement.....	2
2.2 Volontariat .....	5
2.3 Processus et modalités.....	5
<b>3. Rôles et responsabilités dans la mise en place du télétravail en mode hybride.....</b>	<b>8</b>
3.1 Sous-ministre .....	8
3.2 Direction générale adjointe des ressources humaines ministérielles et de la gestion contractuelle (DGARHMG) .....	8
3.3 Gestionnaire.....	8
3.4 Employé.....	9
<b>4. RÈGLES D'APPLICATION DE LA POLITIQUE MINISTÉRIELLE .....</b>	<b>10</b>
4.1 Exceptions .....	10
4.2 Orientations quant au lieu de travail .....	10
4.3 Équipement fourni par l'employeur.....	11
<b>5. UN MODÈLE D'ANALYSE DE L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL EN MODE HYBRIDE .....</b>	<b>13</b>
<b>6. DROITS ET OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL.....</b>	<b>14</b>
<b>7. LES CONGÉS CONVENTIONNÉS .....</b>	<b>16</b>
<b>8. SUIVI GÉNÉRAL.....</b>	<b>17</b>
<b>9. SUIVI DES CIRCONSTANCES PARTICULIÈRES AUTORISÉES PAR LE SCT .....</b>	<b>17</b>
ANNEXE 1 VISION GLOBALE EN SANTÉ DES PERSONNES .....	18
ANNEXE 2 PRATIQUES DE GESTION.....	22
ANNEXE 3 PLANIFICATION DU TÉLÉTRAVAIL.....	23
ANNEXE 4 ÉVALUATION DU RENDEMENT .....	25
ANNEXE 5 SUIVI DU TÉLÉTRAVAIL DANS L'ÉQUIPE .....	26
ANNEXE 6 ENJEUX ÉTHIQUES .....	27
ANNEXE 7 RAPPEL DES PRINCIPES EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL EN MODE HYBRIDE.....	28
ANNEXE 8 POLITIQUE-CADRE EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE – LE MODE HYBRIDE .....	29
ANNEXE 9 MODÈLE D'ANALYSE – TÉLÉTRAVAIL EN MODE HYBRIDE .....	33
ANNEXE 10 RÉFLEXIONS SUR LES PRATIQUES DE GESTION À FAVORISER EN MODE HYBRIDE .....	34
ANNEXE 11 LES 5 DÉFIS DU TÉLÉTRAVAIL HYBRIDE.....	39

## **1. INTRODUCTION**

Le télétravail transforme l'organisation du travail à plusieurs égards. Celui-ci doit désormais être envisagé en mode hybride, avec des employés parfois au bureau et parfois en télétravail. Cette transformation nécessite que la télétravailleuse ou le télétravailleur développe et mette en place de nouvelles pratiques pour protéger sa santé et pour exercer une prestation de travail optimale. De plus, elle touche inévitablement les pratiques de gestion ainsi que les dynamiques d'équipe. Pour pleinement bénéficier des avantages de ce mode d'organisation du travail, il importe d'en comprendre les implications et d'ajuster les façons de faire. La santé des personnes, la mobilisation, l'éthique, l'organisation des tâches et des activités de l'équipe, la gestion à distance et hybride sont quelques-uns des thèmes sur lesquels porter une attention.

La fonction publique québécoise (FPQ) a encore beaucoup à apprendre pour implanter, de façon durable et fonctionnelle, le télétravail. Ce guide, inspiré des bonnes pratiques recensées dans les derniers mois par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), est un outil pour faciliter ce virage.

Le télétravail permet à la FPQ de se renouveler et de répondre à des enjeux sociétaux et aux attentes des travailleurs. Toutefois, pour qu'il remplisse ses promesses, chacun doit poser un regard lucide sur les implications et sur ses responsabilités à cet égard.

## 2. PRINCIPES DIRECTEURS DE LA POLITIQUE MINISTÉRIELLE

Préalablement à la lecture de ce guide, il est recommandé de procéder à une lecture attentive de la [Politique ministérielle en matière de télétravail](#).

Les principes directeurs énoncés dans la Politique ministérielle constituent l'assise du télétravail. Ils tiennent compte des balises qui figurent à la *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique du Secrétariat du Conseil du trésor* et des commentaires reçus lors des consultations des gestionnaires du MSSS.

Voici différentes informations qui expliquent les principes directeurs retenus ou qui précisent des enjeux potentiels.

### 2.1 Encadrement

#### *Des attributions et des aptitudes compatibles*

- Les attributions de l'emploi doivent être compatibles avec le télétravail. Cela présuppose, notamment, une évaluation des emplois par le gestionnaire et la ou le sous-ministre afin de déterminer les emplois admissibles.
  - Les tâches compatibles et généralement reconnues comme efficaces en télétravail : analyse de documents, rédaction de notes, répondre à des courriels, planifier le travail, faire de la vigie (documents de recherche, jurisprudence), produire des documents statistiques.
- En lien avec la compatibilité des fonctions, diverses conditions doivent également être remplies afin d'assurer le succès de la participation au télétravail, comme :
  - Le degré d'autonomie lié à l'emploi;
  - Le faible niveau de supervision requis;
  - La possibilité de recourir à des sources numérisées pour exécuter ses tâches et la disponibilité des outils technologiques;
  - La possibilité de planifier les réunions ou de les tenir par vidéoconférence;
  - La possibilité d'évaluer les résultats et la performance de l'employé à distance.

- La personne possède des aptitudes compatibles avec ce mode de travail, comme :
  - Autonomie;
  - Discipline personnelle;
  - Sens de l'organisation et gestion des priorités;
  - Conformité aux modalités établies;
  - Capacité de concentration;
  - Capacité de travailler avec des contacts sociaux réduits;
  - Capacité à décrocher à la fin de la journée.

### ***Une approche de gestion basée sur la confiance et l'autonomie et axée sur les résultats***

- Le télétravail nécessite des changements majeurs en matière de gestion de personnel. Celle-ci doit reposer sur la confiance et l'autonomie, et ce, sans égard aux catégories d'emplois.
  - L'une des responsabilités de l'employeur consiste à encourager la pratique du mode hybride, c'est-à-dire par la participation de l'équipe de gestion à ce mode d'organisation du travail.
- Le télétravail s'inscrit dans la volonté de la FPQ et du MSSS de contribuer à offrir au personnel les meilleures circonstances pour réaliser les diverses activités professionnelles et répondre aux enjeux d'attraction et de fidélisation de santé des personnes et de mobilité durable.
- Le télétravail s'apprécie selon une approche par résultats.

### ***Le mode hybride : les bénéfices de l'alternance entre le télétravail et la présence dans le milieu de travail***

- La Politique ministérielle prévoit une organisation du travail en mode hybride. Ce mode permet le télétravail pour une période maximale de trois jours par semaine et une présence de deux jours par semaine dans les locaux de l'employeur.

Pour les employés qui bénéficient d'un aménagement du temps de travail, le télétravail est permis. Cependant, ils doivent être présents dans les locaux du MSSS deux jours par semaine minimum. Si l'ensemble des autres conditions identifiées à la présente section sont remplies, ils pourront effectuer du télétravail selon le solde des jours restants.

Globalement, le MSSS privilégie la prestation de travail en mode hybride puisque :

- Les études récentes montrent qu'au-delà de trois jours par semaine en télétravail, les bénéfices s'estompent. Certains effets indésirables sur la motivation, la mobilisation, l'innovation et la synergie d'équipe peuvent prendre le dessus sur les avantages associés à ce mode de travail. Les gains maximums, autant pour l'employeur que pour l'employé, découlent du mode hybride.
- La Politique ministérielle vise un équilibre dans la mise en place d'une organisation du travail en mode hybride, soit optimiser la productivité des équipes et des personnes, favoriser le développement de leurs compétences et protéger la santé physique et psychologique de chacun.

***Consulter l'annexe 7 qui présente les raisons pour lesquelles la présence au bureau demeure privilégiée dans le cadre d'une organisation du travail optimale.***

### ***La recherche de bénéfices en matière de développement durable***

- En respect des orientations gouvernementales, le MSSS souhaite que le télétravail ait lieu pendant des journées entières pour réduire les déplacements et obtenir les bénéfices associés au développement durable.

### ***Les circonstances particulières permettant le télétravail à plus de 3 jours par semaine***

- La ou le sous-ministre peut, pour des circonstances particulières déterminées par le SCT, autoriser une prestation de télétravail supérieure à la période maximale de trois jours par semaine.
  - Les circonstances particulières autorisées concernent les postes visés par la régionalisation des emplois, de même que des emplois en informatique dans le domaine de la cyberdéfense.
- Les situations visées par cette mesure concernent uniquement des secteurs d'activités avec des enjeux de main-d'œuvre ou de performance. Cette mesure ne permet pas de gérer des cas isolés.
- Le ministère peut déposer une ou des demandes d'analyse de circonstances particulières. Le SCT est à déterminer la procédure pour ce faire. La demande devra provenir du sous-ministre du MSSS au sous-ministre du SCT.

### ***Le rappel de la prérogative de l'employeur***

- Le télétravail doit répondre aux besoins opérationnels de l'organisation. Il ne doit pas avoir d'effets négatifs sur la productivité globale. C'est pourquoi il doit être octroyé après une analyse juste des besoins et révisé régulièrement.

## 2.2 Volontariat

- La Politique ministérielle prévoit que le télétravail est une forme d'organisation du travail basée sur le volontariat et exercé en mode hybride.
- Le caractère volontaire se reflète dans la Politique ministérielle, car l'employé peut suspendre ou mettre fin à sa participation au télétravail en tout temps, avec un préavis de 15 jours, sauf si la demande est justifiée par des circonstances sérieuses et hors de son contrôle (incendie, inondation, violence conjugale ou familiale, etc.)<sup>2</sup>
- Ainsi, un employé ne peut être contraint de télétravailler, mais il peut y être incité par la ou le sous-ministre lors d'une circonstance ponctuelle, telles une tempête de neige ou une panne de courant.

## 2.3 Processus et modalités

### *Les modalités d'application*

- Les modalités d'application du télétravail, soit le nombre de jours maximal, la période de référence et la planification du télétravail sont établies par l'employeur, selon les paramètres de la Politique ministérielle.
- Les modalités d'application permettent de déterminer des jours de télétravail fixes ou variables.
- Puisqu'un maximum de trois jours en télétravail est permis, la présence dans les locaux de l'employeur est nécessaire deux jours par semaine. Par exemple, lorsqu'il y a un jour férié ou des congés dans une semaine de travail, l'employé doit se présenter deux jours dans les locaux de l'employeur.

### *La période de référence*

- La période de référence pour déterminer le nombre de jours de télétravail est basée sur l'horaire normal de travail établi. Elle doit permettre l'application du mode hybride de façon générale et régulière.

### *Le lieu de travail*

- L'employé doit obtenir préalablement l'autorisation de son gestionnaire s'il souhaite exercer ses fonctions en télétravail et informer par écrit l'employeur du lieu de télétravail, soit sa résidence principale (adresse complète), du nombre de jours en télétravail, de son engagement à suivre le système d'apprentissage en ligne ADAPTE permettant de prendre en charge l'évaluation et l'adaptation de son poste de travail en télétravail (<https://adapte.ca/> (utilisateur: votre adresse courriel @msss – code d'accès: msss2021)) et de son engagement

---

<sup>2</sup> Voir la section 1.3 pour plus d'explications.



à respecter la Politique ministérielle. Il doit avoir pris connaissance de l'ensemble des informations de cette politique et y adhérer.

- L'employé doit obtenir préalablement l'autorisation de son gestionnaire s'il souhaite exercer ses fonctions de la résidence du conjoint ou de la conjointe ou de sa résidence secondaire. Il peut le faire au même moment que lors de la demande d'autorisation ci-dessus. Un maximum de deux adresses peut être accepté lors de la demande d'autorisation de télétravail. Le gestionnaire doit conserver la documentation à cet égard pour répondre éventuellement à des demandes.

Le télétravail à partir d'un endroit public n'est pas permis (restaurant, hôtel, etc.). À noter que lors de déplacements au sens de la Directive sur les frais remboursables lors d'un déplacement et autres frais inhérents, l'employé est considéré en présentiel et non en télétravail.

- Peu importe le mode d'organisation du travail préconisé, le milieu de travail doit offrir l'espace nécessaire pour accueillir les employés.

### ***Annulation d'une ou de plusieurs journées***

- Sous réserve d'un préavis raisonnable, une ou des journées de télétravail peuvent être annulées en tout temps par le gestionnaire en réponse à des besoins propres au secteur dont une présence physique est requise. Par exemple :
  - Pour une réunion nécessitant une présence physique;
  - Pour des besoins en matière de service direct à la clientèle.
- À la demande du gestionnaire, l'employé doit être en mesure de revenir à son port d'attache (locaux du MSSS) dans un court délai, selon le contexte, si cela devenait requis.
- Lors d'un événement rendant impossible le télétravail (bris de matériel informatique ou problème de connexion, panne d'électricité, etc.), l'employé doit se déplacer à son port d'attache ou demander un congé prévu à ses conditions de travail.

### ***Autorisation d'une ou de plusieurs journées***

- Le sous-ministre peut autoriser une ou des journées de télétravail non prévues lors de circonstances ponctuelles telles une tempête de neige ou une panne de courant.

### ***Suspension ou fin de la participation au télétravail***

- Le gestionnaire peut mettre fin à la participation au télétravail en tout temps, sous réserve d'un préavis écrit de 15 jours calendrier.

- Le délai vise à permettre à l'employé et à l'employeur de se réorganiser si requis.
  - Il doit exposer les motifs à l'employé préalablement à l'envoi du préavis :
    - Cela favorise le sentiment de justice et d'équité et permet de maintenir une cohérence dans les décisions prises concernant le télétravail.
  - Il doit documenter adéquatement les motifs exposés afin de montrer que l'employeur a agi de manière raisonnable advenant un recours de la part de l'employé insatisfait de la décision.
    - Il devra également s'assurer que l'employé était au fait des manquements, s'il y a lieu, qui ont amené l'employeur à mettre fin à sa participation au télétravail.
- L'employé peut suspendre sa participation au télétravail ou y mettre fin dans un délai de 15 jours. Le préavis n'est pas requis si la demande est justifiée par des circonstances sérieuses et hors de son contrôle (incendie, inondation, violence conjugale ou familiale, etc.).
- Le délai octroyé à l'employeur vise à assurer l'organisation du retour à temps plein de l'employé dans les locaux de l'employeur.
  - Le préavis n'empêche pas que le gestionnaire pourrait permettre le retour immédiat dans le milieu de travail.
  - Le gestionnaire doit s'assurer que le délai convenu répond à la situation vécue par l'employé ainsi qu'aux enjeux et besoins opérationnels du secteur, tout en s'assurant de préserver la vie privée de l'employé.

### **3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL EN MODE HYBRIDE**

#### **3.1 Sous-ministre**

La ou le sous-ministre approuve la Politique ministérielle, veille à son application et s'assure de sa diffusion. Cette politique comporte une section complète concernant les responsabilités de l'employeur.

#### **3.2 Direction générale adjointe des ressources humaines ministérielles et de la gestion contractuelle (DGARHMGC)**

La DGARHMGC conseille et soutient la ou le sous-ministre dans la mise en application de la Politique ministérielle. Plus spécifiquement :

- Soutient la réflexion, soulève les enjeux relatifs à l'implantation du télétravail en mode hybride et peut proposer une stratégie en considérant les spécificités des différents secteurs de l'organisation;
- Développe les outils et offre le soutien auprès de tous les acteurs (employés, gestionnaires, dirigeants), en complément du présent guide et assure la disponibilité des informations concernant la Politique ministérielle;
- Soutient les gestionnaires et les employés dans l'aménagement sécuritaire des postes de travail des télétravailleurs;
- Soutient les gestionnaires, tant dans l'application des différentes modalités relatives au télétravail en mode hybride dans leur équipe que dans le développement de leurs compétences, notamment en ce qui concerne la gestion à distance et la gestion en mode hybride.

#### **3.3 Gestionnaire**

Le gestionnaire est responsable de mettre en place le télétravail en mode hybride dans son équipe. Il applique les modalités de la Politique ministérielle. Il analyse les modes d'application possibles dans son équipe. Il détermine les modalités requises pour atteindre les objectifs de son secteur et ce, dans le respect des orientations organisationnelles et des bonnes pratiques en matière de santé et sécurité.

Plus spécifiquement, il :

- Analyse la situation de son unité et répertorie les enjeux liés à l'évolution de l'organisation du travail vers le télétravail en mode hybride;
- Détermine les emplois compatibles au télétravail en mode hybride par l'analyse juste et équitable des attributions et tient compte du profil et des besoins des personnes de son équipe;

- Détermine les modalités du télétravail en mode hybride pour son équipe et individuellement pour chaque employé, incluant les étudiants et les stagiaires. À noter que pour ces derniers, lorsque ceux-ci ont un horaire déterminé à 14 heures par semaine (2 jours), l'application des modalités de télétravail demeure à la discrétion du gestionnaire;
- Établit des modalités claires de fonctionnement pour l'équipe selon les moments de présence au bureau et en télétravail;
- S'assure que le télétravailleur a toutes les informations dont il a besoin pour se conformer aux modalités établies et offrir une prestation de travail efficace et sécuritaire, notamment en s'assurant que l'employé connaît la Politique ministérielle et tout autre document d'information disponible;
- Effectue le suivi des modalités de télétravail établies dans son équipe et pour chaque employé, et les révisé selon ses constats, l'évolution des mandats, des objectifs de l'équipe et du positionnement organisationnel;
- Encourage et soutient la pratique du télétravail en mode hybride, en adoptant lui-même ce mode et en soutenant la participation de tous les employés dont le profil et les fonctions sont compatibles avec cette forme d'organisation du travail.

### 3.4 Employé

Le télétravailleur est régi par les mêmes conditions de travail qu'avant l'implantation du télétravail en mode hybride. Il doit respecter les lois, les directives, les régimes et les politiques en vigueur, dont la Politique ministérielle, ainsi que les règles de fonctionnement établies par son gestionnaire. Plus particulièrement lorsqu'il est en télétravail, l'employé doit<sup>3</sup> :

- Recevoir l'autorisation d'effectuer du télétravail;
- Établir son lieu de télétravail dans un environnement sécuritaire, qui permet une prestation optimale de travail, tout en assurant la confidentialité, la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels;
- Demeurer disponible et maintenir une communication régulière avec son gestionnaire et ses collègues;
- Respecter les normes relatives à l'éthique en vigueur, en utilisant le matériel fourni à des fins professionnelles et en préservant l'image et la crédibilité de la FPQ dans ses communications (par exemple, porter attention à l'arrière-plan lors de communication vidéo et se conformer aux [normes de civilité numérique](#)).

---

<sup>3</sup> La Politique ministérielle en matière de télétravail prévoit une section complète concernant les responsabilités de l'employé (2021, p. 9).

## 4. RÈGLES D'APPLICATION DE LA POLITIQUE MINISTÉRIELLE

### 4.1 Exceptions

La Politique ministérielle s'applique à tout le personnel nommé suivant la *Loi sur la fonction publique* (RLRQ, c. F-3.1.1) et le personnel en entente de prêt de service du RSSS. Ainsi, tous les principes énoncés s'appliquent en tout temps et pour tous, sauf si :

- Une circonstance particulière a été préalablement autorisée par le SCT au regard du nombre de jours de télétravail autorisé;
- Une circonstance exceptionnelle est décrétée par le SCT. Selon ce type de circonstances, le SCT précisera par communiqué les dispositions qui sont suspendues, ainsi que le début et la fin de la période.

### 4.2 Orientations quant au lieu de travail

Le lieu de télétravail doit être un environnement de travail sécuritaire qui permet une prestation de travail optimal, tout en assurant la confidentialité et la sécurité de l'information gouvernementale. La connexion Internet utilisée doit aussi être suffisamment puissante pour soutenir la prestation de travail de l'employé. Compte tenu de ces éléments, l'exercice du télétravail à partir d'un endroit public est proscrit.

D'ailleurs, lorsque le gestionnaire et l'employé conviennent de la participation au télétravail, ce dernier doit, avant même d'avoir commencé sa participation, déterminer le lieu du télétravail. Ce lieu ne peut en aucun cas représenter le port d'attache de l'employé. La ou le sous-ministre peut autoriser, si requis, un changement de lieu pour une durée significative, soit au moins sept jours calendrier, pourvu que ce lieu continue de répondre aux exigences et demeure dans la province de Québec (par exemple, un chalet pour la période estivale). Advenant le cas où l'employé devrait utiliser un autre lieu et que cette situation n'était pas prévisible, il doit en informer son gestionnaire dans les meilleurs délais.

De plus, le lieu doit permettre à l'employé, sauf exception, de réaliser sa prestation de travail en mode hybride et de respecter les modalités de la Politique ministérielle. Cela signifie que la distance entre le lieu de télétravail et le milieu de travail est raisonnable puisqu'elle permet de :

- Assurer une présence dans le milieu de travail à raison d'un minimum de deux jours par semaine;
- Pouvoir se rendre dans le milieu de travail, en réponse à des besoins pour lesquels une présence physique est souhaitable, à la demande du gestionnaire;
- Assurer l'application des modalités prévues à la Directive sur les frais remboursables lors d'un déplacement et autres frais inhérents.

Compte tenu de ce qui précède et d'autres enjeux associés à la santé et la sécurité, le télétravail à l'extérieur du Québec est interdit. Cette position s'explique par la difficulté d'appliquer les conditions énoncées précédemment, de même que par les enjeux légaux indiqués ci-après, pour lesquels des réponses restent encore à définir.

- Le cadre législatif est différent, que ce soit en matière de lois qui s'appliquent au travail, de fiscalité ou de sécurité de l'information;
- La sécurité informatique peut être compromise;
- Des bris d'équipements nécessitant le retour dans le milieu de travail;
- L'impossibilité pour l'employé de se présenter au bureau dans un délai raisonnable, lorsque jugé nécessaire;
- Des difficultés au niveau de l'organisation du travail et de la prestation de services aux citoyens lorsqu'il y a décalage horaire;
- Des difficultés d'application des conventions collectives.

Une attention particulière doit être accordée aux employés dont le lieu de résidence serait limitrophe au Québec (par exemple, un résident d'Ottawa qui effectue son télétravail à son domicile et dont le lieu de travail habituel est un centre de services de Gatineau). Le champ d'application de la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* (LATMP, articles 7 et 8) est limité aux accidents du travail survenant au Québec ou au travailleur victime d'un accident du travail survenu hors du Québec alors que le travailleur est domicilié au Québec. Conséquemment, ces télétravailleurs pourraient ne pas pouvoir bénéficier des prestations et protections prévues à la LATMP lors d'un accident du travail survenant à leur domicile.

#### **4.3 Équipement fourni par l'employeur**

La Politique ministérielle prévoit que l'employeur doit fournir au télétravailleur l'équipement et les accès aux infrastructures technologiques dont ce dernier a besoin et l'informer du matériel mis à sa disposition et des ressources offertes pour le soutien technique. Ainsi, le gestionnaire doit analyser la situation de l'employé et de ses besoins. L'équipement décrit dans la [directive ministérielle sur l'utilisation des équipements informatiques du MSSS](#) peut être fourni, selon les besoins.

Évidemment, l'employé doit prendre les précautions nécessaires pour éviter le bris ou la perte ou le vol des outils prêtés. Toutefois, si un tel événement survient, ce sont les mêmes mesures que si l'événement s'était produit dans le milieu de travail qui s'appliquent. C'est donc l'employeur qui assume les frais relatifs à un bris ou un vol de l'équipement fourni. L'employé n'a pas à assurer cet équipement.

En cas de bris, l'employé doit contacter le plus rapidement possible son gestionnaire qui devra prendre les mesures appropriées selon la directive ministérielle. L'équipement et le matériel prêtés par l'employeur restent la propriété de celui-ci. L'employé doit rapporter chaque élément prêté et en bon état lorsqu'il y a un changement d'équipement ou une fin d'emploi (démission, mutation, retraite, etc.).

Il n'est pas recommandé de permettre au télétravailleur d'utiliser son ordinateur personnel en raison principalement des risques en matière de confidentialité et de protection des renseignements confidentiels.

## **5. UN MODÈLE D'ANALYSE DE L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL EN MODE HYBRIDE**

Le télétravail en mode hybride a très peu été expérimenté jusqu'à présent, et ce, dans la FPQ comme ailleurs. Sa mise en place nécessite d'être réfléchie, testée et réajustée au besoin. Il s'agit d'un nouvel équilibre à définir par les acteurs, et ce, sur l'ensemble des dimensions relatives au milieu de travail et à la synergie de l'équipe.

Pour ce faire, un modèle d'analyse de l'implantation du télétravail en mode hybride est proposé. L'objectif de cette démarche consiste à tirer avantage de la mise en place de ce nouveau mode d'organisation du travail, de maximiser l'expérience employée et de maintenir, voire améliorer la performance de l'administration publique.

Le modèle d'analyse comporte des dimensions relatives au milieu de travail (l'organisation du travail, les technologies et l'équipement, les espaces) et à la synergie d'équipe (les équipes, les emplois, la personne).

Différents groupes d'acteurs de l'organisation doivent analyser ces dimensions en tenant compte de certains thèmes :

- Dirigeants et DGARHMG :
  - Analyse organisationnelle du télétravail – Outil d'aide à la réflexion disponible sur demande auprès de la Direction du développement des personnes et de l'organisation (DDPO);
  - Orientations organisationnelles;
  - Soutien et accompagnement;
  - Suivis et ajustement.
- Gestionnaire :
  - Analyse sectorielle du télétravail – Outil d'aide à la décision disponible sur demande auprès de la Direction du développement des personnes et de l'organisation (DDPO);
  - Orientations sectorielles;
  - Mise en place et soutien;
  - Suivis et ajustements.
- Employé :
  - Analyse personnelle – Grille d'auto-évaluation du profil de télétravailleur en mode [hybride](#);
  - Demande et établissement des modalités avec le gestionnaire;
  - Expérimentation;
  - Suivis et ajustements.

***Pour visualiser le modèle d'analyse, consulter l'annexe 9 : Modèle d'analyse de l'implantation du télétravail mode hybride.***



### 6. DROITS ET OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL

En matière de santé et sécurité du travail, les droits et obligations du télétravailleur et de l'employeur demeurent les mêmes que dans les locaux de l'organisation. Il est généralement reconnu que les principaux risques associés au télétravail sont davantage liés à l'ergonomie et à la santé psychologique.

Le télétravailleur a droit à des conditions qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique et psychologique. En référence à l'article 49 de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST), il est attendu du télétravailleur qu'il :

- Prenne les mesures nécessaires pour protéger sa santé et sa sécurité, tant physique que psychologique;
- Participe à l'identification des risques notamment en ce qui a trait aux risques ergonomiques et psychosociaux;
- S'assure de prendre connaissance des règles particulières au télétravail;
- Déclare dans l'immédiat auprès de son gestionnaire la survenance de toute douleur, tout incident ou accident attribuable à la prestation de travail en télétravail et compléter les documents requis si nécessaire (par exemple, un rapport d'événement).

Quant à l'employeur, comme prévu à l'article 51 de la LSST, il doit notamment :

- S'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé de ses employés;
- Identifier, contrôler et éliminer les risques pour ses employés;
- Informer ses employés des risques liés à leur emploi;
- Donner à ses employés la formation nécessaire pour qu'ils travaillent de façon sécuritaire;
- Superviser le travail de ses employés et s'assurer que les normes de sécurité sont respectées;
- Fournir, le cas échéant, un matériel sécuritaire et s'assurer de son bon état.

Le télétravail en mode hybride entraîne inévitablement des changements dans les pratiques de gestion de la santé et sécurité au travail. Le gestionnaire devra adapter ses interventions en conséquence. À cet effet, la notion de diligence raisonnable est utile. Cette notion prévoit trois devoirs pour le gestionnaire : prévoyance, efficacité et autorité.

À titre d'exemple, pour pleinement réaliser son rôle en gestion de la santé et sécurité au travail, un gestionnaire ne devrait pas se suffire de seulement communiquer les informations relatives à l'ergonomie du poste de travail. Celui-ci devrait également s'assurer d'établir des mesures de prévention efficaces et d'effectuer les suivis nécessaires à leurs applications.

Dans l'exemple de l'ergonomie des postes de travail, il peut s'agir de s'assurer que les employés en télétravail connaissent les recommandations en la matière, qu'ils ont procédé à l'ajustement de leur poste et qu'un suivi est réalisé de façon périodique pour s'assurer que des douleurs ou inconforts ne se développent pas.

Le projet de Loi visant la modernisation de la LSST prévoit, notamment, une obligation supplémentaire pour l'employeur lui demandant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la protection d'un travailleur exposé sur les lieux de travail à une situation de violence physique ou psychologique, incluant la violence conjugale ou familiale. Il est important que les gestionnaires soient sensibilisés à cet égard, qu'ils connaissent bien le rôle qu'ils doivent jouer s'ils sont interpellés par ce type de situation et qu'ils se réfèrent au besoin à la direction des ressources humaines. Une trousse d'accompagnement conçue pour les entreprises, les syndicats et les membres du personnel est disponible à [www.violenceconjugaleautravail.com](http://www.violenceconjugaleautravail.com).

Le régime de santé et de sécurité au travail encadré par la LSST et la LATMP apparaît complet en matière de protection du travailleur dans le cadre de sa prestation en télétravail.

Le consentement par écrit du télétravailleur est nécessaire avant que l'employeur (gestionnaire ou un représentant à la prévention) ait accès au domicile de ce dernier, notamment lors d'un événement qui occasionne ou qui aurait pu occasionner un accident de travail. L'employeur peut avoir accès puisque le domicile ne constitue pas un établissement de l'employeur aux fins de la LSST.

Pour de l'information complémentaire en matière de santé et de sécurité au travail, veuillez vous rendre aux adresses suivantes :

<http://www.intranet.msss/ressources-humaines/teletravail/sante-et-securite-en-teletravail/>

<http://www.intranet.msss/vivactif/services/ergonomie/>

## CONDITIONS DE TRAVAIL

La Politique ministérielle en matière de télétravail pour les employés du MSSS vise à fournir l'encadrement qui permet de bénéficier de façon pérenne des avantages de cette organisation du travail. Toutefois, il est important de rappeler que toutes les conventions collectives, les lois, les politiques, les directives, les régimes et les règlements en vigueur continuent de s'appliquer. Les conditions de travail existantes sont maintenues et elles s'appliquent selon les mêmes conditions.

On pense notamment à :

- L'horaire de travail, incluant le [Régime ministériel d'horaire variable](#), qui doit être maintenu.
  - Les gens associent souvent le télétravail à un horaire de travail souple dont les critères sont laissés à la discrétion du gestionnaire ou de l'employé. Ce n'est pas le cas.
- Les modalités relatives à la [Directive ministérielle concernant la réclamation des heures supplémentaires](#).
- Les lignes directrices prévues à la [Directive sur les frais remboursables lors d'un déplacement et autres frais inhérents](#).
- Etc.

## 7. LES CONGÉS CONVENTIONNÉS

Le télétravailleur est tenu d'accomplir une quantité et une qualité de travail équivalente à celle effectuée dans les locaux de l'organisation. Ainsi, en cas d'incapacité totale ou partielle (maladie, responsabilité familiale, etc.), l'employé doit aviser son gestionnaire dans les meilleurs délais selon le processus établi par celui-ci. Il bénéficiera alors d'un congé en application des conditions et des exigences prévues à la convention collective ou aux conditions de travail auxquelles il est assujéti.

## **SUIVI DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE MINISTÉRIELLE**

### **8. SUIVI GÉNÉRAL**

La Politique ministérielle prévoit que l'évolution du télétravail doit être évaluée par la ou le sous-ministre, et ce, à intervalles réguliers. Cela permet de recenser le nombre de personnes en télétravail et le nombre de jours effectués.

### **9. SUIVI DES CIRCONSTANCES PARTICULIÈRES AUTORISÉES PAR LE SCT**

Les circonstances particulières autorisées par le SCT, et pour lesquelles le sous-ministre pourra autoriser une prestation en télétravail à plus de trois jours par semaine, feront l'objet d'un suivi distinct. Ce suivi a notamment pour objectif de documenter ces situations et d'en évaluer les effets, compte tenu des réserves importantes répertoriées dans la littérature lorsque la prestation de télétravail est supérieure à 3 jours par semaine.

## **ANNEXE 1 VISION GLOBALE EN SANTÉ DES PERSONNES**

Au-delà des obligations, il est primordial de placer les préoccupations de la santé des personnes au cœur du télétravail en mode hybride par l'adoption de pratiques optimales en la matière. Les quatre volets de la Vision globale en santé des personnes, proposée par le SCT, sont touchés par le télétravail. Plusieurs actions peuvent être posées au quotidien pour influencer positivement les dimensions physiques, psychologiques et sociales de la santé et de la sécurité des personnes.

### **VOLET 1 – PROMOTION DES SAINES HABITUDES DE VIE**

Le volet de la promotion des saines habitudes de vie vise à conférer aux personnes les moyens d'assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé et de l'améliorer. Deux aspects sont à surveiller plus particulièrement en contexte de télétravail en mode hybride.

#### **Sédentarité au travail et saines habitudes de vie**

En contexte de télétravail, les occasions de varier la position assise sont moins fréquentes qu'au bureau (ex. : se déplacer pour une rencontre, se rendre au bureau d'un collègue, se lever pour aller à l'imprimante, etc.). Les distractions sont moins nombreuses, le télétravailleur voit souvent sa concentration augmenter, au point parfois de perdre la notion du temps et de passer ainsi de longues heures dans la même posture. Une routine sédentaire a donc plus de risque de s'installer dans ce mode de travail.

#### **Prévention de l'hyperconnexion**

Le télétravail, parce qu'il s'exerce presque exclusivement à l'aide d'outils numériques, est susceptible d'engendrer une hyperconnexion plus forte qu'au bureau. Les nouvelles technologies génèrent des attentes plus grandes en matière de délais de réponse et un sentiment d'urgence permanente : sollicitations par courriels, notifications, messagerie interne (Teams, Zoom), cellulaire, etc. Les télétravailleurs, par nature hyperconnectés, peuvent être exposés à certains risques psychosociaux (stress, épuisement professionnel, charge de travail, etc.), et peuvent avoir tendance à laisser le travail déborder sur leur temps personnel. Les nouvelles technologies peuvent grandement faciliter la réalisation des tâches, telles que la communication et l'accès à l'information et utilisées avec excès, elles peuvent entraîner des conséquences pour la santé (fatigue, stress, troubles musculosquelettiques, etc.).

Si l'équilibre de la vie personnelle et professionnelle n'est pas balisé, des risques de stress numérique ou de surcharge informationnelle peuvent entraîner des problèmes de santé psychologique et physique affectant ainsi la productivité du travail. Le fait de répondre fréquemment à des demandes ou des courriels au-delà des heures normales de travail peut mener au surmenage, avec pour effet, des employés moins productifs, moins créatifs et moins engagés.

## VOLET 2 – PRÉVENTION

Le volet de la prévention vise à agir sur les caractéristiques organisationnelles représentant un risque pour la santé ou la sécurité tant physique que psychologique. Six aspects sont à considérer plus spécifiquement dans le cadre du télétravail en mode hybride.

### Aménagement des lieux

Les télétravailleurs doivent s'assurer de dégager l'environnement et leur espace de travail et y éliminer l'encombrement.

### Troubles musculosquelettiques et ergonomie

En contexte de télétravail, l'aménagement de l'espace et de l'équipement de travail constitue un des principaux déterminants du confort physique. Un mauvais aménagement peut engendrer des postures contraignantes, et ainsi contribuer au développement de divers troubles musculosquelettiques (TMS). Des contraintes organisationnelles et psychosociales du travail associées au télétravail peuvent également engendrer des tensions musculaires et des changements physiologiques pouvant contribuer à l'apparition de TMS.

### Risques psychosociaux

Les risques psychosociaux du travail se définissent comme des facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions dans lesquelles s'exerce l'emploi ainsi qu'aux relations sociales. L'exposition à ces risques augmente la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes.

Voici les six risques psychosociaux les plus fréquents en télétravail <sup>4</sup>:

1. Charge de travail
2. Soutien social du supérieur immédiat
3. Soutien social des collègues
4. Autonomie décisionnelle
5. Reconnaissance au travail
6. Information et communication

---

<sup>4</sup> Vous trouverez la définition de ces risques à l'adresse suivante : <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

## Sécurité psychologique

Faire confiance représente l'un des plus grands défis du télétravail, que ce soit dans les relations gestionnaires-employés ou dans les relations entre collègues. Puisque moins d'informations sont disponibles sur les comportements, les réactions, le rythme de travail, la manière de faire, les dossiers traités, etc., les conditions sont propices à tirer des conclusions hâtives basées sur des interprétations. La comparaison, la perception d'iniquité, la méfiance, la surveillance sont donc susceptibles de s'installer plus facilement et de compromettre la sécurité psychologique attendue.

La cohabitation de la prestation de travail en télétravail et dans les locaux de l'organisation ajoute sa part de défi à la confiance partagée au sein de l'équipe en diversifiant les types de relations. Étant donné que les échanges se font par moment derrière l'écran et par moment dans les locaux de l'organisation, la cohésion d'équipe peut être plus difficile à maintenir. Chaque membre, peu importe d'où il fournit sa prestation, doit percevoir qu'il peut s'exprimer aisément et se sentir confiant de prendre la parole. Chaque membre doit également être encouragé à demeurer à l'écoute de ses collègues et à maintenir une certaine sensibilité à leur égard à travers les divers modes de travail dont il dispose.

## Civilité numérique

En contexte de télétravail, la communication et la collaboration sont principalement assurées par les technologies de l'information. Bien que ces technologies présentent de nombreux avantages, elles sont susceptibles de priver les personnes d'informations essentielles à l'interprétation des messages : signaux non verbaux, expressions faciales, langage corporel, ton de la voix, etc., et d'engendrer des malentendus ou des tensions au sein de l'équipe.

La distance qu'installent naturellement ces technologies entre les interlocuteurs peut également influencer la manière de communiquer. Par exemple, il n'est pas rare d'observer une diminution du niveau de retenue, une plus faible utilisation des formulations de politesse usuelles, des messages fortement centrés sur la tâche, etc.

La civilité numérique réfère aux normes de communications avec autrui par les technologies de l'information (courriel, téléphone, messagerie texte, visioconférence, etc.). Avec l'intensification du télétravail, il importe que l'organisation précise les règles de civilité numérique qu'elle souhaite voir respecter pour éviter qu'elles ne découlent d'une représentation individuelle.

## **Harcèlement psychologique ou sexuel au travail**

La [Politique ministérielle en matière de prévention et de règlement des situations de conflits et de harcèlement psychologique au travail](#) s'applique, peu importe le lieu de travail. Le harcèlement peut se manifester aussi en télétravail, par les canaux de communication numériques. Des mesures préventives sont donc nécessaires.

## **VOLETS 3 ET 4 – INVALIDITÉ ET RETOUR AU TRAVAIL**

La gestion de l'invalidité et la planification de la réintégration au travail ne diffèrent pas que le retour soit prévu en mode télétravail ou dans les bureaux. Les actions porteuses prônées dans la vision globale en santé des personnes demeurent pertinentes en tout point.

L'importance de préparer le retour au travail soigneusement et proactivement ainsi que de le suivre rigoureusement prend tout son sens dans un contexte de télétravail, où les contacts physiques et verbaux ne peuvent peut-être pas se faire de façon aussi inopinée que lorsque gestionnaires, collaborateurs et employés se trouvent tous sur le même lieu de travail.

### **Compléments d'information en santé et sécurité au travail**

De l'information ou des outils complémentaires sur la santé et la sécurité au travail peuvent aussi être consultés sur le site web de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur administration provinciale([APSSAP](#)) et du Réseau des répondants en santé des personnes au travail) ([RRSPT](#)).



## ANNEXE 2 PRATIQUES DE GESTION

La mise en place du télétravail en mode hybride au sein des équipes de travail nécessite certains ajustements dans les pratiques de gestion. Les gestionnaires doivent s'adapter à cette forme d'organisation du travail. Ils doivent prendre le temps de poser un regard appréciatif sur leurs propres pratiques et les ajuster si requis pour soutenir la mise en place harmonieuse de ce mode d'organisation du travail. Ils doivent comprendre et intégrer la gestion en mode hybride pour diriger adéquatement du personnel exerçant leur prestation de travail dans les locaux de l'organisation ou en télétravail.

Voici quelques pratiques de gestion à entretenir :

- Favoriser une culture éthique, peu importe le mode de prestation de travail, en facilitant l'expression de préoccupations en cette matière par les membres de son équipe;
- Intégrer les valeurs organisationnelles dans ses pratiques de gestion;
- Adopter des pratiques de gestion qui favorisent l'équité;
- Prendre des décisions, les assumer et les expliquer;
- Adopter une gestion basée sur la confiance, l'autonomie et la collaboration;
- Organiser et planifier le travail et les activités de l'équipe selon un mode de présence hybride<sup>5</sup>
- Adopter une approche de gestion par résultats, c'est-à-dire axée sur la détermination d'objectifs clairs et sur les résultats attendus;
- Favoriser un climat de travail sain et un milieu empreint de sécurité psychologique (cohésion d'équipe, civilité numérique, prévention du harcèlement, gestion de proximité, droit à l'erreur, capacité d'écoute et d'observation, empathie/bienveillance, ouverture/flexibilité);
- Favoriser la santé et la sécurité physiques et psychologiques des personnes;
- Communiquer efficacement et régulièrement avec les membres de l'équipe (adapter ses modes de communication, rétroaction fréquente sur le travail);
- Favoriser la mobilisation, peu importe le mode de prestation de travail (sentiment d'appartenance, synergie d'équipe et motivation au travail, reconnaissance des contributions).

Pour plus de détails sur les comportements clés associés à chacune des pratiques de gestion, consulter l'annexe 10.

---

<sup>5</sup> Pour plus de détails, lire la section portant sur la planification du télétravail, annexe 3.

### ANNEXE 3 PLANIFICATION DU TÉLÉTRAVAIL

Le gestionnaire est responsable de planifier le télétravail en mode hybride dans son équipe.

Il peut s'informer à la DGARHMGC concernant les services et outils disponibles pour le soutenir dans sa réflexion et dans la mise en place du télétravail en mode hybride dans son équipe.

#### Analyse sectorielle

Le gestionnaire doit analyser la situation globale dans son secteur au regard du télétravail et se positionner à cet effet.

Le modèle d'implantation du télétravail en mode hybride (annexe 9) présente six dimensions à tenir compte, pour soutenir la réflexion quant aux meilleures circonstances de travail. Les dimensions à considérer sont :

1. **L'organisation du travail** : organisation en mode hybride, révision des processus et activités, travail collaboratif, interdépendance des tâches, gestion documentaire, clarification des rôles et responsabilités.
2. **Les technologies et l'équipement** : besoins et disponibilités en matière de réseau, de matériel informatique et d'équipements de bureau.
3. **L'espace de travail** : caractéristiques des lieux de travail (domicile et établissement).
4. **L'équipe** : les types d'activités dans l'équipe, les projets et les objectifs, le climat de travail, les interrelations requises, les besoins, l'expérience et la maturité de l'équipe.
5. **Les types d'emploi** : les caractéristiques liées à chacun des groupes d'emploi similaires (degré autonomie, niveau de supervision requis, types de communications et de rencontres requises, diversité et types de tâches).
6. **L'employé** : ses caractéristiques personnelles (aptitudes, habiletés, expériences, rendement, comportement, etc.), ses besoins et préférences, sa santé physique et psychologique, la conciliation travail et vie personnelle.

Lors de l'analyse d'une demande de participation au télétravail, le gestionnaire devra considérer toutes ces dimensions et non se limiter à la volonté de l'employé d'en bénéficier ou au type d'emploi. Il devra se pencher sur l'ensemble de ces éléments, et ce, en relation les uns avec les autres.

## **Voici quelques exemples de situations à analyser avec nuances :**

- Même si le niveau de collaboration requis est élevé dans une équipe, cela peut très bien fonctionner avec des personnes à distance, si le rôle de chacun est clair et que le climat de travail est bon. Toutefois, s'il y a de nouveaux employés, ou des zones grises dans l'équipe ou si la circulation de l'information est déficiente, la distance pourrait devenir problématique ou, du moins, nécessiter une attention particulière. Une activité peut donc bien se faire à distance dans un contexte et être moins adaptée à la distance dans un autre contexte.
- L'analyse du questionnaire pourrait l'amener à déterminer qu'un type d'emploi est favorable au télétravail à trois jours par semaine. Toutefois, un employé pourrait avoir un profil ou des conditions d'exercice à la maison qui ne sont pas ou qui sont moins propices à ce nombre de jour. Il suffirait alors de convenir d'un autre nombre de jours par semaine en télétravail.
- Le contexte dans l'équipe, comme l'arrivée de nouveaux employés ou l'accroissement de la charge de travail, pourrait inciter le gestionnaire à favoriser la présence au bureau pour un temps, même si les emplois et les profils des individus se prêtent favorablement au télétravail.

À cette étape, le gestionnaire peut consulter son chef d'équipe, s'il y a lieu et les membres de son équipe pour obtenir leur avis sur les activités devant être conduites dans les locaux de l'organisation et celles qui se prêtent bien à distance, ainsi que sur tout enjeu à considérer.

À la suite de cette analyse, le gestionnaire peut déterminer des modalités propres à son secteur, toujours dans le respect de la Politique ministérielle. Il pourrait :

- Déterminer que le mercredi est une journée sans télétravail, afin de maintenir des rencontres d'équipe dans le milieu de travail;
- Établir des horaires d'équipe;
- Déterminer certains jours fixes de télétravail, le tout au regard des spécificités et objectifs de son secteur et des modalités qui permettront aux équipes d'être performantes et mobilisées.

L'analyse croisée de l'ensemble des informations et des différentes dimensions outillera le gestionnaire pour prendre des décisions équitables et objectives. Le gestionnaire gagnera à bien expliquer ses décisions afin qu'elles soient comprises par tous. La transparence et la confiance mutuelle seront, une fois de plus, des piliers dans ce processus.

Finalement, il importe d'aborder le tout dans un esprit d'apprentissage et comme des conditions qui évolueront au fil du temps et des contextes. Les modalités établies peuvent changer.

## ANNEXE 4 ÉVALUATION DU RENDEMENT

Dans ce contexte de télétravail en mode hybride, la rétroaction régulière est fortement encouragée pour favoriser l'adaptation des employés. Pour chaque personne, le gestionnaire devra déterminer les attentes et les objectifs pour l'année à venir et procéder à une évaluation axée sur les résultats obtenus au cours de l'année de référence. Comme l'évaluation de certains indicateurs ne peut s'effectuer de la même façon en télétravail (moins d'observations directes), ceux-ci devraient être ajustés et convenus avec l'employé lors de la communication des attentes.

L'évaluation de rendement permet d'évaluer la performance de l'employé. Elle ne sert pas à évaluer si le télétravail est une modalité qui convient à l'employé. Si le gestionnaire observe qu'un employé est moins performant en télétravail, il devra lui en parler directement, et ce, avant son évaluation de rendement.

### Suivi de la participation au télétravail – niveau individuel

Le gestionnaire doit suivre la participation au télétravail en collaboration avec l'employé. Le but est de s'assurer que les modalités convenues permettent d'atteindre les objectifs fixés et de tenir compte de l'évolution des mandats, des personnes et du contexte.

Ce suivi peut s'effectuer de trois façons :

1. En continu, lors des rencontres de suivi de dossiers; ce qui permet de connaître et résoudre les petits irritants au fur et à mesure.
2. À mi-chemin de la période d'évaluation du rendement : le gestionnaire peut proposer à l'employé de refaire l'auto-évaluation de son profil de télétravailleur en mode [hybride](#), afin de vérifier si ses perceptions ont changé avec l'expérience vécue en mode hybride. Le gestionnaire peut faire le même exercice avec l'outil d'aide à la décision disponible sur demande. Il peut prévoir un échange et procéder aux ajustements nécessaires, s'il y a lieu.
3. Lors de l'évaluation du rendement : le gestionnaire peut utiliser les outils proposés précédemment au besoin pour s'assurer d'aborder tous les aspects du suivi de la participation au télétravail. Il peut réaliser cette étape avant d'autoriser la poursuite de la participation au télétravail, pour s'assurer qu'elle convient aux deux parties ou pour y apporter des ajustements au besoin.

### Suivi des modalités établies – niveau sectoriel

De façon ponctuelle, le gestionnaire doit également s'assurer que les modalités établies dans son secteur permettent l'atteinte des objectifs fixés, tout en ayant un impact positif sur les personnes. Il doit réviser les modalités en vigueur dans son secteur afin que l'organisation du travail continue de soutenir la performance, la mobilisation et la santé au sein de son équipe.

Le gestionnaire peut consulter, pour l'aider dans sa réflexion, l'outil d'aide à la réflexion pour suivre les modalités établies – niveau sectoriel, disponible sur demande.

Bien qu'elle promette plusieurs avantages, l'implantation du télétravail pourrait amener certains enjeux de nature éthique. Comme dans tout processus qui comporte des changements importants, il existe de bonnes pratiques et des pièges à éviter pour conserver le niveau de probité attendu des fonctionnaires et maintenir la qualité des relations entre les personnes. Il est donc opportun de rappeler certains principes, valeurs et normes essentiels à la réalisation optimale du télétravail.

Toutes les conventions collectives, les lois, les politiques, les directives, les régimes et les règlements en vigueur continuent de s'appliquer lorsque l'employé se trouve en télétravail. Cependant, le devoir de discrétion du télétravailleur prend une importance accrue en télétravail. Il doit ainsi se conformer aux règles en vigueur en matière de sécurité de l'information.

Pour le gestionnaire spécifiquement, certains enjeux éthiques sont à considérer dans la gestion du télétravail dans son équipe :

➤ **Faire preuve d'équité dans les modalités d'application du télétravail – Équité**

Les conditions et les modalités s'appliquant au télétravailleur sont perçues comme des privilèges qui devraient être attribués équitablement dans une équipe.

➤ **Répartition des tâches au sein d'une équipe hybride – Équité**

La répartition des tâches entre les travailleurs et les télétravailleurs devrait être équitable et ne pas favoriser, dans l'attribution des tâches ou d'autres privilèges, un groupe plutôt que l'autre.

➤ **Instauration ou changement des mesures de surveillance en télétravail – Confiance et respect de la vie privée.**

En cohérence avec le respect de la vie privée des employés, le lieu de télétravail doit se situer à l'intérieur d'un espace privé. Il est donc primordial d'agir avec prudence lorsqu'il y a un potentiel d'intrusion dans la vie privée des employés lors de l'instauration de mécanismes de surveillance. L'apparence ou la perception d'intrusion peut tout autant endommager le lien de confiance, bien que l'intrusion ne soit pas avérée. Les organisations doivent faire preuve de transparence et de respect dans l'établissement et le maintien d'une expectative de vie privée pour les employés en contexte de télétravail.

## **ANNEXE 7 RAPPEL DES PRINCIPES EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL EN MODE HYBRIDE**

Pour toute question pour laquelle la réponse ne semble pas nécessairement évidente, voici les principes en matière de télétravail en mode hybride qui devraient gouverner les choix :

- Le télétravail ne doit pas déranger le déroulement des activités courantes de l'organisation ni affecter de manière négative la productivité globale.
- Le télétravail est volontaire.
- Le télétravail ne s'applique pas à tous les emplois ni à tous les employés.
- La participation au télétravail doit être analysée en fonction des diverses dimensions (l'organisation du travail, l'espace, les technologies, l'équipe, l'emploi et l'individu) avant d'être permise et la participation au télétravail devrait être réévaluée périodiquement.
- Les préoccupations pour la santé et la sécurité des personnes, l'image et la crédibilité des institutions publiques et de leur personnel, de même que la sécurité et la confidentialité des renseignements sont primordiales.
- Les conditions de travail de l'employé sont maintenues et elles continuent de s'appliquer selon les mêmes modalités, tout comme les lois, les directives, les régimes et les politiques en vigueur.

**SITUATION ACTUELLE CONCERNANT LE TÉLÉTRAVAIL**

La pandémie a entraîné le recours au télétravail obligatoire et à temps plein pour une forte majorité d'employés dans la FPQ (jusqu'à 77 % de l'effectif);

Malgré le côté subit et les nombreux ajustements qui ont été nécessaires, le constat actuel est que la FPQ a été capable de maintenir sa prestation de service, avec comme toute, une bonne satisfaction des employés;

À l'été 2020, des employés de la FPQ ont d'ailleurs été invités à participer à une étude internationale sur le télétravail. Les résultats démontrent que :

- 85 % des répondants se sont bien ou très bien adaptés au télétravail
- 76 % des répondants souhaitent poursuivre le télétravail après la pandémie
- 53 % des répondants souhaitent effectuer du télétravail à raison d'au moins 4 jours par semaine
  - 28 % de répondants effectueraient du télétravail à temps plein (5 jours)
  - Seulement 2 % des répondants ne souhaitent pas effectuer de télétravail et retourner au bureau
- 50 % des répondants ont relevé une augmentation de leur charge de travail
- 43 % des répondants ont ressenti un isolement vis-à-vis de leurs collègues
- 11 % des répondants se sont sentis isolés des décisions organisationnelles, des réunions importantes ou en matière de cheminement de carrière

Au regard de ces résultats et après plus d'un an en télétravail, il est possible d'affirmer que les employés se sont créés de nouvelles habitudes personnelles et professionnelles. La productivité est au rendez-vous et plusieurs avantages semblent être appréciés en matière de conciliation travail et vie personnelle;

Quoique certains irritants peuvent être présents, ils perdent peu à peu de l'importance avec le temps aux yeux des employés, au profit des avantages du télétravail;

Toutefois, certains éléments sont à considérer pour tenir compte de la réalité de la FPQ, maintenir la mobilisation et la santé des personnes et éviter que des effets indésirables s'installent. Ces préoccupations ont guidé l'élaboration de la politique-cadre en matière de télétravail, qui préconise le mode hybride.



La politique prévoit un **nombre maximal de trois jours par semaine en télétravail**. Une **présence de deux jours par semaine au bureau** est donc nécessaire. Les raisons expliquant ce choix sont les suivantes :

- Les études récentes montrent qu'au-delà de trois jours par semaine en télétravail, les bénéfices s'estompent. Certains effets indésirables peuvent même prendre le dessus sur les avantages associés à ce mode de travail. Par exemple, un sentiment d'isolement accru, moins de frontières entre le travail et la vie personnelle, une plus grande charge de travail et une baisse de créativité et innovation.
- La politique-cadre vise un **équilibre** dans ses modes d'organisation du travail. Elle vise à optimiser la productivité des équipes et des personnes, à favoriser le développement de leurs compétences et à protéger la santé physique et psychologique de chacun. L'objectif est de permettre que l'employé bénéficie des **meilleures circonstances pour effectuer ses tâches**, ce qui inclut une présence dans les locaux de l'organisation.
- Les effets à long terme du télétravail à temps plein ne sont pas tous connus encore. Ils commencent à être plus largement documentés. Il importe donc d'adopter une approche préventive comme employeur et de remettre à l'avant-plan les **bénéfices associés à la présence dans les locaux de l'organisation**, en mode hybride.
- Ces bénéfices devront être expérimentés de nouveau pour pleinement convaincre tout un chacun. Les employés devront se réadapter par rapport au retour dans les bureaux. Il demeure essentiel d'être sensibilisé dès à présent sur ces bénéfices, afin que les dirigeants et les gestionnaires les intègrent à leur discours, favorisant ainsi un retour harmonieux et positif dans le milieu de travail.
- De plus, l'implantation du télétravail en mode hybride dans la FPQ facilitera la réintégration des milieux de travail à la suite de la pandémie, en permettant qu'il y ait moins de personnes présentes en même temps dans les locaux de l'organisation. Cela atténuera certains risques ou craintes qui pourraient subsister quant à la transmission du virus, tout en permettant à chacun de se réapproprier le milieu de travail.

Juin 2021

## MESSAGES CLÉS QUANT AUX BÉNÉFICES DE LA PRÉSENCE DANS LE MILIEU DE TRAVAIL

### PRÉSENCE DANS LE MILIEU DE TRAVAIL ET VIE AU TRAVAIL

- ✓ Favorise la productivité d'équipe par le codéveloppement, la collaboration et l'accès à l'intelligence collective, plutôt que de miser exclusivement la productivité individuelle. Un équilibre est assuré entre les deux avec une présence au bureau.
- ✓ Réduit la multiplication des silos à distance (contacts fortement réduits avec les autres secteurs et directions en télétravail).
- ✓ Favorise la créativité et l'innovation, autant dans l'équipe que multisectorielle, essentielles pour les organisations et moins présentes en télétravail.
- ✓ Favorise le maintien d'un sentiment d'appartenance à l'organisation et à l'équipe (s'effrite plus facilement en télétravail), favorisant ainsi la fidélisation et la mobilisation du personnel.
- ✓ Favorise une meilleure intégration des nouveaux employés et un meilleur accès au codéveloppement, au coaching/parrainage et au développement de compétences.
- ✓ Entretiennent la synergie d'équipe et le climat de travail, fortement favorisé par la proximité et les échanges informels.
- ✓ Permet plus de discussions spontanées, qu'elles soient formelles ou informelles, ainsi qu'un plus grand accès au langage non verbal.
- ✓ Favorise la motivation au travail : la présence au bureau change la routine et le rythme d'une journée.
- ✓ Permet de bénéficier des fonctionnalités et avantages offerts dans le milieu de travail et son environnement (équipements et technologies, cafétéria/salles de pause, restaurants, salles de réunion avec tableaux, etc.).

Juin 2021

### PRÉSENCE DANS LE MILIEU DE TRAVAIL ET SANTÉ DES PERSONNES

- ✓ Favorise la délimitation entre la vie personnelle et la vie professionnelle.
- ✓ Peut favoriser une meilleure gestion de l'horaire de travail (diminuer le risque de surtravail parfois associé au télétravail).
- ✓ Diminue le temps d'écran (par les réunions et discussions en présence physique) et les risques associés à l'hyperconnectivité.
- ✓ Augmente le niveau d'activité physique quotidien (plus de pas et de mouvements en général effectués lors d'une journée au bureau).
- ✓ Augmente la présence de facteurs de protection en santé psychologique :
  - favorise la socialisation et le soutien, pour briser le sentiment d'isolement social et professionnel et bénéficier de l'entraide spontanée qui émane plus facilement sur le lieu de travail;
  - favorise les pratiques de reconnaissance spontanées;
  - crée plus d'occasions d'échanges avec le gestionnaire et les collègues, favorisant entre autres le développement et le maintien de la confiance mutuelle et d'un climat de sécurité psychologique;
  - favorise une meilleure régulation de la charge de travail.

## MESSAGES CLÉS QUANT AUX BÉNÉFICES DE LA PRÉSENCE DANS LE MILIEU DE TRAVAIL

### PRÉSENCE DANS LE MILIEU DE TRAVAIL ET SANTÉ DES PERSONNES

- ✓ Peut permettre un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.
- ✓ Permet une réduction des déplacements; ce qui entraîne une baisse des frais de transport et un apport positif sur le plan écologique (empreinte écologique réduite).
- ✓ Possibilité de gains de temps et de flexibilité dans l'horaire dus à la diminution du temps passé sur les routes et dans les embouteillages.
- ✓ Possibilité de trouver un emploi en dehors de sa région (la distance n'est plus un obstacle).
- ✓ Favorise une meilleure gestion de son temps.
- ✓ Selon des études, une diminution du stress peut être observée.
- ✓ Permet une plus grande autonomie au travail.
- ✓ Accroissement potentiel de la motivation lorsque le télétravail est alterné avec des journées de présence dans le milieu de travail.
- ✓ Accroissement de la productivité individuelle, surtout pour les tâches qui demandent de la concentration.

Juin 2021

### AVANTAGES DU TÉLÉTRAVAIL POUR L'EMPLOYEUR

- ✓ Accroît la flexibilité des activités et des services des organisations, par exemple, en permettant la poursuite des activités en situation de crise ou d'urgence ou en accélérant la mise en place de services en ligne.
- ✓ Augmente la productivité de leurs employés et accroît la performance globale de l'organisation :
  - les télétravailleurs sont moins souvent interrompus;
  - ils possèdent une meilleure concentration et vivent moins de stress;
  - ce mode de travail maximise leur rendement et la qualité du travail accompli;
  - permet une réduction de l'absentéisme et des retards chez les employés.
- ✓ Image de modernité de l'organisation véhiculée.
- ✓ Recrutement de nouveaux employés facilité.
- ✓ Peut permettre la réorganisation des espaces (rénovations, déménagements, etc.).
- ✓ Permet de répondre aux attentes en matière de développement durable (par exemple, en diminuant l'empreinte écologique de l'organisation).



L'introduction du télétravail à temps plein dans la plupart des équipes depuis mars 2020 a entraîné des chamboulements dans les façons de faire. Les gestionnaires ont dû ainsi adapter leurs pratiques de gestion pour une gestion presque exclusivement à distance. Toutefois, la nouvelle politique-cadre sur le télétravail pour le personnel de la FPQ prévoit un nombre de jours maximal par semaine en télétravail pour assurer une présence au bureau des employés, permettant ainsi de bénéficier des avantages associés (socialisation, collaboration, motivation, etc.).

### RÉFLEXION PERSONNELLE DU GESTIONNAIRE

- ***Poser un regard sur le changement pour lui-même :***
  - Les pertes : quels sont les acquis du passé qui se transforment dans ma fonction de gestionnaire ?
  - L'évolution/adaptation requise dans les pratiques de gestion : quelles nouvelles pratiques ou habiletés dois-je mettre en place ?
- ***Comprendre les modalités du télétravail et ses implications et avoir une attitude positive à cet égard :***
  - Connaître les orientations sur le télétravail et la documentation afférente.
  - Manifester une volonté d'ajuster ses modes de gestion.
  - Participer aux activités de développement offertes.
  - Considérer le télétravail comme une nouvelle réalité incontournable à inclure dans l'organisation du travail pour bénéficier pleinement des avantages associés.
  - Recourir à la pratique du télétravail pour montrer l'exemple et maximiser les avantages de ce mode de travail comme gestionnaire.
- ***Prendre conscience que son rôle de pivot entre la direction et les employés prend encore plus d'importance (communication, sens, objectifs, suivi, etc.).***

## PRATIQUES DE GESTION

- **Comprend les nouveaux modes d'organisation du travail et leurs différences : télétravail, travail en présence au bureau, télétravail en mode hybride, etc.**
- **Favorise le développement d'une culture éthique en télétravail et intègre les valeurs organisationnelles dans ses pratiques de gestion :**
  - Favorise et valorise l'adoption de comportements éthiques chez son personnel et pose des actions visibles à cet effet.
  - Agit avec honnêteté et intégrité.
  - Agit pour maintenir la confiance du public envers son organisation.
  - Est digne de confiance et inspire la confiance de son personnel.
  - Assume ses responsabilités et prend en charge les situations problématiques.
  - Communique et rappelle les normes applicables aux employés qui offrent une prestation de travail en télétravail (devoir de discrétion, confidentialité, protection des renseignements confidentiels).
- **Adopte des pratiques de gestion qui favorise l'équité :**
  - Minimise le sentiment d'injustice.
  - Décide de manière équitable et objective.
- **Prend des décisions, les assume et les explique :**
  - Analyse les besoins de son secteur (mandats, équipe, emplois) et détermine des orientations sur les modes de travail souhaitables.
  - Analyse les demandes de télétravail des employés, communique et explique ses décisions.
  - Revoit, au besoin, les lignes directrices établies ou les nombres de jours octroyés selon le contexte et les besoins organisationnels ou de l'équipe.
- **Adopte une gestion basée sur la confiance et l'autonomie :**
  - Agit comme un accompagnateur désireux d'amener les personnes à se développer.
  - Accorde de l'autonomie au personnel dans les méthodes de travail, la recherche de solution et la prise de décision.
  - Favorise la responsabilisation des employés en déléguant et en établissant des objectifs clairs.
  - Instaure une dynamique basée sur la confiance (ex. : évite la surveillance exagérée des heures de travail).



- Favorise une organisation apprenante : donne le droit à l'erreur en adoptant une mentalité « tester et apprendre »; reconnaît ce qui ne fonctionne pas et à apporter des ajustements rapidement.
- Adopte un mode de gestion collaboratif qui valorise la consultation, les idées de tous et la contribution toutes les expertises requises pour obtenir les meilleurs résultats. Favorise la collaboration, l'intelligence collective, la créativité et l'innovation.
- Adopte des comportements qui favorisent la gestion de proximité, ainsi que l'ouverture, la confiance et le travail d'équipe.
- Fait preuve d'humilité, d'ouverture à explorer de nouvelles avenues, de créativité, d'intuition, de résilience, de vision globale, et consulte ses collaborateurs. Il doit aussi continuellement être prêt à revoir les orientations et les façons de faire et de s'ajuster aux turbulences.

➤ ***Organise, planifie et suit le travail et les activités de l'équipe en considérant le télétravail en mode hybride dans son équipe :***

- Considère les horaires de télétravail dans la planification des activités.
- Adapte certaines activités au télétravail en mode hybride.
- Analyse et modifie les processus de travail pour assurer l'efficacité de l'équipe dans le télétravail en mode hybride.
- Analyse les tâches ainsi que les rôles et responsabilités de chacun, pour assurer leur évolution selon de nouveaux modes de travail et s'assure qu'ils soient clairs pour tous.
- Considère l'interdépendance des tâches et des collaborations requises dans l'organisation des activités.
- Développe des moyens de suivi appropriés de la productivité.

➤ ***Adopte une approche de gestion par résultats :***

- Analyse et établit les types d'emploi favorables à la gestion par résultats.
- Définit des objectifs à court terme, clairs, concrets et mesurables.
- Se concentre sur les résultats plutôt que le moyen ou la méthode (évite la microgestion). Apprécie les résultats du travail.

- ***Favorise un climat de travail sain et un milieu empreint de sécurité psychologique :***
  - Entretient un climat de confiance, le droit à l'erreur et le non-jugement.
  - Entretient la cohésion d'équipe en créant des occasions de partage et de contacts informels.
  - Fait preuve de civilité et de civilité numérique : établit les comportements souhaités, les applique et les valorise.
  - Pose des actions pour prévenir toutes formes de harcèlement.
  - Pratique une gestion de proximité : est présent, accessible et soutenant, même à distance (offre son soutien, s'assure que l'employé a tout ce dont il a besoin).
  - Laisse la place à l'informel dans les échanges, même à distance.
  - Est capable d'écouter et d'observer : le verbal et le non verbal deviennent des clés fondamentales dans les communications à distance (ton, expressions faciales, etc.).
  - Manifeste de l'empathie et de la bienveillance.
  - Fait preuve d'ouverture, de flexibilité et de respect (face aux différentes situations de chacun, face aux idées divergentes).
  
- ***Favorise la santé et la sécurité physique et psychologique des personnes :***
  - Informe et outille adéquatement les employés en matière d'ergonomie et d'identification des risques.
  - Est attentif aux signaux pour détecter les situations à risque en télétravail (isolement, troubles musculosquelettiques, charge de travail, etc.) et prend en charge rapidement ces situations.
  - Se préoccupe de sa santé et de celle de son personnel et cela se traduit en actions concrètes et visibles.
  - Pose des actions préventives en matière de santé des personnes.
  
- ***Communique efficacement et régulièrement :***
  - Adapte ses modes de communication pour maintenir le lien avec tous, sans créer de décalage selon le lieu de travail.
  - Offre une rétroaction fréquente sur le travail (importance accrue à distance, car il y a moins d'opportunités informelles de le faire).
  - Établit les modes de suivi et de communication à favoriser (types de rencontre, moyens de communication à privilégier).
  - Communique ses disponibilités et les mécanismes préconisés (les employés doivent savoir qu'ils ont un endroit et un moment pour communiquer leurs préoccupations, sans avoir l'impression de déranger).



➤ ***Favorise la mobilisation peu importe le mode de travail :***

- Favorise par ses actions le maintien d'un sentiment d'appartenance à l'organisation, d'une synergie d'équipe et de la motivation au travail.
- Établit et communique fréquemment la vision et les objectifs du secteur, pour donner du sens aux actions.
- Reconnaît et évalue les contributions fréquemment.
- Connaît les aspirations et les objectifs de carrière des membres de son équipe et leur offre des opportunités de développement.
- Fait sentir l'employé important pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

➤ ***Utilise les technologies :***

- Utilise adéquatement et à bon escient les technologies, notamment au regard de la communication, des outils de partage et de suivis.
- Favorise l'utilisation des outils technologiques et des solutions numériques dans l'organisation du travail et la révision des processus.

