



L'hyperconnectivité chez les cadres de la fonction publique québécoise

Les manifestations de l'hyperconnectivité
et les pistes de solutions

24 avril 2025

Ayoub Hentati, Revenu Québec

Geneviève Lemieux, ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale

Hugo Martin, ministère de la Sécurité publique

Souheil Hassine, ministère des Transports et de la Mobilité Durable

Yannic Périgny-Lajoie, ministère de la Cybersécurité et du Numérique



Chaire en
leadership dans
le secteur public
de l'ENAP



Sujets abordés

- 
- Objectifs et mise en contexte
 - Démarche
 - Législation sur l'hyperconnectivité, ici et ailleurs
 - Réalisation d'un sondage et son interprétation
 - Pistes de solutions
 - Conclusion et remerciements
 - Échanges



Objectifs

L'intention du présent travail vise à présenter les enjeux de l'hyperconnectivité des cadres de la fonction publique québécoise à l'ère du télétravail et les pistes de solution possibles pour en limiter la manifestation.

Les objectifs sont les suivants:

- Présenter les enjeux liés à l'hyperconnectivité;
- Déterminer l'existence ou non de la problématique au sein de la fonction publique québécoise;
- Cibler les effets de l'hyperconnectivité, le cas échéant;
- Identifier des pistes de solutions applicables à l'administration publique québécoise, dans une perspective de gestion des risques liés à la santé du personnel.

Contexte – Pour débiter

En mars 2023, il y avait 4 010 gestionnaires à la fonction publique québécoise.

En 2005, un employé pouvait déjà recevoir en moyenne 70 courriels par jour.

Il faut entre 1 et 24 minutes pour retrouver sa concentration après une distraction.

Selon un sondage réalisé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés:

- 36 % des travailleurs affirment que leur employeur leur demande de rester connectés ou joignables en dehors des heures normales de travail.
- 50 % disent ressentir une pression officieuse pour rester connectés.

Contexte – Ce que les gestionnaires ont dit



Fatigue cognitive et épuisement mental durable



Irritabilité, impatience, altération de la qualité des interactions



Baisse de concentration et perte de vigilance



Fatigue visuelle liée à l'exposition prolongée aux écrans



Déséquilibre croissant entre vie professionnelle et vie personnelle



Sentiment d'urgence permanent, générateur de stress chronique



Contexte – Transformations numériques et hyperconnectivité

Contexte

Les avancées rapides des technologies de l'information, combinées à la généralisation de travail hybride après la pandémie de COVID-19, ont profondément transformé le monde du travail.

Objectifs visés par ces transformations

- Accroître l'accessibilité des employés
- Élargir les plages de disponibilité
- Augmenter la productivité

Enjeux soulevés

L'hyperconnectivité du personnel est en forte expansion. Des experts tirent la sonnette d'alarme face aux risques liés à une connectivité excessive, notamment :

- La détérioration de la santé mentale
- Le déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Le risque accru d'épuisement professionnel

Contexte – Définition de l’hyperconnectivité

L’hyperconnectivité désigne : « *Le fait, pour un internaute, d’avoir un accès **quasi permanent** à Internet, quel que soit l’endroit, grâce aux appareils mobiles connectés.* »

Source : Office québécois de la langue française, *Grand dictionnaire terminologique* (page Web)



©Getty - Dan Sipple

Démarche à trois axes

Revue de la littérature

- Analyse du cadre administratif et légal
- Analyse comparative internationale (France, Espagne, Italie et Irlande)

Réflexion avec l'emblème et les mentors

- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)
- Revenu Québec (RQ)
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)
- Ministère de l'Éducation (MEQ)
- Ministère des Relations Internationales et de la Francophonie (MRIF)
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (MESS)

Sondage – Cercle des jeunes leaders

Objectifs

- Évaluer si l'hyperconnectivité est une réalité vécue par les gestionnaires publics
- Identifier les signes d'hyperconnectivité perçus et recueillir des pistes de solution

Questionnaire

- Conception : Élaboré par l'équipe de projet
- Nombre de questions : 10
- Niveau d'encadrement visé : 2 à 4

Taux de participation

- 63,3 % des membres ont répondu
- 76 répondants sur 120 membres sollicités

Législation sur l'hyperconnectivité Ici et ailleurs



Ailleurs, modèle réglementaire

France

Premier pays à adopter une loi sur la déconnexion, en 2017

Philippines

Modification du Code du travail, obligation d'instaurer une politique de déconnexion, 2017

Espagne

Adoption de la Loi organique sur la protection des données personnelles et de garantie des droits numériques (LODGD), 2018

Italie

Reconnaissance du droit à la déconnexion, 2021

Portugal

Adoption de la loi sur la déconnexion, la plus sévère, 2022

Australie

Adoption de la loi sur le droit à la déconnexion, promotion de saines habitudes de vie visant à protéger la santé mentale des travailleurs, 2024

Ailleurs, modèle autorégulateur

Allemagne

Livre blanc, inspiré du modèle Volkswagen, 2016

Royaume-Uni

Le droit à la déconnexion est essentiel à la productivité et pourrait ainsi stimuler la croissance économique du pays

Irlande

Code sur les bonnes pratiques sur le droit à la déconnexion, 2021

Corée du Sud

Décret adopté pour réduire de 68 à 52 le nombre maximal d'heures de travail hebdomadaire



Ici, chez nous

Québec

- Aucune législation spécifique sur le droit à la déconnexion
- Politique-cadre en matière de télétravail
- Stratégie des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028

Ontario

1^{re} province à adopter une loi sur le droit à la déconnexion, 2022

Canada

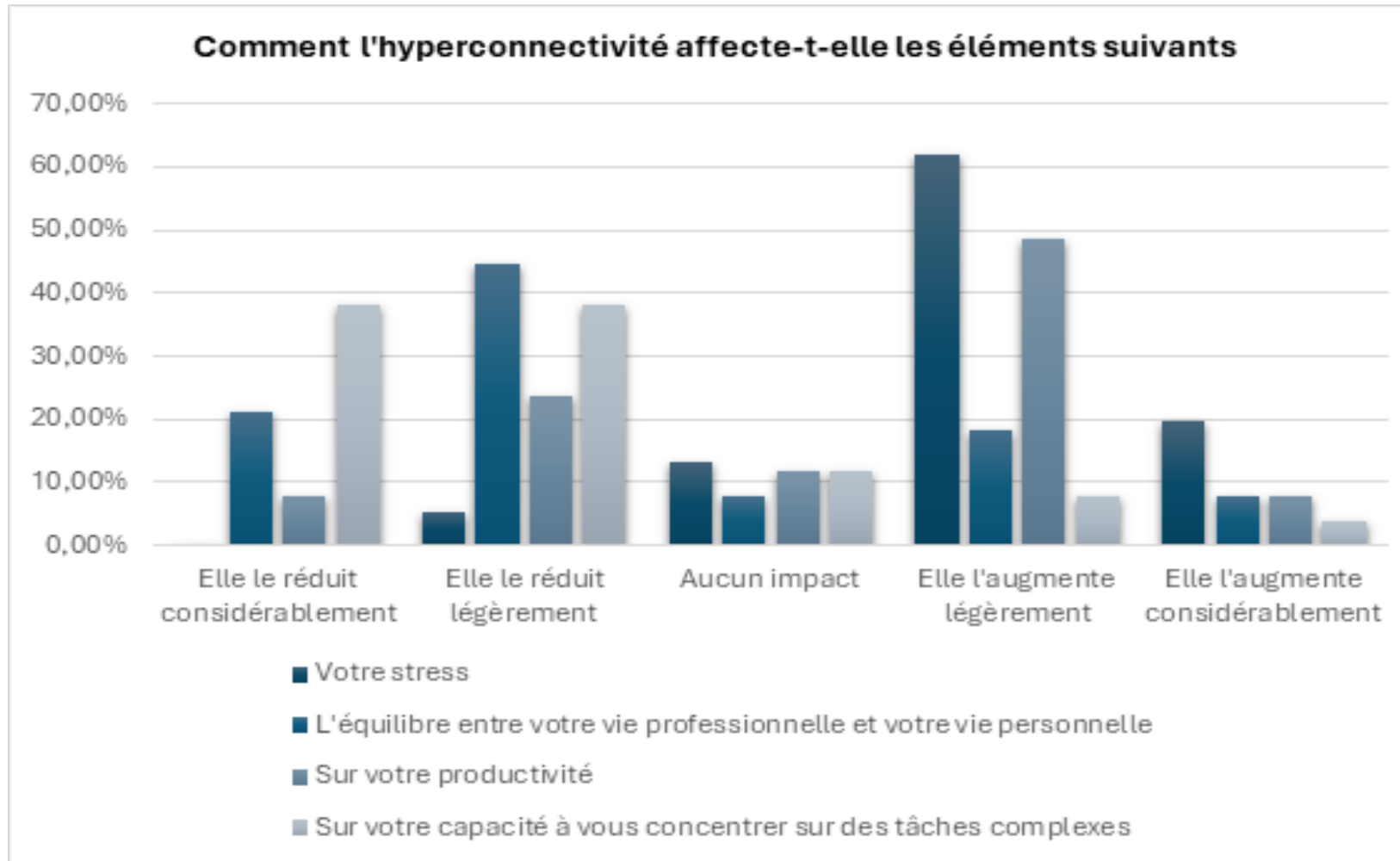
Aucune législation spécifique sur le droit à la déconnexion



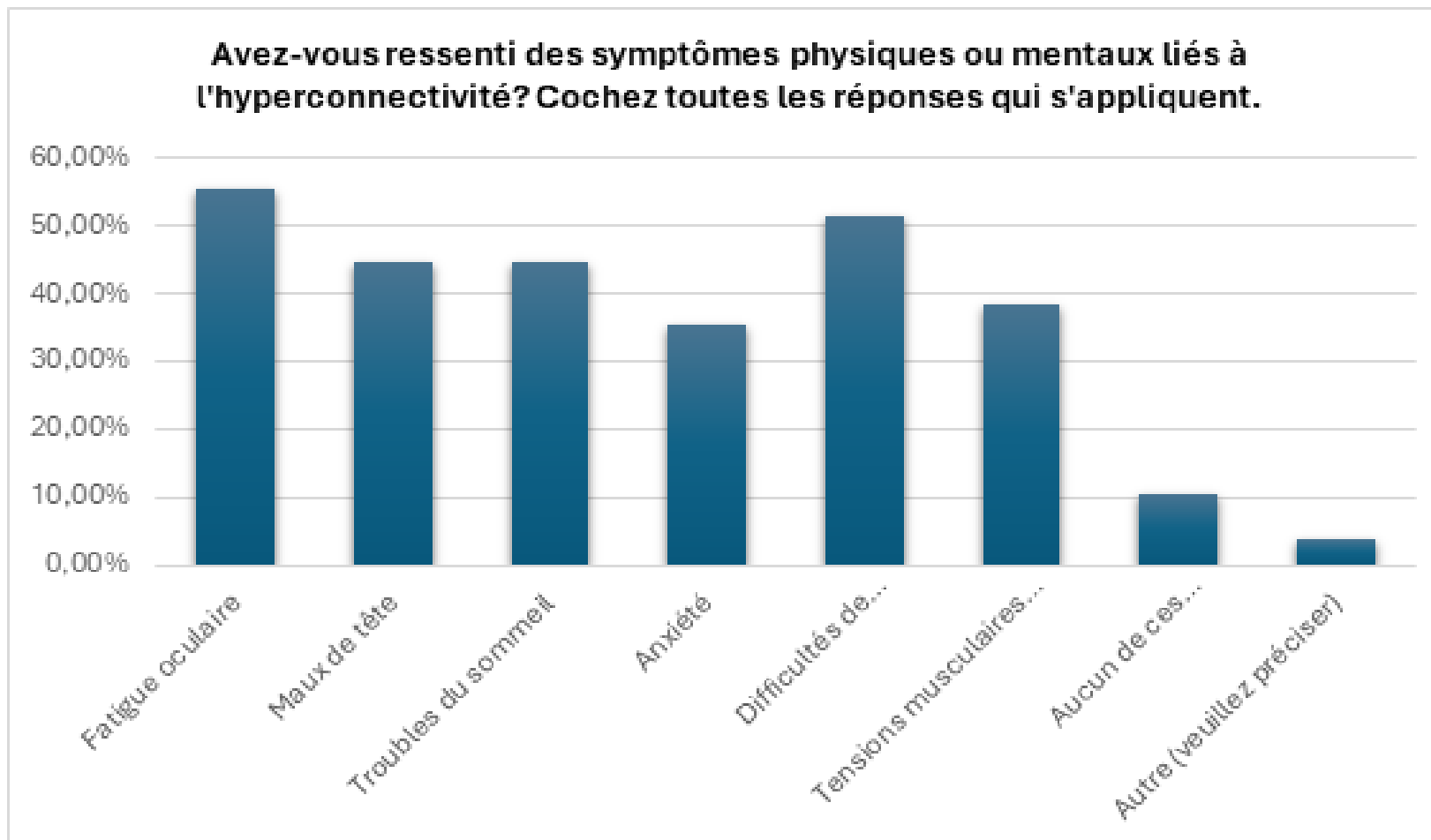
Résultat du sondage et son interprétation



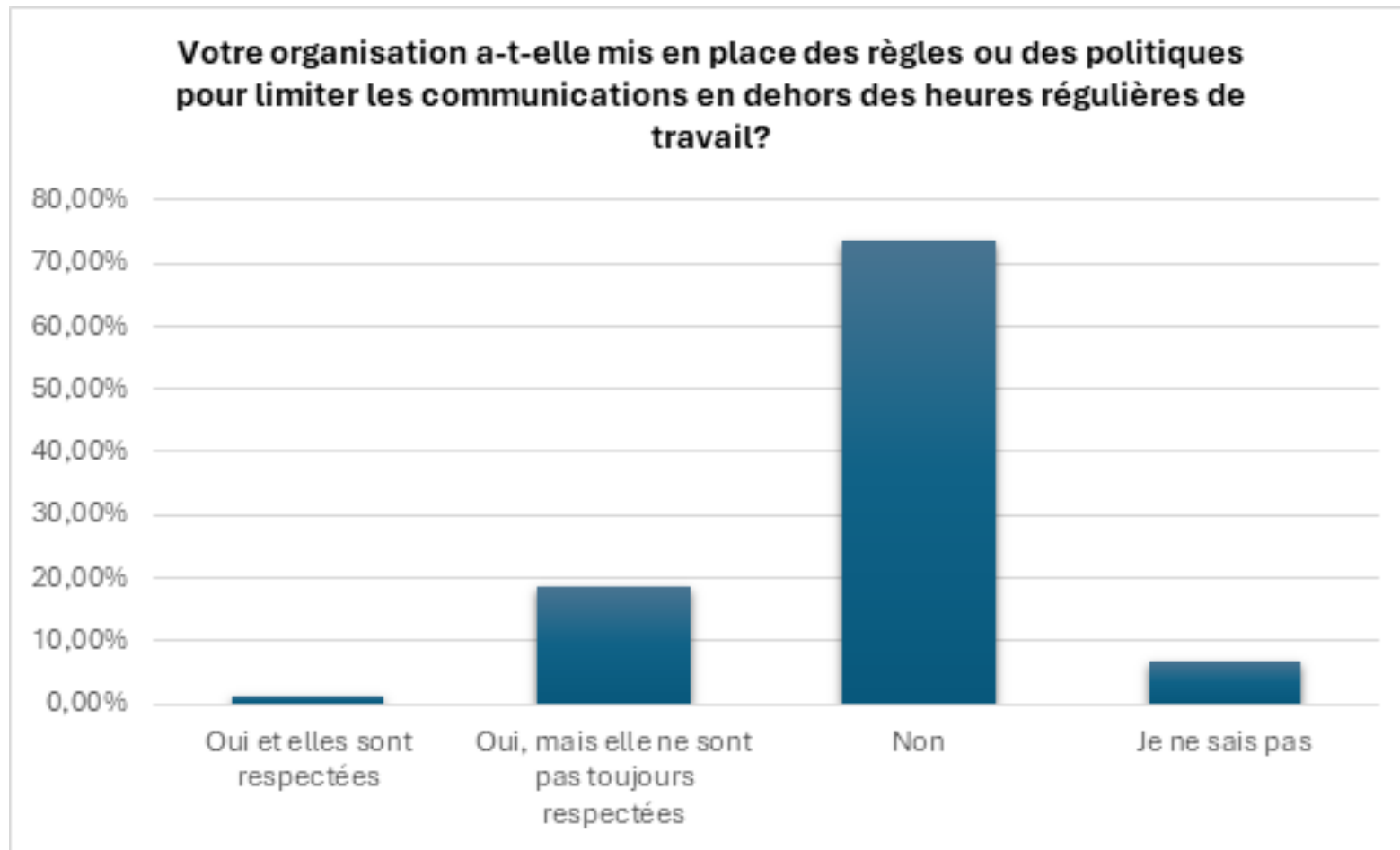
Sondage



Sondage



Sondage



Sondage



Constats globaux :

- Polarisation des positions;
- Pointes ou tendances dans le temps.
- Paroles aux cadres.

Entretiens semis-dirigés avec les mentors

La pression ressentie par les cadres en lien avec de la rapidité de réponse à fournir de jour comme de soir semble anormale

Une forme d'autodiscipline est importante

Une vigilance quant à sa santé physique et mentale est de mise

La fréquence à laquelle les communications sont consultés en dehors des heures régulières peut s'avérer un signe d'une hyperconnectivité

La disponibilité permanente entraîne une surcharge d'informations et de sollicitations multiples

Pistes de solutions



Niveau opérationnel (gestion des équipes de travail)

- Apprendre à se déconnecter.
- Usage des outils technologiques :
 - Canaux de communication à privilégier;
 - Usage des différents statuts;
 - Programmation des courriels;
 - Optimisation des rencontres virtuelles (durée et nombre).
- Organisation du travail :
 - Plages horaires exclusives dédiées au travail;
 - Priorisation des tâches (urgences réelles versus demandes régulières);
 - Alternance entre le présentiel et le virtuel.

Niveau tactique (organisationnel)

- Encadrement des communications :
 - Encadrement des communications par une politique ou une directive : une manière de se démarquer comme employeur de choix.
- Exemplarité de la haute direction :
 - Promotion d'une culture organisationnelle qui favorise une saine gestion de la connectivité;
 - De nombreux moyens existent: diffusion de bonnes pratiques, promotion d'une culture organisationnelle non axée sur l'instantanéité, plages horaires sans communications obligatoires ou sans rencontres, suivi sur l'usage des outils numériques, attentes signifiées sur l'usage éthique des technologies incluant la sollicitation du personnel et des cadres.
- Offre de services des directions de ressources humaines :
 - Mise en place de formations sur la gestion du temps et l'utilisation des outils numériques;
 - Sensibilisation du personnel sur la santé mentale et physique et particulièrement sur la reconnaissance des signes portant sur la « fatigue zoom »;
 - Organisation d'activités de déconnexion;
 - Formation adéquate des intervenants du programme d'aide aux employés.

Niveau stratégique (gouvernemental)

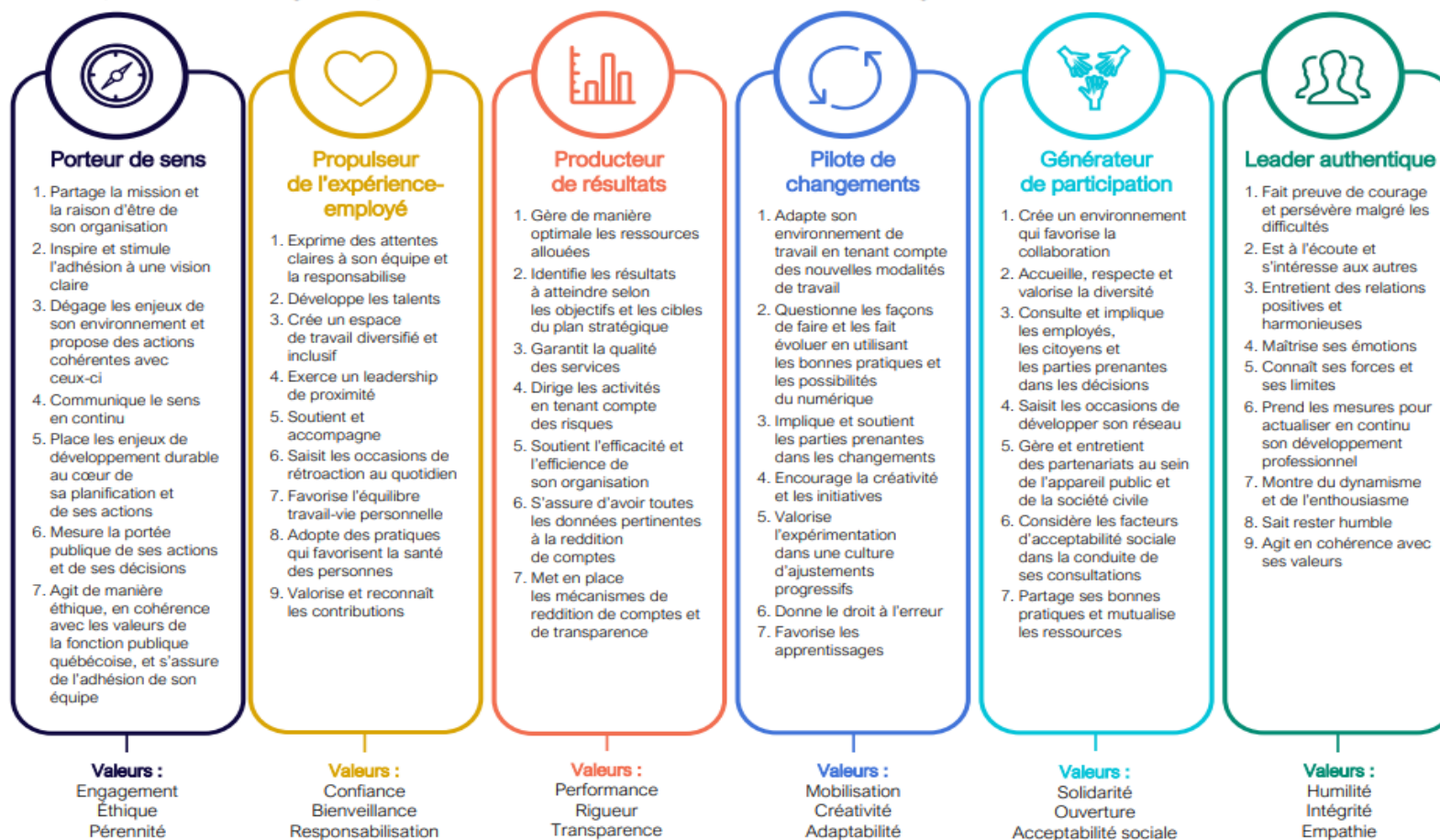
- Révision des politiques et stratégies gouvernementales :
 - Des mesures touchant le problème de l'hyperconnectivité sont prévues à la Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028 (politique-cadre en santé des personnes et le plan d'action favorisant les saines habitudes de vie);
 - L'actuelle politique-cadre en matière de télétravail date de 2022.
- Attente signifiée aux titulaires d'emploi supérieur :
 - Élaboration d'une attente signifiée portant sur l'usage éthique des technologies de l'information et/ou des commandes administratives auprès du personnel cadre (choix des technologies, temps alloué pour répondre à la demande, sollicitation les week-ends, etc.);
 - Prendre en considération les exigences de la fonction, les possibles sollicitations ou disponibilités demandées au personnel-cadre et les valeurs de respect, modération, considération.
- Politique gouvernementale sur le droit à la déconnexion :
 - Adoption d'une politique gouvernementale sur la déconnexion pourrait avoir comme avantage d'uniformiser les pratiques des ministères et des organismes, tout en présentant un plaidoyer fort pour le respect de la qualité de vie au travail du personnel de la fonction publique.

Recommandations

LES RÔLES À INCARNER

Six rôles guident vos pratiques de gestion au quotidien et vous permettent de relever les défis de transformation de l'appareil public. Ces rôles sont animés par des valeurs de gestion qui donnent un sens à votre travail dans un contexte de grande mouvance.

Le Référentiel de
compétences du
gestionnaire-
leader de la
fonction publique
québécoise



Chaire en leadership
dans le secteur public

de l'ENAP

Recommandations

Recommandation 1: Déterminer les attentes avec le supérieur immédiat

- Dans le but de répondre efficacement à des demandes urgentes, les attentes du supérieur immédiat peuvent porter sur le moyen technologique à privilégier, tant durant les heures normales de travail qu'en dehors des plages horaires traditionnelles

Recommandation 2: Organiser le travail et fixer des plages libres

- Le gestionnaire-leader doit voir à établir des plages exemptes de communications numériques

Recommandation 3: Mettre en œuvre des bonnes pratiques concernant l'usage de la messagerie électronique et de la téléphonie

- La programmation des courriels constitue maintenant une pratique essentielle

Recommandations

Recommandation 4: Valoriser une culture organisationnelle de la déconnexion

- Élaboration d'un ouvrage de référence corporatif à propos des bonnes pratiques à respecter relativement à l'usage des outils numériques et la sollicitation des gestionnaires et des employés en dehors des heures de travail

Recommandation 5: Intégrer la reconnaissance et la gestion de l'hyperconnectivité au sein de l'offre de services des directions de ressources humaines

- Vise à ce que les directions des ressources humaines (DRH) mettent en place des mesures de prévention et de gestion de l'hyperconnectivité et accompagnent les employés dans l'adoption de bonnes pratiques numériques

Recommandation 6: Assurer la séparation de l'information entre les domaines personnels et professionnels

- Un gestionnaire ne devrait pas avoir l'opportunité de lier sa messagerie du bureau à son téléphone personnel ou inversement

Conclusion



Conclusion

- L'hyperconnectivité au sein du monde du travail peut se décrire comme un état où une personne est connectée en tout temps, ou presque, à son employeur.
- Les gestionnaires de la fonction publique québécoise ne sont pas étrangers au phénomène.
- Ces gestionnaires doivent mettre en œuvre de saines pratiques
- À défaut de disposer d'un cadre normatif gouvernemental, les organismes publics doivent se préoccuper de l'hyperconnectivité et mettre en œuvre des bonnes pratiques sur l'hygiène numérique.

L'hyperconnectivité chez les cadres de la fonction publique québécoise

Les manifestations de l'hyperconnectivité et des pistes de solutions



Cohorte Patrick Dubé (n°19)

Avril 2025

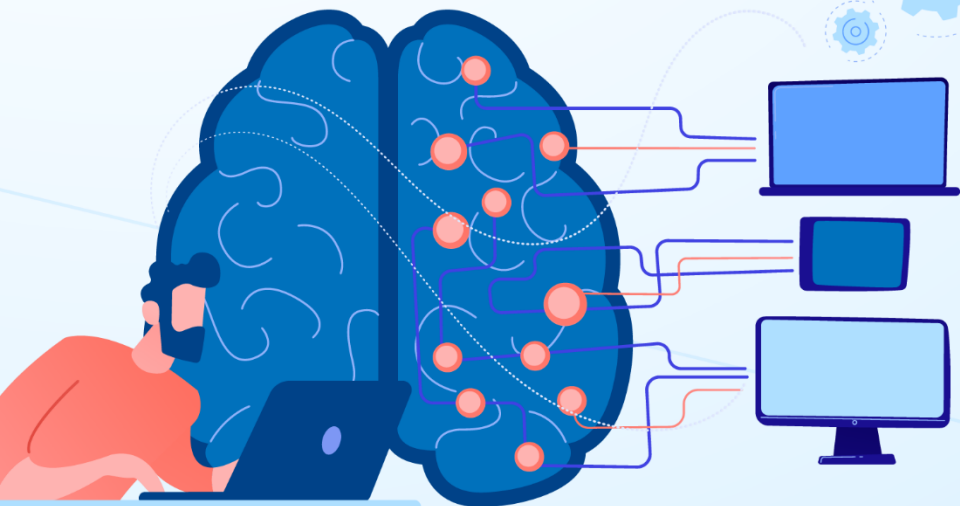


La gestion de l'hyperconnectivité chez le gestionnaire à la fonction publique québécoise

Crédits: Ayoub Hentati, Geneviève Lemieux, Hugo Martin, Souheil Hassine, Yannic Périgny-Lajoie. Avril 2025, Cercle des jeunes leaders, ENAP

En tant que gestionnaire de la fonction publique, vous avez sûrement le sentiment d'être sollicité de toute part, avec les courriels, les textos, les messages et rencontres Teams, les appels téléphoniques et plus ?

Il s'agit d'une réalité partagée, et cela se nomme l'hyperconnectivité.



Que sous-entend l'hyperconnectivité ?

Selon le Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française, l'hyperconnectivité est « **le fait, pour un internaute, d'avoir un accès quasi permanent à Internet, quel que soit l'endroit, grâce aux appareils mobiles connectés** ».

Il est donc important de se soucier de cette situation, considérant qu'elle peut impacter, la santé, la qualité de la vie professionnelle, mais également personnelle.

LES SIGNES de l'hyperconnectivité



- Sursollicitation du gestionnaire par l'usage en simultané de moyens technologiques
- Difficulté à se concentrer
- Augmentation du stress
- Diminution de la qualité de vie au travail
- Fatigue persistante et trouble du sommeil
- Sentiment d'isolement

Avais-tu pensé à ces solutions ?

- Ajuster les périodes de notifications
- Limiter les rencontres virtuelles à 90 min
- Utiliser la fonction « Ne pas déranger » dans Teams
- Programmer des envois de courriel en différé
- Établir des plages de déconnexion et les communiquer à l'équipe
- Définir avec son supérieur le canal de communication pour être rejoint en dehors des heures de travail
- Initier la mise en place d'une politique interne sur l'hyperconnectivité
- Mettre des pauses de 15 min entre les rencontres



MISE EN GARDE: Le document a été élaboré dans le cadre d'un *PublicLab* du Cercle des jeunes leaders. Il n'a pas la prétention d'être un document exhaustif traitant de la problématique, mais bien un outil de sensibilisation à l'intention des gestionnaires de la fonction publique québécoise

Gardez l'œil ouvert



Remerciements

ENAP:

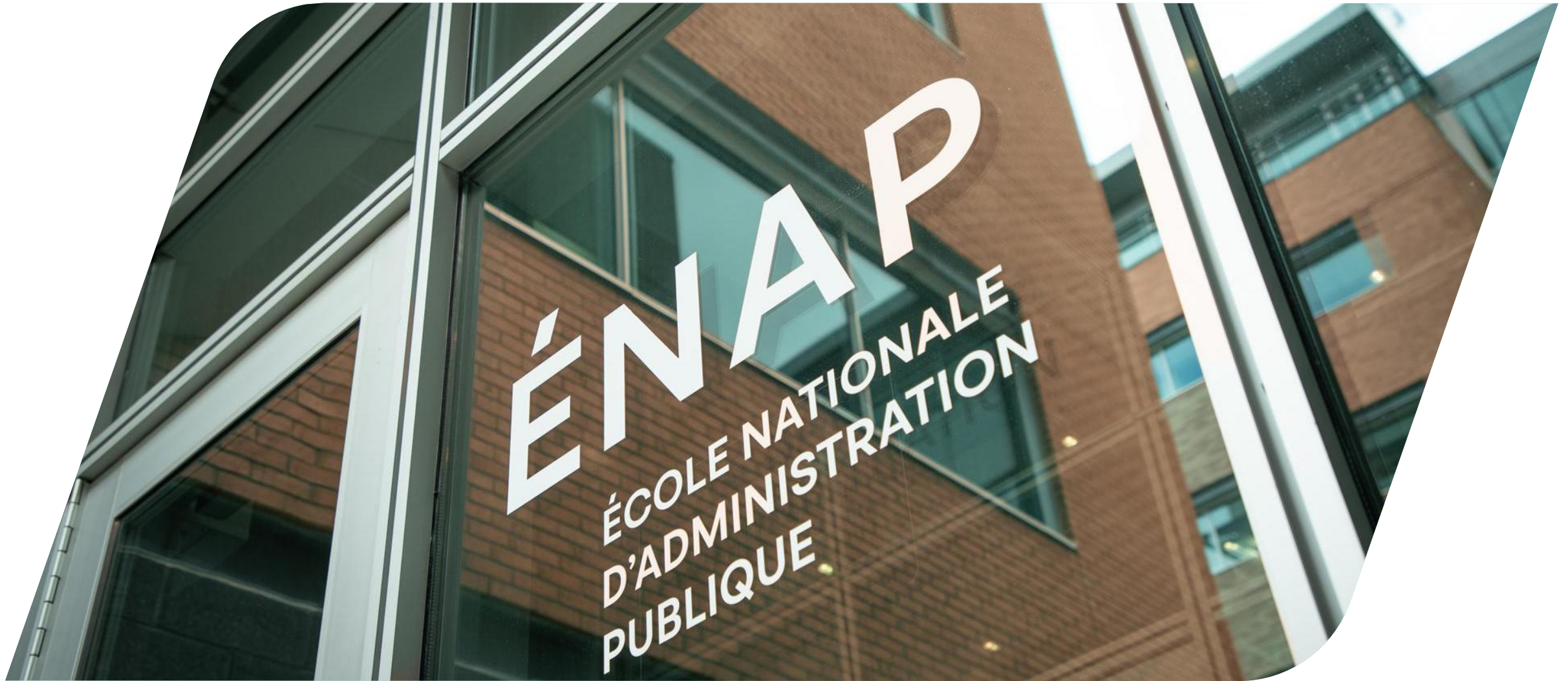
- ✓ Claver Ningaza: Assistant de recherche, ENAP
- ✓ Jacinthe Clusiau: Technicienne en administration, Chaire en leadership dans le secteur public, ENAP
- ✓ Membres du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique

Emblème:

- ✓ Patrick Dubé: Secrétaire du Conseil du trésor

Mentors:

- ✓ Catherine Grétras, DG, MESS
- ✓ Dominique Marcotte, SMA, MRIF
- ✓ Éric Maranda, VPDGE, RQ
- ✓ Julie Dubé, DGRH, MELCCFP
- ✓ Marc Sirois, SMA, MEQ



Merci infiniment pour le temps accordé!
De toute l'équipe,



**Chaire en leadership
dans le secteur public**
de l'ENAP

Annexe – Questions du sondage

1. Avez-vous remarqué une augmentation des activités professionnelles en dehors des heures régulières de travail?
2. À quelle fréquence consultez-vous vos communications professionnelles hors des heures régulières de travail?
3. Quels outils numériques utilisez-vous le plus souvent pour gérer vos communications?
4. Comment l'hyperconnectivité affecte-t-elle les éléments suivants : 1-votre stress, 2-l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle, 3-sur votre productivité, 4-sur votre capacité à vous concentrer sur des tâches complexes
5. Avez-vous ressenti des symptômes physiques ou mentaux liés à l'hyperconnectivité?
6. Votre organisation a-t-elle mis en place des règles ou des politiques pour limiter les communications en dehors des heures régulières de travail?
7. Ressentez-vous une pression implicite pour être disponible en dehors des heures régulières de travail?
8. Quelles stratégies appliquez-vous pour limiter votre propre hyperconnectivité?
9. Que pourrait faire votre organisation pour encourager la déconnexion des cadres?
10. Avez-vous des suggestions ou commentaires supplémentaires concernant l'hyperconnectivité dans votre milieu de travail?