

Guide de planification du retour en milieu de travail à l'intention des gestionnaires

*Direction du développement des personnes et de l'organisation
Direction générale adjointe des ressources humaines ministérielles et
de la gestion contractuelle*

Juillet 2021

Table des matières

1. Introduction	1
2. Objectifs de la démarche de planification du retour en milieu de travail.....	1
3. Votre rôle comme gestionnaire	1
4. Démarche proposée pour planifier le retour en milieu de travail.....	3
Étape 1 : Effectuer l'auto-évaluation de votre posture à revenir travailler au bureau	4
Étape 2 : Évaluer les besoins et les attentes de votre équipe selon votre rôle hiérarchique et l'environnement dont vous faites partie (direction générale, direction générale adjointe, direction).....	5
Étape 3 : Analyser les résultats et prendre les décisions	6
Étape 4 : Préparer le plan de retour en milieu de travail	7
Étape 5 : Déployer le plan de retour en milieu de travail et assurer un suivi.....	8
Annexe	9

1. Introduction

La pandémie de COVID-19 a profondément transformé les modes de prestation de travail, son organisation ainsi que les pratiques de gestion. Désormais, la fonction publique québécoise offrira, à certains membres de son personnel, la possibilité de télétravailler à temps partiel.

La Direction du développement des personnes et de l'organisation (DDPO) vous encourage fortement à amorcer les démarches nécessaires à la planification de l'organisation du travail de votre équipe, la mise en place et au maintien d'un climat de travail sain dans le contexte du retour au bureau. Vous devrez adapter certaines de vos pratiques de gestion afin de soutenir adéquatement votre personnel et les rassurer.

Ce guide¹ vise à vous accompagner, comme gestionnaire, dans la préparation du retour en milieu de travail et l'implantation du mode de travail hybride. Il présente une démarche concrète de planification du retour dans le respect des personnes.

2. Objectifs de la démarche de planification du retour en milieu de travail

La démarche de planification du retour en milieu de travail a pour objectifs de :

- Réfléchir aux enjeux à considérer pour planifier adéquatement le retour et le mode de travail hybride;
- Assurer la santé, la sécurité et le bien-être des personnes dans le contexte où les mesures sanitaires sont toujours en vigueur;
- Faciliter votre prise de décision en mode de gestion hybride.

3. Votre rôle comme gestionnaire

Comme gestionnaire, vous exercez un rôle central dans la réussite de l'implantation du mode de travail hybride auprès des membres de votre équipe. Vous devez partager, au personnel, votre vision générale en matière de mode de travail hybride en cohérence avec les orientations gouvernementales. (voir tableau page suivante)

¹ Ce guide s'inspire grandement de celui de la Direction des ressources humaines du ministère des Finances du Québec.

	PRÉPARER LE RETOUR AU TRAVAIL		
	AVANT	PENDANT	APRÈS
ACTION	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les orientations ministérielles qui sont communiquées selon l'évolution de la situation • Appliquer la stratégie définie par les autorités du ministère (séquence ministérielle de retour au travail ([à venir]) • Planifier un retour sécuritaire sur les lieux de travail • Planifier l'organisation du travail de sa direction en considérant les orientations de la politique-cadre gouvernementale en matière de télétravail • Écouter les préoccupations des employés • Rassurer le personnel • Faire preuve de bienveillance 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire respecter les consignes sanitaires et les mesures préventives • Offrir une rétroaction régulière aux employés sur les mesures organisationnelles mises en place • Cerner les défis rencontrés par le personnel • Être à l'écoute des suggestions, des préoccupations et des pistes d'amélioration soumises par le personnel • Mettre en place des solutions pour répondre aux besoins du personnel • Appliquer immédiatement le protocole lors de cas avérés ou suspectés de la COVID-19 	<ul style="list-style-type: none"> • Demeurer attentif aux besoins du personnel • Aligner les capacités du personnel aux priorités organisationnelles • Gérer les perceptions d'iniquité et leurs impacts • Susciter la réflexion et soutenir la créativité de votre équipe

4. Démarche proposée pour planifier le retour en milieu de travail

La démarche proposée pour planifier adéquatement le retour des employés en milieu de travail se décline en 5 étapes :

1. Effectuer l'auto-évaluation de votre posture à revenir travailler au bureau;
2. Évaluer les besoins et les attentes de votre équipe selon votre rôle hiérarchique et votre environnement de travail ([Questionnaire à l'intention des employés en annexe](#));
3. Analyser les résultats et prendre les décisions;
4. Préparer le plan de retour en milieu de travail;
5. Déployer le plan de retour en milieu de travail et assurer un suivi.

Ces étapes sont décrites dans les prochaines sections.

Étape 1 : Effectuer l'auto-évaluation de votre posture à revenir travailler au bureau

La première étape de la démarche vise à prendre conscience de votre niveau de confort comme gestionnaire face à la situation et de votre impact auprès de votre équipe. Pour clarifier votre posture par rapport au retour en milieu de travail, voici quelques questions à répondre.

Quels sont les bénéfices que je retire à effectuer du télétravail?

Quels sont les enjeux à prévoir pour ma situation personnelle dans un mode de travail hybride?

Quels sont les enjeux relatifs à l'implantation du mode de travail hybride dans ma direction?

Comment entends-je mes pratiques de gestion dans un modèle de travail hybride (ex. : certains employés au bureau, et d'autres parfois en télétravail et parfois au bureau)?

Comment mes perceptions concernant le retour au bureau risquent-elles d'influencer mes décisions?

Quelles sont mes attentes concernant l'organisation du travail dans ma direction ?

Étape 2 : Évaluer les besoins et les attentes de votre équipe selon votre rôle hiérarchique et l'environnement dont vous faites partie (direction générale, direction générale adjointe, direction)

Objectif	Action	Statut (terminé, en cours, non applicable)
Connaître l'intérêt de votre équipe pour poursuivre le télétravail lorsque le retour au bureau sera possible ainsi que les préoccupations du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Demander au personnel de votre direction de remplir le Questionnaire à l'intention des employés <p><i>La DDPO recommande de faire remplir ce questionnaire et de compiler les réponses par direction. Toutefois, les résultats par direction pourraient être transmis à direction générale adjointe ou la direction générale pour une compilation à plus haut niveau.</i></p>	
Clarifier les intérêts et les préoccupations du personnel de votre équipe	<ul style="list-style-type: none"> Tenir des rencontres d'équipe ou des rencontres individuelles, au besoin, afin de clarifier certains éléments 	
Commentaires		

Étape 3 : Analyser les résultats et prendre les décisions

Objectif	Action	Statut (terminé, en cours, non applicable)
<p>Concilier les besoins du personnel de votre équipe avec votre vision et les particularités de votre direction afin d'envisager un plan adéquat de retour en milieu de travail</p> <p><i>Planifier l'organisation du travail de votre direction en considérant la politique-cadre de télétravail pour le retour en milieu de travail</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les résultats des questionnaires et considérer, au besoin, toutes les options possibles • Consulter la politique-cadre de télétravail et vous assurer de bien comprendre votre droit de gestion • Demander, au besoin, au personnel de votre équipe des précisions • Consulter les personnes clés de votre direction pour évaluer les impacts de vos décisions et analyser si d'autres options peuvent être envisagées • Prendre les décisions par rapport aux intérêts du personnel de votre équipe en considérant les possibilités et les différents enjeux • Rencontrer individuellement chaque employé afin de lui partager vos orientations à la suite de votre considération de ses intérêts, ceux de ses collègues et des autres enjeux • Rappeler que les orientations annoncées aux employés pourraient changer selon les orientations retenues lors du dépôt officiel de la politique ministérielle en matière de télétravail 	
Commentaires		

Étape 4 : Préparer le plan de retour en milieu de travail

Sous-étape	Action	Statut (terminé, en cours, non applicable)
4.1 Annoncer le déploiement du plan de retour en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> Tenir des rencontres individuelles pour des employés en particulier ou pour l'ensemble de l'équipe afin d'aborder les points suivants : Préoccupations concernant: <ul style="list-style-type: none"> La répartition des tâches et des mandats, ainsi que l'organisation du travail en mode hybride; La cohésion d'équipe et les relations avec les collègues; L'équipement informatique; Les règles sanitaires et le retour post-pandémie; Etc. Conduire une réunion d'équipe visant à échanger sur : <ul style="list-style-type: none"> La nouvelle réalité qui vous attend; Les nouvelles méthodes de travail; L'organisation du travail; Les nouvelles règles formelles d'équipe; L'horaire du personnel de la direction et du gestionnaire. 	
4.2 Accompagner votre équipe	<ul style="list-style-type: none"> Résumer, à la suite des rencontres, les préoccupations entendues Demander ou proposer des solutions aux situations jugées prioritaires et importantes : <ul style="list-style-type: none"> Gestion à distance; Organisation du travail et méthodes de travail; Ergonomie et équipement informatique; Anxiété, stress liés au retour en milieu travail. 	
Commentaires		

Étape 5 : Déployer le plan de retour en milieu de travail et assurer un suivi

Objectif	Action	Statut (terminé, en cours, non applicable)
Déployer le plan de retour selon l'organisation du travail convenue	<ul style="list-style-type: none"> Déployer ce qui a été convenu avec votre équipe immédiate et vos collègues gestionnaires (voir étape 4) 	
S'assurer que le plan de retour est efficace et répond bien aux besoins et préoccupations en continu	<ul style="list-style-type: none"> Offrir, en rencontre individuelle ou de groupe, une rétroaction régulière aux employés sur les mesures mises en place Vérifier si le personnel de votre direction rencontre des enjeux particuliers ou des problématiques Être à l'écoute des suggestions, des préoccupations et des propositions d'amélioration Faire les ajustements requis, au besoin 	
Faire respecter les consignes sanitaires et les mesures préventives en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> Intervenir directement auprès des employés et rappeler les consignes sanitaires Communiquer avec la DDPO si certains employés manifestent peu ou pas d'intérêt dans l'application des règles de santé et sécurité 	
Faire un bilan et effectuer les ajustements requis pour votre équipe	<ul style="list-style-type: none"> Faire un suivi avec votre équipe après trois mois pour évaluer la manière dont se sont déroulés les derniers mois : <ul style="list-style-type: none"> Ce qui est à conserver; Ce qui devrait être amélioré. <i>Par exemple : façon d'utiliser les outils technologiques, modes de collaboration, esprit d'équipe, etc.</i> 	
Commentaires		

Annexe

PROCÉDURE POUR L'INSTALLATION ET LA GESTION DU « QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES EMPLOYÉS » DANS VOTRE ÉQUIPE/DIRECTION

1. Cliquez sur le lien suivant pour accéder au modèle du questionnaire ou transmettez ce lien à la personne responsable de le gérer dans votre équipe :

https://forms.office.com/Pages/ShareFormPage.aspx?id=KP7hBotfdUC_bK4kvhp5kmbWY8lvmm1LunwGRxR8EOlUMlpaUUtURVNITkoyNOFCTzROUOVYRE1TSC4u&sharetoken=svW2hzjqZ5oPFdFZs0Jq

Le modèle du questionnaire s'ouvrira dans une fenêtre de votre navigateur par défaut.

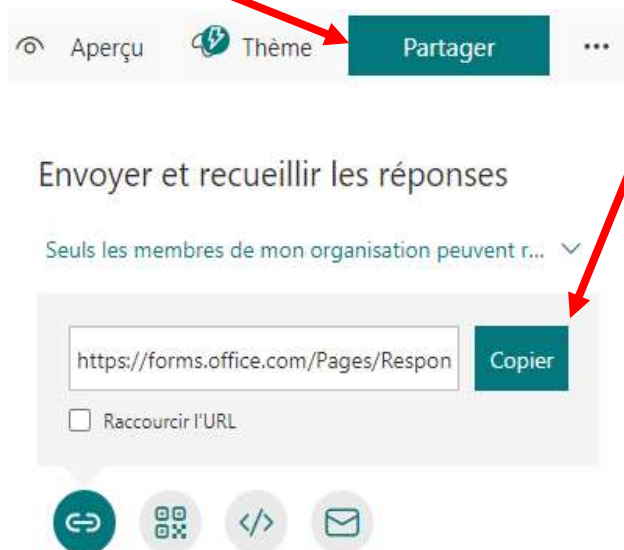
2. Cliquez sur le bouton « Dupliquer » qui apparaît en haut de votre écran. **Cela copiera le questionnaire dans votre répertoire de formulaires Forms.**



Dupliquez ce formulaire pour l'utiliser comme le vôtre.

Dupliquer

3. Ajustez le nom du nouveau questionnaire ainsi créé en retirant « (Copie) » du titre.
4. Cliquez sur le bouton « Partager » en haut à droite de votre écran puis sur le bouton « Copier ».



5. Insérez le nouveau lien copié dans le courriel ou le message Teams que vous envoyez aux membres de votre équipe pour qu'ils puissent remplir le questionnaire.
6. Accédez au questionnaire dans votre répertoire Forms et aux réponses en cliquant sur l'onglet « Réponses » en haut à droite de celui-ci.
7. Pour toutes questions relatives à l'installation et à la gestion du questionnaire à l'intention des employés, vous pouvez communiquer avec la [DDPO](#).

