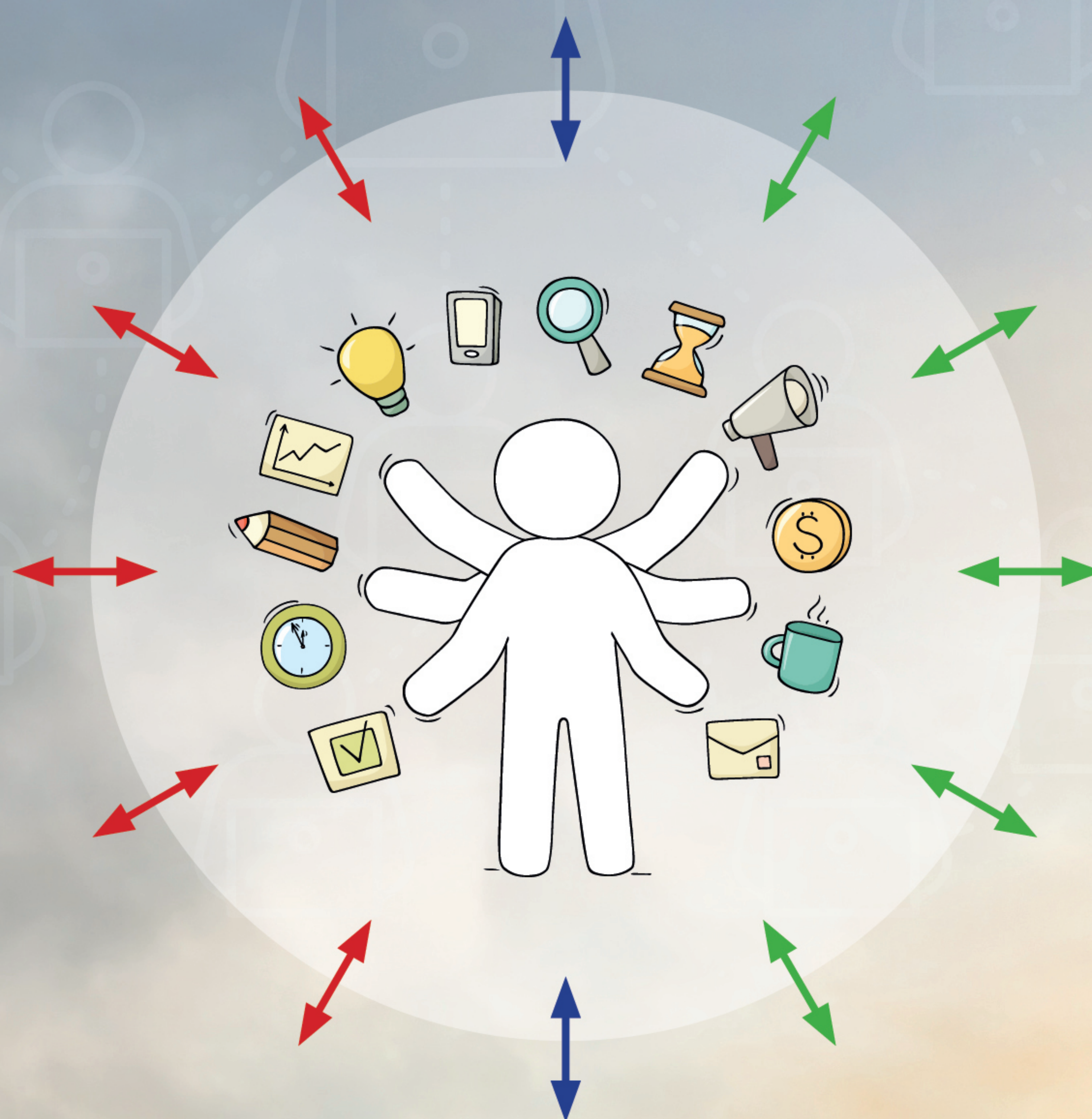


# LES IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL ET DU MODE DE TRAVAIL HYBRIDE SUR LES GESTIONNAIRES



**Mode  
hybride et  
télétravail**

Cercle des jeunes leaders de l'administration publique  
Chaire en leadership dans le secteur public  
Cohorte Jacob-Martin-Malus



**Cercle des jeunes leaders de l'administration publique**

**Chaire en leadership dans le secteur public**

**Cohorte Jacob-Martin-Malus**

**Les impacts du télétravail et du mode de travail hybride  
sur les gestionnaires**

**Public Lab présenté le 8 décembre 2022**

**par**

**Abdellah Ghannou, ministère des Transports et de la Mobilité durable**

**Benoît Trudel, Sûreté du Québec**

**Julie Lemay, Commission des normes, de l'équité, de la santé  
et de la sécurité du travail**

**Katie Boivin, ministère du Conseil exécutif**

**Louis-Pierre Ducharme, ministère de l'Éducation**

**Marylène Germain, Conseil supérieur de l'éducation**

**Mathieu Gagnon, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale**

**Michelle Bourgeois, ministère du Conseil exécutif**

## Table des matières

1.	Contexte	1
2.	Une gestion du changement rapide dans l'inconnu : les impacts	2
2.1	Environnement	2
2.2	Attentes et productivité	3
2.3	Performance	3
2.4	Gestion des équipes	3
2.5	Mobilisation	4
2.6	Équilibre fragilisé	5
2.7	<i>Un cercle vertueux de santé organisationnelle</i>	6
3.	L'avis de hauts dirigeants	7
4.	La relève	8
5.	Un nouveau référentiel de compétences, mais encore?	9
6.	Recommandations	10
6.1	La vie du gestionnaire en mode de travail hybride – Des pistes de réflexion	10

## 1. Contexte

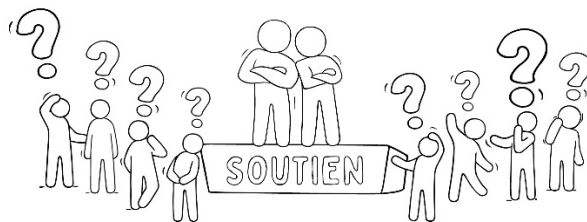
L'état d'urgence sanitaire déclaré, le vendredi 13 mars 2020, en raison de la pandémie de COVID-19 a bouleversé non seulement les activités du gouvernement du Québec, mais également l'ensemble de la société québécoise. Le 16 mars 2020, on annonçait que la majorité des employés de l'État devaient quitter leur bureau pour effectuer du télétravail à partir de leur domicile.

Nous connaissons maintenant la suite.

Du jour au lendemain, la grande majorité des employés de la fonction publique québécoise se sont retrouvés à faire entièrement du télétravail, à l'exception des responsables des services essentiels. Certains avaient la « chance » de bénéficier de matériel informatique fourni par leur employeur ou possédaient l'équipement personnel nécessaire pour réaliser leur travail; d'autres étaient complètement dépourvus. Peu de ministères et d'organismes disposaient des ressources nécessaires pour répondre alors à la demande. Le tout s'est fait rapidement, occasionnant un stress important et même de l'anxiété, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. La fonction publique est une organisation d'envergure où les changements s'opèrent habituellement de façon graduelle, sur une période assez longue. Personne ne se serait attendu à ce que l'ensemble des employés de l'État doivent être en mesure d'accomplir leurs tâches à partir de leur domicile en si peu de temps.

Plusieurs directives ont été émises concernant l'obligation du télétravail, le retour au travail en présentiel, la reprise « graduelle » de celui-ci et, finalement, la Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique, applicable depuis le 4 avril 2022. Cette dernière établit les conditions du télétravail et du mode de travail hybride, mais est remise en question par plusieurs membres de la fonction publique, pour qui elle ne fait pas de sens. Qu'en est-il des gestionnaires de ces employés qui ont dû gérer une crise sans précédent et qui doivent encore composer avec les balises de cette politique-cadre?

Dans le contexte de notre participation à la cohorte Jacob-Martin-Malus du programme du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (offert par la Chaire en leadership dans le secteur public), les membres de notre équipe ont d'abord décidé de s'ouvrir sur leur situation et de partager leur vécu. Quels sont les impacts du télétravail et du mode de travail hybride sur les gestionnaires actuels, en particulier ceux de proximité (de troisième ou de quatrième niveau)? Quels défis ont-ils à surmonter? Quelles nouvelles compétences ont-ils eu à développer pour répondre adéquatement aux attentes à leur égard? Ces membres ont ensuite discuté de leur expérience des deux dernières années et de leur vision des compétences des futurs gestionnaires avec six titulaires actuels d'emplois supérieurs de divers horizons. Enfin, ils ont rencontré un groupe d'employés afin de recueillir leur vécu.



## 2. Une gestion du changement rapide dans l'inconnu : les impacts

### 2.1 Environnement

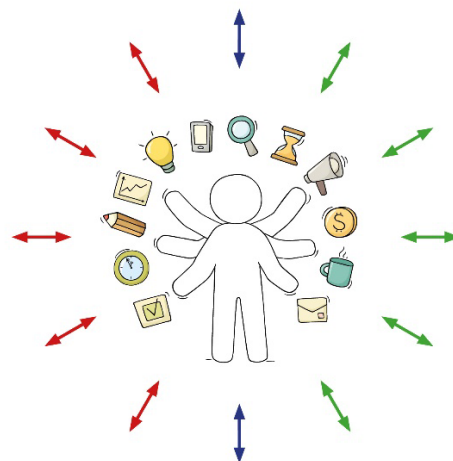
À l'unanimité, le premier grand constat est que les gestionnaires étaient mal outillés pour relever ce défi du télétravail. Des directives destinées aux employés étaient reçues, mais la responsabilité de leur application revenait aux gestionnaires. Le développement de nouveaux outils technologiques à une vitesse fulgurante, la mise en place de modes de travail novateurs, la résistance aux changements, les préoccupations et angoisses manifestées : la pression était forte pour les gestionnaires qui se trouvaient sur la ligne de front. Les impacts sur eux ont sans doute été sous-estimés.

Le nombre de livrables n'a pas diminué, les conditions de travail n'ont pas changé et les processus de travail ne se sont pas renouvelés du jour au lendemain. Les gestionnaires ont dû faire face à des changements technologiques impressionnants, innovants et favorisant la performance avec peu de soutien. L'agilité et la créativité étaient de mise.

« Le contexte et la distance ont tout chamboulé mon rôle, mon approche. Il faut s'assurer de mobiliser les équipes, de livrer les résultats, s'assurer de veiller au bien-être de tous, autant psychologique que physique, les écouter en plus de progresser dans nos vies professionnelle et personnelle, et ce, sans s'oublier. » - Un participant

Qui est prêt à innover et à se transformer en gestionnaire de demain? Plusieurs gestionnaires actuels fonctionnent encore à l'ancienne mode, mais ne résisteront probablement pas à cette nouvelle ère de changement qui mène à un leadership transformationnel, axé sur les ressources humaines, la confiance, la collaboration, l'innovation et l'empathie. Fini le micromanagement, les cartes de présence, etc. Ce n'est plus le temps passé qui compte, mais l'accomplissement et l'avancement d'un projet. Le mode managérial évolue.

« Nous avons dû nous montrer forts, nous réinventer, optimiser notre approche, améliorer notre gestion de l'ambiguïté, faire preuve de résilience et d'adaptabilité dans une situation et un monde exceptionnels. » - Un participant



## 2.2 Attentes et productivité

Pro-duc-tifs, les gestionnaires d'aujourd'hui le sont... toujours plus. Comme ils sont dévoués, disponibles et faciles à joindre avec la variété des plateformes de communication existantes, les attentes envers eux, bien que non officiellement formulées, sont très élevées. Ils sont « multi-pluri-poly-tâches ». On n'a plus le temps de faire une seule chose à la fois; on écoute un webinaire et on répond à un message sur la plateforme Teams tout en envoyant un courriel ou en corrigeant un document. Le stress, déjà très présent chez plusieurs, est exacerbé.

Les gestionnaires sont habituellement très exigeants envers eux-mêmes et ne se donnent pas souvent le droit à l'erreur. Réussir le défi que présente le télétravail en mode hybride ajoute une couche de pression.

Où sont les limites? Quelles sont clairement les attentes envers les gestionnaires? Est-ce que le contexte du télétravail et du mode de travail hybride est pris en compte?

## 2.3 Performance

Bien que le concept de gestion par résultats date de plusieurs années, l'arrivée du télétravail et du mode de travail hybride force les gestionnaires à prendre ce virage de façon drastique dans bien des cas. L'accentuation de la pression sur les résultats, combinée à la rareté de la main-d'œuvre et à l'accélération du rythme de travail depuis le début de la pandémie, ne va certainement pas disparaître dans un mode hybride. Ce qui influe grandement sur la capacité des gestionnaires de garder le cap sur la performance globale les force à donner plus d'importance aux modes et aux stratégies de gestion basées sur l'individu davantage que sur les équipes.

« Cet aspect peut cependant varier d'une organisation à l'autre. Par exemple, dans un contexte de téléphonie, l'ensemble des employés sont enregistrés en permanence; il est donc possible de savoir facilement leur niveau de performance. La gestion de la performance est beaucoup moins complexe que dans d'autres secteurs. Pour les autres ressources (hors téléphonie), ça demeure tout un défi de gérer cet aspect. Il faut développer des tableaux de bord, faire de la gestion par projet et fixer des attentes claires. Pour suivre ces éléments, il faut être en mesure de mettre en place un mécanisme pour constater fréquemment le niveau de performance. Tout cela prend du temps, une denrée de plus en plus rare. » - Un participant

## 2.4 Gestion des équipes

La gestion des équipes à distance, en présentiel ou en mode de travail hybride, représente un défi majeur pour les gestionnaires. La présence physique des membres des différentes équipes simplifiait les échanges. Il était facile de circuler dans les bureaux pour poser une question ou simplement saluer des collègues. En quelques minutes, le tour était joué. Aujourd'hui, les appels, les courriels, les textos et les rencontres virtuelles sont beaucoup plus chronophages. De plus, comment faire pour convaincre les employés de revenir au bureau au moins deux jours par semaine quand ils ne savent pas si leurs collègues seront présents au même moment qu'eux? Il n'est pas très productif de se déplacer, pour respecter la Politique-cadre, mais de devoir quand même « faire du télétravail » à partir de son bureau parce que les membres de son équipe se trouvent à leur domicile. La planification des présences n'est pas facile; chacun module son

horaire hebdomadaire à sa guise. Et le gestionnaire? Au bureau? À faire du télétravail? Quand? Ceux qui supervisent des employés de plusieurs bureaux, comment font-ils?

La gestion conventionnelle des ressources humaines ou selon la forme la plus répandue au sein de la fonction publique est destinée à évoluer. Cette gestion, notamment par le suivi de l'assiduité, devient beaucoup plus complexe, car il n'est plus possible de vérifier uniquement le temps de présence au bureau. Le nombre d'heures passées au bureau, le temps de télétravail et les déplacements nécessaires pour les réunions en présence tenues à l'extérieur du bureau ou la planification des rencontres Teams ne sont que quelques exemples de tout ce dont il faut tenir compte pour être en mesure de déterminer un nombre hebdomadaire d'heures de travail. La gestion du travail en mode hybride passe nécessairement par une évolution vers une gestion par le rendement, l'évaluation de la charge de travail et l'accomplissement de la mission.

De plus, des employés peuvent être pleinement efficaces en effectuant du télétravail et d'autres, dans un mode de travail hybride. D'autres encore préfèrent même être présents au bureau tout le temps. Il faut donc écouter et tenter d'accommoder chacune des ressources tout en étant équitable. Il arrive régulièrement que cette gestion du changement et les préoccupations de toute l'équipe reposent sur une seule personne, soit le gestionnaire.

Par ailleurs, certaines catégories d'emploi sont peu touchées par la nouvelle structure de travail en mode hybride, par exemple les policiers-patrouilleurs ou le personnel soignant. Il n'est toutefois pas exclu d'adapter ce modèle de gestion par le rendement à ces équipes de travail qui ont à s'acquitter de 100 % de leurs tâches en présentiel.

Tous les changements majeurs, principalement ceux orientés vers la gestion du personnel, doivent être intégrés à une planification en matière de gestion globale du changement et inclure un plan de communication à l'égard des ressources humaines. Une bonne communication permettrait notamment de réduire le niveau d'anxiété de certains membres du personnel à l'égard du changement, d'éviter la propagation de fausses informations basées sur de simples perceptions et d'assurer l'adhésion des employés.

À notre avis, des communications plus claires et fréquentes s'adressant spécialement aux gestionnaires auraient été bénéfiques dans cette évolution « forcée » des pratiques.

Les gestionnaires de premier niveau sont les premiers touchés par les impacts de cette gestion du changement. Ce sont eux qui gèrent directement les ressources sur le terrain et qui sont susceptibles de se sentir laissés à eux-mêmes. Le rôle des gestionnaires supérieurs est donc essentiel pour informer, soutenir, orienter et rassurer les gestionnaires de leurs équipes respectives afin de maintenir le sentiment de compétence chez ces derniers et d'assurer une transition graduelle dans l'établissement du nouveau modèle. Le gestionnaire doit se sentir appuyé et non isolé.

## 2.5 Mobilisation

Comment mobiliser les troupes sans perdre de vue les objectifs d'affaires ou le plan stratégique, écouter les gens, déceler la détresse psychologique ou l'épuisement professionnel quand, durant cette période de crise, on doit être un pilier ou un bouclier? « Notre rôle s'est transformé en celui d'un psychologue pour plusieurs, nous avons assuré du coaching et du mentorat, nous avons veillé

à faire grandir nos équipes et nous nous sommes assurés d'accueillir les nouvelles ressources convenablement, et ce, en nous oubliant nous-mêmes. » - Un participant

« Difficile de veiller au bien-être de tous, de rester positif, de prôner par l'exemple quand nous vivons dans un mode d'incohérences, de turbulences, de changements constants. » - Une jeune leader

Le gestionnaire se doit d'être un bon leader? Peut-il être vulnérable, lui aussi? Peut-il ne pas avoir la réponse à une question ou ne pas être conforme à tous les standards? « Oui, avec un grand "O", être transparent, humain, à l'écoute sont de grandes compétences du gestionnaire de demain. Il faut démontrer un leadership transformationnel qui amène et guide les équipes vers un objectif commun. » - Une participante

Mobiliser une équipe lorsque le contact humain est peu présent constitue tout un défi. La fréquence des rencontres imprévisibles et des discussions de couloir a diminué considérablement. Le gestionnaire doit trouver des solutions novatrices pour rassembler ses employés vers l'atteinte d'un but commun lorsque la distance humaine est importante et que le contact de proximité est grandement diminué. Il faut être en mesure de faire confiance aux membres du personnel là où le travail et les tâches ménagères peuvent s'entrecroiser fréquemment. Il faut trouver un moyen pour que les ressources puissent être totalement consacrées au travail même si elles ne sont pas toujours présentes physiquement. Les nouveaux outils informatiques, comme la plateforme Teams, sont idéaux pour faciliter les communications, mais ne remplaceront jamais les contacts humains, qui jouent un rôle crucial lors de la recherche d'une mobilisation.

Le virtuel a ses côtés positifs, mais aussi ses limites. Le langage non verbal est manquant. Se renouveler à travers une caméra amène son lot de défis incommensurables. Il est extrêmement difficile de se transformer et d'optimiser ses approches de cette façon. L'énergie et le leadership sont moins ressentis et les détours sont considérables. Avant l'atteinte des objectifs escomptés, des rencontres en continu sont nécessaires. Beaucoup de silos se forment; des interprétations et même de mauvaises perceptions se créent.

## 2.6 Équilibre fragilisé

La charge mentale et émotionnelle personnelle des gestionnaires, combinée à celle exprimée par les employés, est importante, voire risquée. L'équilibre de vie est fragilisé : les gestionnaires veulent bien faire, performer, bien conseiller leurs équipes, être équitables, respecter les directives, répondre aux attentes, veiller au bien-être des employés tout en demeurant pleinement disponibles, etc. Ont-ils le loisir de décrocher ou juste de prendre du recul pour réfléchir? Plusieurs témoignent d'une fatigue physique, mentale et émotionnelle qu'ils ont ressentie. Un sentiment de solitude, d'échec, voire d'imposture est partagé. M. Jacob Martin-Malus, figure emblématique de notre cohorte du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique, l'a mentionné en [entrevue](#) au début de notre formation : « (...) l'équilibre est une condition essentielle à la réussite professionnelle et au bien-être personnel<sup>1</sup>. »

---

1 [https://cerberus.enap.ca/capitale/5272/Cohorte\\_Jacob-Martin-Malus.enap](https://cerberus.enap.ca/capitale/5272/Cohorte_Jacob-Martin-Malus.enap)



« Soit qu'on se fait appeler directement sur Teams lorsqu'on est déjà en rencontre, qu'on reçoit des messages auxquels on veut absolument répondre. On est toujours à plusieurs places en même temps. Une quantité importante de gestionnaires installent leur boîte courriel et Teams sur leur cellulaire, ce qui fait que nous ne sommes pas en mesure de déconnecter. C'est une spirale dont on a tous de la difficulté à se sortir. On se dit que, si on ne répond pas tout de suite à un message, on n'aura probablement pas plus le temps plus tard. La ligne est de plus en plus mince entre notre vie personnelle et notre vie professionnelle. On devient des spécialistes de l'optimisation de notre vie! » - Un participant

« [Selon différentes études](#), de 20 à 49 % des gestionnaires souffrent de détresse élevée, soit une proportion plus élevée que dans la population générale. Ils sont en outre plus nombreux à rapporter des problèmes de sommeil et des troubles musculosquelettiques. Les gestionnaires se montrent aussi plus réticents à parler de leur santé mentale : 65 % d'entre eux avouent cacher leurs émotions.

Il s'agit d'une population vulnérable avec des facteurs de risque spécifiques. Les organisations doivent agir, car elles ont de plus en plus de difficulté à recruter des cadres. Les employés ne sont plus intéressés par les postes de direction<sup>2</sup>. » La relève dans la fonction publique ne doit pas être oubliée.

## 2.7 [Un cercle vertueux de santé organisationnelle](#)

La santé psychologique des gestionnaires est intimement liée à celle de leurs employés et de l'organisation dans son ensemble. En effet, les gestionnaires stressés ont de la difficulté à prendre des décisions et sont susceptibles d'adopter un style de gestion abusif.

À l'inverse, les gestionnaires sereins sont aptes à gérer les conflits de travail dans leurs équipes, ce qui favorise grandement la santé mentale, le bien-être et la productivité chez les employés. C'est ce que M<sup>me</sup> Marie-Hélène Gilbert qualifie de « cercle vertueux de santé organisationnelle<sup>3</sup> ».

Les principaux facteurs qui favorisent la santé mentale des gestionnaires sont le sentiment d'efficacité et de compétence au travail, la qualité de la relation avec les collègues et le supérieur immédiat ainsi que l'autonomie.

M<sup>me</sup> Gilbert précise : « Il faut se préoccuper de la santé psychologique des employés, mais aussi de celle des gestionnaires. (...) On ne peut pas mettre toute la responsabilité de la santé mentale sur les épaules des individus. Les organisations doivent agir elles aussi, et non se déresponsabiliser<sup>4</sup>. »

---

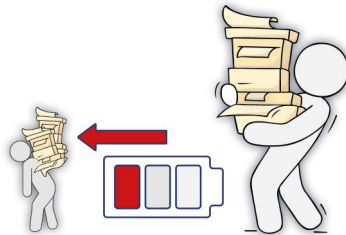
2 Magazine *Avantages*, 21 février 2019, <https://www.avantages.ca/sante/sante-mentale/la-sante-mentale-des-employes-depend-de-celle-des-gestionnaires/>

3 Marie-Hélène Gilbert, professeure agrégée au Département de management de l'Université Laval, citation tirée du magazine *Avantages*, <https://www.avantages.ca/sante/sante-mentale/la-sante-mentale-des-employes-depend-de-celle-des-gestionnaires/>

4 Ibid.

Nous l'avons entendu à plusieurs reprises : la fonction publique a été performante à distance, parfois même plus qu'en présence. Le temps de transport épargné est du temps travaillé maintenant. Les journées sont plus longues; on travaille plus.

Néanmoins, des ajustements sont nécessaires à court terme pour éviter que la situation ne se dégrade davantage.



### 3. L'avis de hauts dirigeants

Les six titulaires d'emplois supérieurs rencontrés, à qui nous avons promis l'anonymat, sont aussi unanimes sur un point : les compétences des gestionnaires actuels changent. Pour réussir, l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement de nouvelles compétences sont essentiels. Ceux qui ne veulent pas moderniser leur approche de gestion, ou qui ne peuvent pas le faire, éprouveront des difficultés. Le statu quo n'est pas une option.

Le milieu du travail a fait un bond spectaculaire en deux ans. Rareté de main-d'œuvre, concurrence féroce entre les entreprises, mais aussi entre les secteurs public et privé, conditions de travail très variables d'un secteur à un autre et même d'un ministère ou organisme à un autre : le monde est en constante adaptation. Il faut faire preuve d'agilité et de créativité, s'ouvrir au changement, en tirer parti.

« Le secret du changement, c'est de concentrer toute votre énergie non pas à lutter contre le passé, mais à construire l'avenir<sup>5</sup>. » - [Socrate](#)

Les gestionnaires qui se distinguent durant la période pandémique sont ceux qui font preuve d'écoute, d'ouverture et de flexibilité, et qui acceptent de composer avec le changement. Ce sont ceux qui ont la meilleure capacité à travailler en équipe, qui savent impliquer leurs employés et les faire se sentir importants. Ce sont également ceux qui font preuve d'innovation et qui ont l'audace de sortir d'un cadre trop rigide en proposant de nouvelles façons de faire. Ceux qui travaillent en vase clos se retrouvent doublement isolés durant cette période.

Un des plus grands défis à venir sera de suivre la génération actuelle, pour qui le travail n'est pas aussi prioritaire qu'autrefois. Il faudra lui offrir davantage un « milieu de vie » facilitant la conciliation travail-vie personnelle qu'un « contexte de travail rigide ». D'ailleurs, les gestionnaires qui se montreront trop rigides frapperont un mur : l'aspect des ressources

---

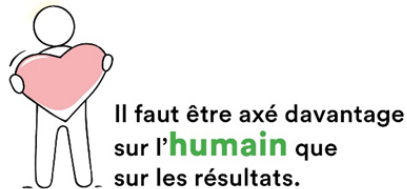
5 <https://www.abc-citations.com/auteurs/socrate/#:~:text=Le%20secret%20du%20changement%2C%20mais%20%C3%A0%20construire%20l%27avenir.&text=Ainsi%20ce%20qui%20est%20utile,usage%20auquel%20il%20est%20utile>



humaines prendra de plus en plus de place. Le détachement est facile de nos jours. C'est pourquoi le gestionnaire moderne doit pouvoir mobiliser même à distance et, ainsi, favoriser le sentiment d'appartenance.

Le gestionnaire doit avoir la capacité à anticiper, à mobiliser, à inspirer et à faire progresser, mais aussi être en mesure de fournir les outils nécessaires à ses équipes. Il doit savoir identifier et saisir les occasions de grandir et de faire cheminer ses dossiers, suivre son instinct et son flair. Il ne doit pas avoir peur de commettre des erreurs ou de prendre de mauvaises décisions. L'important est de rectifier le tir rapidement.

Le gestionnaire doit aussi développer ses compétences de rassembleur et de motivateur. Il doit démontrer un intérêt pour la « personne » et davantage favoriser son développement professionnel et son épanouissement que la considérer comme un simple employé (subordonné) ou une ressource impersonnelle. La figure emblématique de notre cohorte, [M. Martin-Malus](#), a bien illustré ce propos : « Pour lui, le NOUS surpasse le JE<sup>6</sup>. »



Les jeunes leaders doivent parfaire leur connaissance de l'interface politico-administrative et savoir composer avec le pouvoir centralisé. Ils doivent avoir une bonne lecture de leur environnement. « Pour bien évoluer dans la machine gouvernementale, il faut savoir comment ça marche. » - Une titulaire.

Un effort supplémentaire doit être fourni pour la gestion des ressources humaines. La « psychologie de gestion » est à développer. Posséder des compétences en matière d'intelligence émotionnelle est devenu un prérequis. Un gestionnaire qui n'a pas ces forces devra savoir bien s'entourer alors que les valeurs humaines seront omniprésentes.

Selon certains, l'avenir passe par la transformation numérique, qui permet de s'adapter aux besoins de ses clients (citoyens ou entreprises) et, ainsi, de se concentrer davantage sur la gouvernance, la réflexion stratégique et la gestion des risques. Le sens de l'État est donc au cœur des décisions du gestionnaire de la fonction publique.

#### 4. La relève

L'approche par projet pourrait être une façon d'intéresser la relève à la gestion. Les jeunes commencent par coordonner un projet ou une équipe et sont à même de suivre l'évolution des travaux, de voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Ils apprennent par la suite à discuter, à organiser, à déléguer. De cette façon, les gestionnaires peuvent également voir les

---

6 [https://cerberus.enap.ca/capitale/5272/Cohorte\\_Jacob-Martin-Malus.enap](https://cerberus.enap.ca/capitale/5272/Cohorte_Jacob-Martin-Malus.enap)

forces et les faiblesses de chacun, et déterminer le potentiel de progression d'une personne vers un poste de gestion.

Pour motiver les plus jeunes à devenir gestionnaires, il faut leur faire sentir qu'ils font partie de la solution. Il faut les impliquer et leur montrer de la reconnaissance. D'ailleurs, depuis le début de la pandémie, nous voyons le gestionnaire de demain se façonner : il accompagne ses équipes dans la recherche de solutions et n'est pas le seul à identifier celles qui doivent être envisagées; il est générateur de sens.

Cependant, un travail important de promotion de la carrière de gestionnaire au sein de la fonction publique est à réaliser, car l'intérêt manifesté pour cette voie a été plutôt faible dans notre groupe de jeunes de la relève. Plusieurs perçoivent cette fonction comme beaucoup trop exigeante et comportant un niveau de pression élevé qui ne les intéresse pas. Ils ont particulièrement apprécié la flexibilité, l'ouverture et la transparence des gestionnaires lors de la période d'adaptation à la crise sanitaire, mais ont trouvé que ces derniers étaient surchargés et peu soutenus. Quelques participants du groupe ont mentionné : « Il faudra humaniser la profession de gestionnaire pour qu'on s'y intéresse. » Quant au profil du gestionnaire qu'ils recherchent, il doit correspondre à celui d'une personne qui sait partager ses valeurs, être rassembleuse, se montrer respectueuse, leur faire sentir qu'ils sont importants. Ils ont ajouté : « Les gens ne choisissent plus seulement un poste; ils choisissent leur gestionnaire. »

Les personnes passent avant les ressources; l'humain ne doit surtout pas être oublié.

## 5. Un nouveau référentiel de compétences, mais encore?

Le [\*Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise\*](#)<sup>7</sup> a été rendu public en avril 2022. Élaboré dans un contexte de transformation, il présente des défis à relever, de nombreux rôles à exercer, des compétences sollicitées et des gestes clés. Plus précisément, cet outil vise à permettre à tous les gestionnaires d'agir de façon cohérente pour relever les différents défis liés à la transformation numérique, à la performance organisationnelle, aux services aux citoyens ainsi qu'à l'attraction et à la rétention des talents. On le présente comme un outil de soutien qui peut guider les gestionnaires dans le développement de leurs compétences, leur processus de sélection et l'identification de la relève de gestion.

Cet ouvrage demeure cependant assez théorique. Il est bien de disposer d'un tel outil de référence, mais le besoin se situe davantage au regard de l'aspect pratico-pratique. Le contexte évolue rapidement tout comme le style de gestion.



---

7 [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel\\_competchances.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_competchances.pdf)



## 6. Recommandations

Le travail en mode hybride oblige à redéfinir les rôles attendus des leaders d'aujourd'hui.

Avec un milieu du travail en pleine transformation, comment une organisation peut-elle adapter sa culture et faire évoluer ses leaders tout en maintenant le cap sur sa vision et sa mission? Au fait, quelle est la vision de notre employeur pour ses gestionnaires?

Les gestionnaires ont besoin d'un accompagnement de proximité, de se sentir appuyés dans leur quotidien et selon leurs besoins, qui peuvent varier les uns par rapport aux autres. Ils disposent de plus en plus d'outils, mais le défi demeure pour ce qui est d'en ressentir les bienfaits.

Pour assurer la rétention des meilleurs talents et préserver la relève de demain, la transition vers ce nouveau modèle de gestion hybride doit comporter des conditions de succès pour le gestionnaire.

### 6.1 La vie du gestionnaire en mode de travail hybride – Des pistes de réflexion

Dans une optique de proactivité et de recherche de solutions, nous posons quelques constats auxquels nous émettons des suggestions pour opérer des changements significatifs pour les gestionnaires.

**Constat 1 : Les compétences humaines ne sont pas suffisamment mises de l'avant dans le plan de développement des gestionnaires**

Les attentes signifiées des gestionnaires devraient comprendre le développement et le renforcement des compétences humaines. Celles-ci devraient être davantage mises de l'avant dans le plan de développement des gestionnaires, par exemple, dans l'accompagnement des « 100 jours » ou encore dans le plan de carrière. Une panoplie de formations, webinaires, outils devraient être proposés ou suggérés.

Les meilleures pratiques de gestion ont dû être repriorisées dans un mode de travail hybride. Bien que la plupart des aptitudes recherchées chez le gestionnaire se trouvent dans le nouveau référentiel de compétences, il y aurait lieu de **mettre l'emphase sur les compétences clés souhaitées par les employés dans un environnement de travail en mode hybride** : Authenticité – Flexibilité – Ouverture – Transparence – Écoute – Communication – Accessibilité – Bienveillance – Humilité – Générateur de sens. Lors de nos échanges avec des professionnels de la relève, les compétences humaines ont pris une place importante dans leurs attentes et nous constatons également que ce sont les compétences clés qui nous ont aidés à mieux accompagner nos équipes, nos collègues dans cette transformation obligée.

**Constat 2 : Exploiter davantage les plateformes centralisées pour les gestionnaires de l'appareil gouvernemental**

Une récente initiative du Secrétariat du Conseil du trésor consiste en un site Internet réservé exclusivement aux gestionnaires et aux personnes désignées comme la relève de gestion. Il s'agit

d'un outil prometteur qui permet de centraliser l'information pertinente. Poursuivre sur cette lancée en intégrant à ce site une **section interactive avec messagerie instantanée** serait l'occasion de créer un **accompagnement personnalisé**. En plus, en faire la promotion et offrir l'accompagnement auprès des gestionnaires en serait très profitable.

Ce site est conçu pour les soutenir dans tous les aspects d'un poste de gestion que ce soit pour le partage d'outils administratifs que pour l'apport de professionnels en gestion des ressources humaines ou des pairs.

**Constat 3 : Besoin d'un soutien de proximité pour épauler les gestionnaires dans leurs prises de décisions quotidiennes en matière de ressources humaines**

Un espace pour les gestionnaires avec une section de clavardage entre gestionnaires et la Direction des ressources humaines de leur organisation permettrait d'obtenir des renseignements pertinents ou du soutien de collègues facilitant la prise de décision éclairée. Plusieurs initiatives du genre sont mises en place dans différentes organisations. Toutefois, elles doivent être démocratisées au bénéfice de tous.

Le gestionnaire dispose de l'information en temps réel pour maintenir une communication soutenue avec ses équipes, susciter l'adhésion et demeurer un allié de l'employeur. La gestion d'une crise comme la pandémie de COVID-19 doit tenir compte des besoins du gestionnaire en ce sens.

**Constat 4 : La santé psychologique des gestionnaires est fragile avec la charge constatée dans les dernières années**

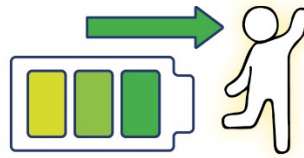
**La Stratégie de gestion des ressources humaines 2024-2029 du Secrétariat du Conseil du trésor, en cours de rédaction, est une occasion à saisir pour y inclure non seulement les besoins du gestionnaire relatifs à la santé psychologique, mais aussi des actions concrètes à mettre en place à court terme.** Le Secrétariat du Conseil du trésor offre l'opportunité aux gestionnaires de participer à celles-ci et d'exprimer leur opinion. Il poursuit également ses travaux de développement d'un outil d'autoévaluation des pratiques favorables au sentiment de sécurité psychologique au sein des équipes de travail.

L'outil d'autoévaluation des pratiques amène les gestionnaires à évaluer leurs propres pratiques et à accéder à des pistes de solution concrètes qui favorisent la sécurité psychologique. De plus, le levier de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2024-2029 permet d'accorder une importance gouvernementale à cet aspect.

La charge de travail toujours grandissante et les différents outils technologiques (TEAMS, courriel, téléphone, etc.) font que les gestionnaires sont très sollicités. Pour faire face à cette situation et s'outiller en conséquence, il devient crucial de développer davantage l'efficacité en organisation du travail. Que ce soit par la priorisation des activités, la responsabilisation et la délégation, les gestionnaires doivent agir avant de s'épuiser. La mise en place d'une décentralisation des prises de décision devrait se faire pour favoriser ce changement significatif. **Une révision des plans de**



**délégation au sein des organisations et une vision plus aplanie des structures seraient aidantes afin de laisser une plus grande latitude, donc diminuer le stress, pour les gestionnaires.**



**Constat 5 : Le nouveau référentiel de compétences n'est pas connu et exploité de la même façon dans toutes les organisations**

Malgré que le Secrétariat du Conseil du trésor ait produit un référentiel de compétences du gestionnaire afin de mieux les outiller et mieux les accompagner, celui-ci se veut très théorique. Il serait très intéressant de le faire vivre et de le faire atterrir en y proposant des formations, des webinaires du mentorat, des capsules, un programme d'aide aux gestionnaires adapté, un plan de développement des compétences, etc. afin d'y donner une couleur et faire en sorte d'**accompagner les gestionnaires** dans le développement de ces compétences renouvelées. Il est vrai que le Secrétariat du Conseil du trésor a développé plusieurs outils en ce sens, mais pour le moment que très peu d'information sont arrivées à nos oreilles.

Nous avons eu la chance de rencontrer six titulaires d'emploi supérieurs qui nous ont permis d'échanger sur les compétences du gestionnaire de demain à la suite des impacts et constats vécus des dernières années. Des éléments riches en expertise et expérience en sont ressortis. Il est vrai que cela prend une base, mais comment on le fait vivre et comment on l'interprète est le deuxième volet qu'il ne faut pas négliger. Il est donc important de développer une stratégie de mise en œuvre, des outils, des capsules afin de donner tous les outils essentiels aux développements du gestionnaires en lien avec ces compétences. La gestion n'est pas que théorique. Elle doit être teintée de réflexes, d'instinct et de courage, et cela ne s'apprend pas dans les livres.

**Constat 6 : Manque de flexibilité et d'agilité en matière d'attraction et rétention du personnel**

Offrir aux ministères et organismes des balises, mais saisir l'opportunité d'y amener de la **flexibilité et de l'adaptabilité** au sein de la culture de ceux-ci, aiderait les gestionnaires dans **certains défis de rétention et d'attraction**. Les ministères et organismes doivent se conformer aux nouvelles règles de la refonte de dotation, en plus de cadre du télétravail, de la régionalisation, etc. Connaissant les défis actuels en ce qui concerne la pénurie de main-d'œuvre, les gestionnaires ne sont pas outillés pour se démarquer en respectant ces règles très strictes. Nous sommes conscients que plusieurs M/O ont démontré plus d'agilité et de flexibilité afin de se démarquer, cependant ce n'est pas tous qui ont osé! On constate beaucoup d'incohérence ce qui n'aide pas le travail du gestionnaire.

Offrir cette flexibilité donnerait certains leviers et outils dans le travail du gestionnaire. Nous sommes conscients que cela prend un cadre et des règles, mais pourquoi ne pas l'adapter à la réalité propre des M/O?

## 7. Conclusion

La venue du télétravail et du mode de travail hybride a bouleversé toutes les sphères de nos vies. Ces derniers étant là pour rester, mettons à profit les observations réalisées et les leçons apprises ces deux dernières années afin de bien orienter les décisions de demain.

Le gestionnaire doit vivre ses expériences professionnelles pour être en mesure de grandir. On doit mettre à sa disposition non seulement des outils, mais également des ressources telles que des mentors pour qu'il puisse se développer à son rythme, selon ses besoins, et qu'il veuille s'investir à long terme dans la gestion. Le plaisir de gérer doit être au rendez-vous. Le Secrétariat du Conseil du trésor a produit un document fort pertinent, soit un référentiel de compétences visant à outiller les gestionnaires dans le développement de leurs compétences professionnelles. Il poursuit ses efforts pour lancer de nouvelles initiatives en ce sens, mais cela ne doit pas s'arrêter là.

Les jeunes leaders de notre groupe, préoccupés par la situation actuelle et par la relève de gestion, sont ouverts et disposés à poursuivre cette réflexion sur les impacts du télétravail et du mode de travail hybride avec les personnes intéressées et de faire vivre les recommandations mentionnées précédemment afin de bien outiller les gestionnaires de demain.

Terminons sur une parole d'une des [sommités mondiales en matière de leadership et de réussite personnelle](#)<sup>8</sup>, l'écrivain et conférencier canadien [Robin Sharma](#) : « Il n'y a pas d'erreurs dans la vie, il n'y a que des leçons. Il n'existe pas d'expériences négatives, il n'y a que des occasions de mûrir, d'apprendre et d'avancer le long de la voie de la maîtrise de soi. »

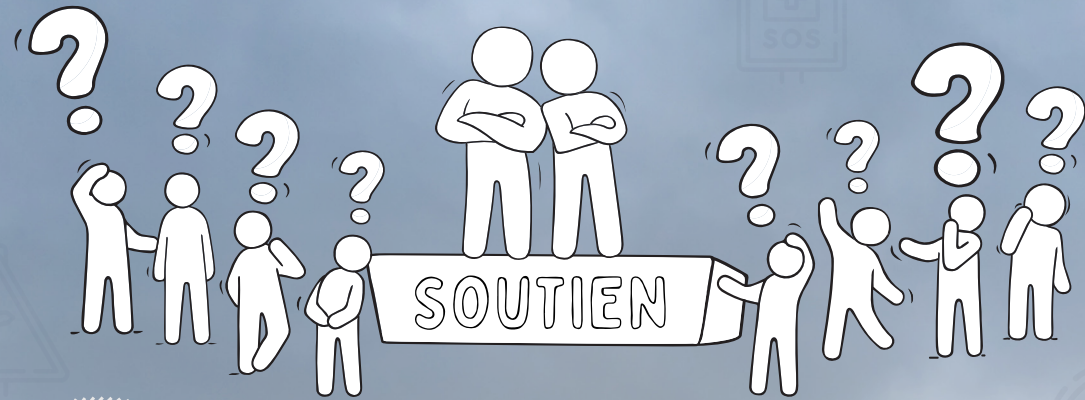


---

8 [https://en.wikipedia.org/wiki/Robin\\_Sharma](https://en.wikipedia.org/wiki/Robin_Sharma)



# • LES IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL ET DU MODE DE TRAVAIL HYBRIDE SUR LES GESTIONNAIRES •

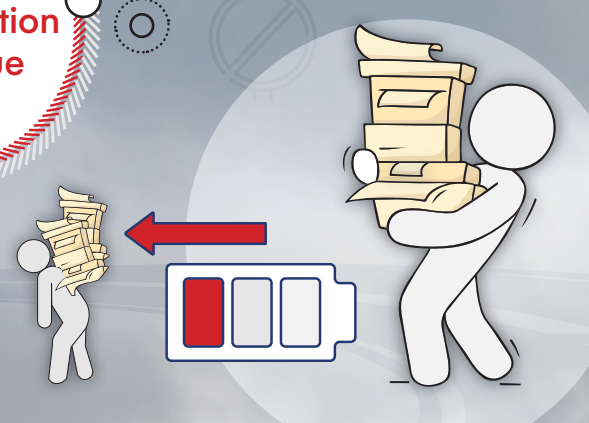


## Rôles à incarner

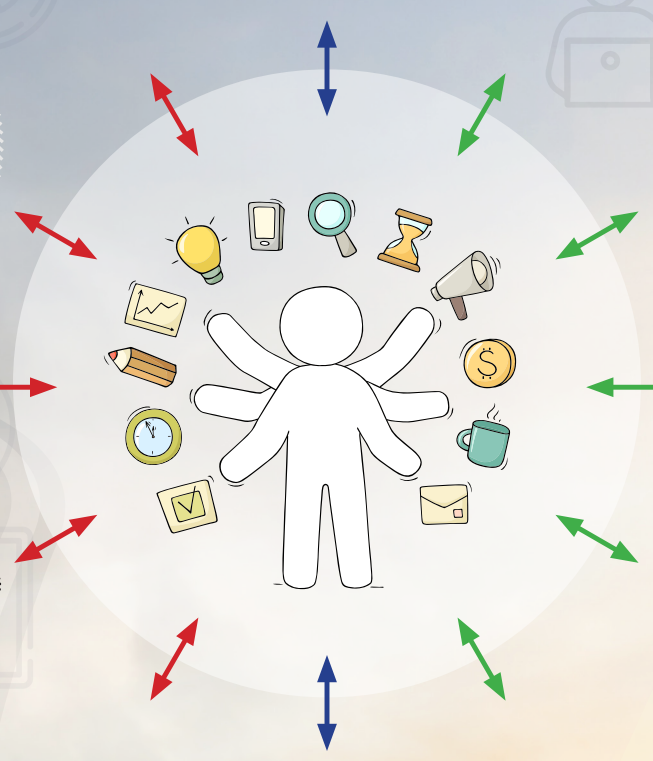
(selon le Référentiel de compétences 2022)

- Porteur de sens
- Propulseur de l'expérience-employé
- Producteur de résultats
- Pilote de changements
- Générateur de participation
- Leader authentique

Transformation numérique



Gestion par résultats



Saisir l'opportunité

Confiance  
Agilité

Courage  
Intuition



Il faut être axé davantage sur l'**humain** que sur les résultats.

Nouvelles directives

Soutien psychologique

Équilibre travail-famille  
Gestion de crise

Ouverture  
Accessibilité

Générateur de sens

Instantanéité  
Flexibilité

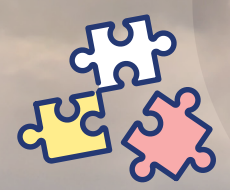
Mode hybride et télétravail

## Compétences sollicitées

(selon le Référentiel de compétences 2022)

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision</li> <li>• Gestion d'équipe</li> <li>• Communication interpersonnelle</li> <li>• Sens du service public</li> <li>• Gestion des résultats</li> <li>• Prise de décision</li> <li>• Innovation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation dans le changement</li> <li>• Collaboration</li> <li>• Courage et résilience</li> <li>• Intelligence émotionnelle</li> <li>• Participation citoyenne et orientation vers la clientèle</li> </ul> |
|--|--|

Disponibilité  
Écoute





## • QUELQUES RECOMMANDATIONS •

1. Les attentes signifiées des gestionnaires devraient comprendre le développement et le renforcement de leurs **compétences humaines**, celles-ci prenant de plus en plus d'importance dans le contexte de travail actuel.
2. Exploiter davantage les **plateformes centralisées** pour les gestionnaires et intégrer une **section interactive** avec messagerie instantanée au nouveau site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor réservé aux gestionnaires et à la relève de gestion; en faire la promotion et offrir de l'accompagnement auprès des gestionnaires.
3. Les gestionnaires ayant besoin d'un **soutien de proximité** dans leurs prises de décisions quotidiennes en matière de ressources humaines, développer un espace réservé comprenant une section de clavardage avec la Direction des ressources humaines de leur organisation serait facilitant.

Accompagnement  
personnalisé

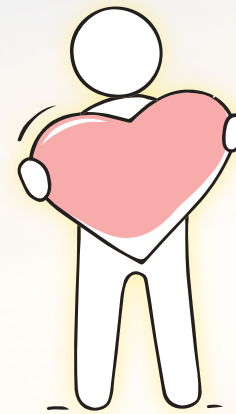
Formations  
dynamiques

Relève

Nouveau  
contexte  
de travail



Il faut être axé davantage  
sur l'**humain** que  
sur les résultats.



Partage  
d'expertise

Actualisation  
des  
compétences

Appui des  
supérieurs

4. La Stratégie de gestion des ressources humaines 2024-2029 du Secrétariat du Conseil du trésor représente une occasion à saisir pour y inclure non seulement les besoins du gestionnaire relatifs à la **santé psychologique**, mais aussi des actions concrètes à mettre en place à court terme.
5. **Dynamiser** le nouveau référentiel de compétences en le faisant davantage connaître et vivre par différents **outils** afin d'accompagner les gestionnaires dans le développement de ces compétences renouvelées.
6. Tout en fournissant des balises, permettre davantage de **flexibilité** et d'adaptabilité aux gestionnaires afin d'être plus agiles dans un contexte de rétention et d'attraction de main-d'œuvre.