

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

Travail réalisé par :

Souheil Hassine, ministère des Transports et de la Mobilité Durable (MTMD)

Ayoub Hentati, Revenu Québec (RQ)

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

Hugo Martin, ministère de la Sécurité Publique (MSP)

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

Table des matières

Remerciements	5
Résumé exécutif	6
Introduction	7
1. L’hyperconnectivité.....	8
1.1 Définition.....	8
1.2 Problématique observée.....	9
1.3 Causes de l’hyperconnectivité	10
1.4 Effets de l’hyperconnectivité.....	11
1.5 Manifestations dans la fonction publique québécoise	13
2. Gestion de l’hyperconnectivité au sein de l’administration publique québécoise et ailleurs.....	14
2.1 Lois ou politiques types sur la déconnexion	14
2.2 États ayant adopté une loi.....	14
2.2.1 France.....	14
2.2.2 Italie.....	15
2.2.3 Espagne	15
2.2.4 Portugal.....	15
2.2.5 Australie	16
2.2.6 Philippines.....	16
2.3 Autres pratiques implantées à l’international.....	16
2.3.1 Royaume-Uni	16
2.3.2 Allemagne	16
2.3.3 Irlande.....	17
2.3.4 Corée du Sud	17
2.4 Canada	18
2.5 Québec	18
2.5.1 La déconnexion au sein de l’administration publique québécoise	18

3.	Collecte de données auprès du Cercle des jeunes leaders	22
3.1	Sondage auprès des cohortes actives du Cercle des jeunes leaders.....	22
3.1.1	Activités professionnelles hors des heures de travail et outils numériques.	23
3.1.2	Effets de l’hyperconnectivité.....	24
3.1.3	Culture organisationnelle	25
3.1.4	Stratégies personnelles et organisationnelles	26
3.2	Entretiens semi-dirigés.....	28
3.2.1	Mentor n° 1	28
3.2.2	Mentor n° 2	29
3.2.3	Mentor n° 3	31
3.2.4	Mentor n° 4	32
3.2.5	Mentor n° 5	33
4.	Pistes de solutions.....	36
4.1	Niveau individuel.....	36
4.2	Niveau organisationnel.....	39
4.3	Niveau gouvernemental.....	42
5.	Recommandations.....	45
6.	Pour aller plus loin	49
	Conclusion.....	50
	Bibliographie	52
	Annexes	56
	Annexe 1 : Collecte de données – sondage réalisé auprès du Cercle des jeunes leaders	
		56

Remerciements

Depuis septembre 2023, les auteurs du présent PublicLab ont eu la chance de faire partie du Cercle des jeunes leaders de la Chaire en leadership dans le secteur public. Ce programme de formation et de développement des compétences se termine aujourd'hui avec le dépôt de notre PublicLab sur l'hyperconnectivité chez les cadres de la fonction publique québécoise. Ce thème s'est avéré un sujet comprenant des enjeux d'une certaine complexité, en raison de la place qu'occupe la gestion courante des opérations au sein des organismes publics, spécialement auprès des cadres intermédiaires.

Pour ce PublicLab, les auteurs ont notamment consulté les autres membres du Cercle des jeunes leaders par l'entremise d'un sondage d'opinion. Les mentors des auteurs ont également été rencontrés pour discuter plus librement du présent sujet de recherche. Les auteurs ont pu également bénéficier de la contribution d'un chercheur de la Chaire, M. Claver Ninganza, qui a procédé à une revue de littérature sur les bonnes pratiques pour réduire les effets de l'hyperconnectivité. Enfin, les auteurs ont reçu l'assistance de M^{me} Jacinthe Clusiau, de la Chaire pour l'administration du sondage. Les auteurs tiennent ainsi à offrir leurs plus sincères remerciements pour la participation, l'engagement, le temps et le partage d'expériences de toutes les parties prenantes. Ce travail est le fruit de leurs contributions.

Les auteurs remercient également M. Andrew Webb, titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public et M. Claude Provencher, Accompagnateur coach, pour leur appui constant et leurs conseils dans le développement de l'objet de recherche et, plus largement, quant aux enjeux auxquels sont confrontés les gestionnaires de l'administration publique québécoise.

Les auteurs tiennent également à remercier M. Patrick Dubé, secrétaire du Conseil du trésor, qui a volontiers accepté de tenir une rencontre de suivi et de prodiguer certains conseils quant à l'évolution du présent travail.

Bonne lecture !

Résumé exécutif

La progression des technologies de l'information et des communications des dernières années a modifié le monde du travail. Les évolutions technologiques et organisationnelles postpandémiques ont contribué à créer une problématique, celle de l'hyperconnectivité du personnel des organisations.

L'hyperconnectivité se définit comme étant un accès quasi permanent à Internet, quel que soit l'endroit, grâce aux appareils mobiles connectés. Cet accès fait en sorte que les employés sont de plus en plus liés à leur travail, grâce notamment aux technologies de l'information et au télétravail. Le lien permanent avec l'employeur a comme conséquence de générer une connexion numérique excessive, d'engendrer la détérioration des relations de travail et l'existence d'une surinformation difficile à gérer.

Le postulat principal est que l'hyperconnectivité est présente au sein de la fonction publique québécoise, notamment parmi les gestionnaires de niveau 1 à 4, par l'entremise d'une culture de l'immédiateté où de plus en plus de demandes diverses doivent être répondues dans des délais très courts.

Ailleurs dans le monde, plusieurs États ont pris des mesures pour lutter contre l'hyperconnectivité et favoriser la conciliation travail-famille. Certains États comme la France, l'Italie et l'Espagne ont adopté des lois ; tandis que d'autres comme l'Allemagne et l'Irlande ont pris d'autres types de mesures.

Les résultats d'un sondage, réalisé auprès de la communauté des jeunes leaders et des entretiens semi-dirigés avec les mentors, démontrent l'existence de la problématique de l'hyperconnectivité au sein de la fonction publique québécoise, mais diverses positions émergent sur la nécessité d'agir et les meilleurs moyens à mettre en place.

Des pistes de solutions applicables à l'administration publique québécoise peuvent être mises en œuvre pour limiter le phénomène. Ces pistes de solutions sont de trois niveaux, soit individuel, organisationnel ou gouvernemental. Les pistes de solutions de niveau individuel sont les moins complexes. Elles font appel au courage managérial ainsi qu'aux compétences clés du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise.

Enfin, pour aller plus loin, le gouvernement pourrait envisager la mise à jour des dispositions portant sur l'éthique dans la fonction publique québécoise.

Introduction

La progression croissante des technologies de l'information et des communications des dernières années a modifié considérablement le monde du travail. L'évolution des appareils intelligents et la multiplication des applicatifs ont pour objectif, dans un contexte professionnel, de rendre les utilisateurs plus disponibles, plus accessibles et plus productifs dans le cadre de la réalisation de tâches quotidiennes. Ajoutée à cette progression, la pandémie de COVID-19 aura bouleversé l'organisation du travail tant dans la sphère privée que publique. Au sein du domaine public, des formes d'organisation du travail, telles que le télétravail, qui n'étaient possibles que selon des projets pilotes il y a de cela quelques années, sont dorénavant répandues, voire devenues la norme.

Les évolutions technologiques et organisationnelles postpandémiques ne sont pas sans risques. L'hyperconnectivité du personnel dans le monde du travail tend à devenir un phénomène, lequel fait l'objet de mises en garde répétées de la part d'experts du domaine du travail. De plus en plus de législations et d'organisations du domaine privé tendent à mettre en place des mesures pour assurer la déconnexion de leur personnel, par souci de santé psychologique. À ce titre, l'administration publique québécoise n'est pas à l'abri de ce phénomène et de ses conséquences. Ces enjeux sont susceptibles de se manifester au sein du personnel de la fonction publique, particulièrement auprès des cadres supérieurs et intermédiaires qui doivent répondre à des opérations quotidiennes, en plus des demandes ad hoc de nature politique ou stratégique.

L'objet 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 solutions possibles pour en limiter la manifestation. Pour ce faire, l'hyperconnectivité sera définie dans un premier temps, en présentant également les conditions pour qu'un tel phénomène émerge dans un contexte organisationnel. Dans un deuxième temps, les mesures prises au sein d'autres administrations publiques seront sommairement abordées. Par la suite, les résultats d'un sondage réalisé auprès de la communauté des jeunes leaders viendront démontrer l'existence ou non de la problématique au sein de la fonction publique québécoise. Enfin, des pistes de solutions applicables à l'administration publique québécoise seront avancées, dans une perspective de gestion des risques liés à la santé du personnel.

1. L'hyperconnectivité

1.1 Définition

Selon l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), « les institutions gouvernementales, les services publics, les commerces de détail, les entreprises privées et le secteur du divertissement ont tous pris le virage numérique. Cela fait en sorte que les écrans sont devenus des outils indispensables pour fonctionner en société. La pandémie de COVID-19 a accéléré cette tendance, avec l'intensification du travail et de l'école en ligne dans les foyers¹ ». Selon une enquête de Statistique Canada, « 92 % des adultes québécois ont désormais accès à Internet à domicile et disposent de plusieurs outils numériques² ».

Bien que les développements technologiques et le travail à domicile postpandémiques ont permis l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail et aient pu permis, dans une certaine mesure, de faciliter la conciliation travail-famille, la conjugaison de ces phénomènes ont favorisé l'apparition d'un nouveau phénomène, soit celui de 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 connectés³ ».

Comme l'affirme Claver Ninganza « les employés sont de plus en plus liés à leur lieu de travail, même lorsqu'ils quittent le bureau pour la journée ou pendant les vacances et autres jours non travaillés⁴ ». Ninganza cite d'ailleurs les travaux de 2016 du collectif Boswell, Olson-Buchanan, Butts et Becker qui font état d'un quart de nuit, où « les employés se reconnectent au travail ou ne se déconnectent jamais pour vérifier et répondre aux courriels et aux textes⁵ ». Ninganza identifie l'hyperconnectivité comme une maladie moderne, « causée par l'incapacité d'un individu à faire face et à réguler son utilisation des technologies de communication de manière saine⁶ ».

¹ INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. Page Web.

² Idem.

³ OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. Grand dictionnaire terminologique. Page Web.

⁴ NINGANZA, Claver. Les bonnes pratiques pour réduire les effets de l'hyperconnectivité sur la vie privée et la santé mentale des employés, Recension effectuée dans le cadre du présent PublicLab, Chaire en leadership dans le secteur public, 2024, page 2.

⁵ Idem, page 2.

⁶ Idem, page 3.

L'hyperconnectivité n'est pas sans effets ou sans risques. Un individu hyperconnecté s'expose à des risques au niveau de la santé physique et psychologique ainsi que dans une perspective professionnelle, sans nécessairement s'avérer être un employé plus productif qu'un employé non hyperconnecté. Les prochaines sections abordent ces considérations.

1.2 Problématique observée

Dans le cadre du présent PublicLab, il est posé comme postulat de base que l'hyperconnectivité des cadres soit un phénomène présent au sein de l'administration publique québécoise, particulièrement au niveau des cadres de niveau 1 à 4. Cette hyperconnectivité se manifeste de deux façons. D'une part, selon une sursollicitation du gestionnaire par l'usage de plusieurs moyens technologiques en simultanée ; et d'autre part, selon un nombre significatif d'heures travaillées en dehors des heures normales de bureau. Ces heures travaillées hors horaire peuvent être consacrées à tout type de tâche, soit à répondre à des courriels, valider des documents de fond ou terminer des documents qui proviennent d'une commande ad hoc destinée aux niveaux supérieurs de l'organisation ou au niveau politique.

La formulation du postulat résulte d'un sondage effectué auprès des membres du Cercle des jeunes leaders et d'entrevues semi-dirigées réalisées avec les mentors des auteurs de la présente étude. La propre expérience des auteurs est également prise en considération dans la formulation de ce postulat.

Les postes de titulaires d'emplois supérieurs et les fonctionnaires qui occupent de tels postes ne sont pas visés dans le présent objet d'étude. Les travaux ayant conduit au présent document n'établissent pas de corrélation entre le niveau du poste de cadre occupé et le nombre d'heures travaillées en dehors des heures normales de travail. Cependant, par la proximité avec le politique, il est communément admis que plus un cadre occupe un niveau supérieur dans l'organisation (par exemple, 2 ou 1), plus il est susceptible d'être dans une situation d'hyperconnectivité pour atteindre les objectifs organisationnels ou pour répondre aux demandes du politique.

Enfin, les auteurs du présent document tiennent à préciser que ce PublicLab ne se veut pas un plaidoyer visant la défense de la semaine de travail à 35 heures. Les auteurs reconnaissent que l'exercice du métier de gestionnaire sous-tend la réalisation d'un nombre d'heures hebdomadaire qui dépasse la semaine normale de travail.

1.3 Causes de l'hyperconnectivité

La principale cause de l'hyperconnectivité réside dans la croissance des technologies et des outils numériques qui s'intègrent, selon Emmanuelle Gril, comme une « quatrième révolution industrielle, caractérisée par une ubiquité de la technologie dans tous les domaines de nos existences⁷ ».

La performance du matériel informatique et bureautique, le courrier électronique et la vidéoconférence sont des sources importantes du développement de l'hyperconnectivité. Sans vouloir procéder à l'historique des développements de matériel bureautique, le « Wi-Fi⁸ » associé à la miniaturisation des technologies et à l'accroissement des capacités de stockage ont considérablement amélioré la performance du matériel bureautique utilisé par les employés pour la réalisation de tâches administratives.

Le courriel qui, lors de sa création, annonçait la fin du papier crée de l'ouvrage additionnel. Dans un article paru en 2020 dans la revue Gestion⁹, il était estimé qu'un employé pouvait recevoir en moyenne 70 courriels par jour. Dans le même article, les auteurs indiquaient également que, dès 2005, la période maximale durant laquelle un employé pouvait effectuer ses tâches sans être dérangé était de onze minutes. En contrepartie, entre une et vingt-quatre minutes s'avéraient nécessaires pour retrouver la concentration et reprendre le travail d'origine¹⁰.

Cette réception constante de courriels crée une complexité dans la régulation des communications courantes et, conséquemment, un effet pervers. Soit que le gestionnaire y répond de façon immédiate, ce qui a pour effet de le distraire de la gestion courante des opérations, ou bien celui-ci accepte le risque de l'accumulation. À ce moment, il n'aura d'autre choix que de répondre à ce flux de demandes à un moment ou un autre, soit fort probablement en dehors des heures normales de travail, exacerbant ainsi sa situation d'hyperconnexion.

L'arrivée de la vidéoconférence est venue aggraver le phénomène. Au sein de l'administration publique québécoise, en situation prépandémique, la visioconférence était une exception, habituellement pour des rencontres formelles entre des membres de deux organisations distinctes. En situation postpandémique, l'usage de la vidéoconférence est

⁷ GRIL, Emmanuelle. Diagnostic – Fatigue numérique : ce fléau du nouveau monde du travail, Revue Gestion, HEC Montréal, Édition hiver 2023.

⁸ Wireless Fidelity est un ensemble de protocoles de communications sans fil (réseau), qui permet de relier plusieurs appareils informatiques afin de permettre la transmission de données. Définition prise de Wikipédia.

⁹ ADDAS, Shamel et PINSONNEAULT, Alain. Les courriels, un frein à la productivité ?, Revue Gestion, HEC Montréal, Édition printemps 2020.

¹⁰ Idem.

devenu généralisé. La majeure partie des rencontres dans une journée donnée (avec le supérieur immédiat, entre collègues, avec l'équipe de travail, en comité, etc.) sont par vidéoconférence, majoritairement par l'usage des applications Teams ou Zoom. Même chose dans le domaine du développement des compétences. Les formations en ligne (synchrones ou asynchrones) gagnent en popularité.

L'usage abusif et répété de la vidéoconférence n'est pas sans conséquence. Selon Gril, en plus des symptômes physiques, la « fatigue Zoom » conduit à une surcharge cognitive, engendrée notamment par « les contraintes imposées par l'application pour échanger¹¹ ». Les discussions virtuelles sont des sources de tensions émotionnelles. Il est question ici de maîtrise de soi et de discipline soit, par exemple, en attendant son tour, en évitant d'interrompre et suivant le fil de la conversation dans la zone de clavardage.

La conjugaison de la performance des technologies de l'information, l'usage des courriels et la vidéoconférence créent les conditions favorables à l'émergence de situations d'hyperconnectivité et de ses effets négatifs.

1.4 Effets de l'hyperconnectivité

La manifestation concrète de l'hyperconnectivité est de rendre poreuse la frontière entre le travail et la vie personnelle.

Selon Gril, qui cite Jennifer Gabriele, coach et associée de la firme Humance, en termes de santé physique et psychologique, « la fatigue numérique se traduit par des symptômes assez similaires à ceux de l'épuisement professionnel, notamment la charge mentale et cognitive, les troubles du sommeil et la fatigue persistante¹² ».

Pour Ninganza, une connexion numérique excessive a des effets au sein de trois dimensions du monde du travail¹³. Premièrement, la qualité de vie au travail. L'hyperconnectivité, par l'état de connexion constante d'un individu, sous-tend des conditions de travail non optimales. Un employé peut se brancher tôt le matin, tard le soir et dans différents lieux qui ne sont pas ceux du milieu de travail. Les situations sont également fréquentes où un employé sera appelé à travailler dans une situation de déplacement (en autobus ou en voiture), en allant ou en sortant du bureau. La répétition de ce type de situation a pour effet de diminuer la qualité de vie au travail.

¹¹ GRIL, Emmanuelle. Op. cit. Hiver 2023.

¹² Idem.

¹³ NINGANZA, Claver. Op. cit. Page 4.

Deuxièmement, la détérioration des relations de travail. Les situations d'hyperconnexion et la variation des lieux de travail ont également pour effet qu'il est de plus en plus difficile de se concentrer sur une seule tâche pendant une longue période. Ainsi, la qualité du travail diminue et, inversement, le stress augmente. Cette situation devient susceptible de créer un sentiment d'isolement et de tension entre collègues, entre employés et gestionnaires ainsi qu'entre le gestionnaire et son supérieur immédiat.

Troisièmement, l'existence d'une surinformation difficile à gérer. Comme indiqué précédemment, le volume d'information généré par les technologies de l'information, l'usage du courriel et de la vidéoconférence peuvent devenir ingérables. Un gestionnaire dépassera nécessairement son horaire de travail habituel pour tenter de prendre en charge toute demande et procéder à leur attribution, ou bien pour répondre à différentes demandes de ses collègues. Cela cause un effet pervers où l'hyperconnectivité de l'un pourra engendrer une hyperconnectivité chez l'autre et provoquer, selon Ninganza, « un débordement incontrôlé de la vie professionnelle sur la vie privée¹⁴ » du personnel d'une organisation.

Selon un sondage CROP-Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, « 36 % des travailleurs mentionnent que leur employeur leur demande de rester connectés ou joignables en dehors des heures normales de travail. Par ailleurs, 50 % disent ressentir une pression officieuse pour rester connectés¹⁵ ».

Que ce soit par désir d'avoir le contrôle sur le flux de demandes entrantes, par nécessité de l'emploi ou par la pression populaire des pairs, l'hyperconnectivité a pour effet ultime d'engendrer la colère, car la situation de connexion perpétuelle donne l'impression, notamment chez les gestionnaires, que leur travail les empêche de s'impliquer dans leurs activités non professionnelles (famille, activités sociales). Cette colère devient de plus en plus grande lorsque le ton de communication devient négatif. En somme, il est possible d'affirmer que l'hyperconnectivité peut contribuer grandement à la détérioration des relations de travail ainsi qu'à l'engagement des employés et des gestionnaires envers leur organisation.

¹⁴ NINGANZA, Claver. Op. cit. Page 4.

¹⁵ ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS. Connexion au travail en tout temps : avantage ou mal du 21^e siècle?, Communiqué de presse, 15 mars 2019.

1.5 Manifestations dans la fonction publique québécoise

D'emblée, les auteurs du présent document affirment que l'hyperconnectivité, en tant que tendance, est présente au sein des gestionnaires de l'administration publique québécoise. Plus encore, le phénomène serait normalisé tacitement au sein du gouvernement du Québec.

Ces affirmations prennent leur source dans une phrase simple, présente fréquemment au sein des offres d'emploi des postes de cadre quant à l'horaire de travail :

La semaine normale de travail et la journée normale de travail du cadre sont celles que [le sous-ministre, le dirigeant d'organisme] juge nécessaires pour qu'il s'acquitte de ses fonctions.

En indiquant qu'une semaine et une journée normales de travail sont celles que le dirigeant d'organisme juge nécessaires pour qu'un cadre s'acquitte de ses fonctions, les organismes publics en viennent à créer des conditions favorables à l'émergence d'un comportement de connexion permanente et, par conséquent, au développement chez les cadres de situations d'hyperconnexion, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des heures normales de travail.

Les discussions en séminaire entre les membres de la cohorte 19 du Cercle des jeunes leaders et les entrevues semi-dirigées avec les mentors le confirment. L'hyperconnectivité est une réalité avec laquelle les cadres doivent conjuguer. D'une part, les gestionnaires peuvent être appelés à répondre à des demandes diverses de leur supérieur hiérarchique, urgentes ou non, les soirs et/ou les week-ends. D'autre part, afin de maintenir le rythme et de répondre à des mandats toujours plus nombreux, complexes et avec des délais serrés, des cadres se brancheront très tôt le matin ou tard le soir afin de procéder à un rattrapage des dossiers qui n'auront pas reçu l'attention nécessaire durant le jour, faute de temps ou de disponibilité. Ces problématiques sont abordées à la troisième section du présent document.

De plus, les résultats du sondage réalisé auprès du Cercle des jeunes leaders, présentés à la troisième section, viennent confirmer la problématique. Cependant, avant d'aborder les résultats de la collecte de données, la prochaine section aborde l'hyperconnexion sous l'angle des mesures prises au Canada et ailleurs dans le monde.

2. Gestion de l'hyperconnectivité au sein de l'administration publique québécoise et ailleurs

Selon Catherine Charron, après l'Espagne, l'Irlande, l'Australie, la Californie et la France, « le Canada compte emboîter le pas et légiférer afin de protéger le droit à la déconnexion de ses citoyens¹⁶ ». Dans ce cas-ci, il s'agit plus précisément de la capacité de se libérer de ses obligations professionnelles pour récupérer ou plus simplement, pour faire autre chose.

2.1 Lois ou politiques types sur la déconnexion

Selon Charron, il existe deux modèles applicables relativement au droit à la déconnexion¹⁷. Citant le rapport de Katie McLaren sur le droit à la déconnexion dans le contexte post-pandémique du Canada diffusé en juin 2023, le modèle français fait office de précurseur. Celui-ci édicte que toutes les entreprises concernées par la loi doivent établir une politique qui encadre les échanges électroniques en dehors des heures de travail.

Le modèle allemand d'autorégulation, quant à lui, encourage chaque entreprise à implanter plutôt volontairement une politique qui répond aux impératifs de son personnel.

La présente section vise à présenter les avancées au Canada et ailleurs dans le monde. Celle-ci se termine avec les dispositions applicables au Québec et, plus précisément, au sein de l'administration publique.

2.2 États ayant adopté une loi

2.2.1 France

La France est devenue le premier pays à adopter une loi sur la déconnexion. Entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017 dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés, le droit à la déconnexion est inclus dans la Loi El Khomri. Ce droit, qui vise le respect de la séparation de la vie privée et professionnelle, s'applique aux employés et aux cadres.

L'objectif principal est d'améliorer la compétitivité des entreprises, de développer et de préserver les emplois. Le deuxième objectif de cette loi est de protéger la santé des salariés.

¹⁶ CHARRON, Catherine. *Déconnectez ! Oui, mais comment ?*, Journal Les Affaires, 19 juin 2024, page 10.

¹⁷ CHARRON, Catherine. *Deux grandes catégories de loi adoptées sur la déconnexion*, Journal Les Affaires, 19 juin 2024, page 11.

En résumé, la loi sur la déconnexion intervient là où un SMS ou un courrier électronique permet à un employeur de contraindre ses employés aux heures supplémentaires déguisées, au-delà des limites légales déjà établies. Même si aucune sanction n'est imposée aux employeurs, il est de leur devoir de mettre en place des politiques internes et des actions visant à encadrer l'utilisation d'outils numériques, afin d'atteindre les deux objectifs ci-dessus.

2.2.2 Italie

En mai 2021, l'Italie a reconnu le droit à la déconnexion pour les télétravailleurs, y compris ceux qui travaillent dans la fonction publique. Cette loi prévoit la déconnexion, en dehors des heures normales de travail, des appareils technologiques et des plateformes informatiques. L'application de ce droit à la déconnexion ne peut avoir d'effet négatif sur la rémunération des employés. Ce pays mentionne que le droit à la déconnexion est un vecteur essentiel pour le repos et la santé globale des travailleurs.

2.2.3 Espagne

En 2018, l'Espagne a reconnu le droit à la déconnexion en adoptant la Loi organique sur la protection des données personnelles et la garantie des droits numériques (LOPDGDD).

L'article 88 de cette loi établit que : « Les salariés et les fonctionnaires auront le droit à la déconnexion afin de garantir, en dehors du temps de travail légal ou établi par un contrat, le respect de leur période de repos, de congés ou de vacances, ainsi que leur intimité personnelle et familiale » dans le but de renforcer la conciliation. L'aspect du travail à distance a été ajouté à la loi à la suite de la pandémie.

Les entreprises ont donc l'obligation d'élaborer des politiques internes qui définissent leur plan de mise en œuvre du droit à la déconnexion ainsi que les actions de « formation et sensibilisation » pour éviter la fatigue informatique reliée à l'utilisation omniprésente des technologies numériques.

2.2.4 Portugal

Ce pays affirme sa position face à la déconnexion à la suite de l'imposition d'une loi très sévère. En effet, depuis le 1^{er} janvier 2022, sous peine d'amendes pouvant aller jusqu'à 15 000 \$, les employeurs ne sont pas autorisés à communiquer avec leurs employés en dehors des heures de travail. La seule exception possible est lors de cas de force majeure. Intégrée au Code du travail, cette loi vise les entreprises de dix salariés et plus, ainsi que la fonction publique, et elle a pour objectif de protéger la santé des travailleurs et préserver leur vie privée.

2.2.5 Australie

Le 26 août 2024 représente un jour historique pour les salariés de ce pays, selon le président du Conseil australien des syndicats. En effet, l'adoption d'une loi permet aux salariés de refuser de surveiller et de lire les sollicitations de leurs employeurs ou d'y répondre en dehors de leurs horaires de travail, sauf si le délai est jugé raisonnable.

Sous l'angle de la promotion de saines habitudes de vie visant à protéger la santé mentale des travailleurs, cette loi vise à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et à réduire le stress lié à l'intrusion professionnelle en dehors des heures de travail. Les petites entreprises de moins de 15 salariés ont l'obligation d'appliquer cette loi à partir du 26 août 2025. L'Australie vit donc de grandes transformations face à ce sujet préoccupant.

2.2.6 Philippines

En novembre 2017, sous l'inspiration française, le gouvernement philippin a modifié son Code du travail. En effet, les employeurs et la fonction publique sont soumis à des obligations, dont celle d'instaurer une politique de déconnexion en précisant les conditions d'application ainsi que les exemptions applicables.

2.3 Autres pratiques implantées à l'international

Le survol des pratiques internationales permet de constater que certains pays encadrent davantage l'obligation des employeurs, allant jusqu'à appliquer des sanctions, alors que d'autres pays ont une approche et une culture de l'hyperconnectivité diamétralement opposées.

2.3.1 Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, il n'existe pas encore de législation spécifique sur le droit à la déconnexion. Cependant, le nouveau gouvernement travailliste pourrait agir en ce sens. En effet, il pourrait inscrire ce droit dans le cadre de son « New Deal for Working People », estimant que le droit de se déconnecter en dehors du travail est essentiel à la productivité et pourrait ainsi stimuler la croissance économique du pays. Par ces réflexions, ce gouvernement souhaite trouver le bon équilibre afin de tirer le meilleur qu'apportent des pratiques de travail flexibles tout en garantissant que les gens puissent rester productifs.

2.3.2 Allemagne

Il n'existe pas de législation officielle sur le droit à la déconnexion à l'échelle nationale en Allemagne. Cependant, certaines entreprises ont été précurseurs afin de procurer à leurs employés ce droit à la déconnexion. L'exemple de Volkswagen, qui est devenue la première

entreprise à bloquer à ses employés l'accès à leurs courriels sur leur téléphone de 18 h 15 à 7 h, a fait couler beaucoup d'encre. Pionnière dans le domaine, l'Allemagne reconnaît depuis 1999 le droit des salariés de refuser tout contact avec leur employeur pendant un congé de maladie. En 2016, le gouvernement a présenté un livre blanc qui propose des lignes directrices d'encadrement en se basant sur la collaboration entre les entreprises, les partenaires sociaux et la société civile. À la suite de cette publication, le gouvernement semble ne pas vouloir appliquer aucune action législative supplémentaire.

2.3.3 Irlande

Un code des bonnes pratiques sur le droit à la déconnexion a été publié par le gouvernement en avril 2021. Ce dernier, élaboré par la Commission des relations de travail, vise les employeurs, les employés et leurs représentants. Le code permet, entre autres, d'aider les employeurs et les employés à naviguer dans un environnement de plus en plus numérique, qui implique souvent le travail à distance. Il permet également d'être une référence afin d'aider les employeurs à élaborer et mettre en œuvre des procédures et des politiques visant le droit à la déconnexion. Il est intéressant de souligner que la Commission des relations de travail a publié un code de pratiques en mars 2024, fournissant des conseils pratiques aux employeurs et aux employés sur la manière de naviguer dans le droit de demander le télétravail.

2.3.4 Corée du Sud

Le droit à la déconnexion n'est pas encore encadré par une législation spécifique. Cependant, la culture de l'hyperconnexion et de la dépendance au travail est bien réelle, et des discussions sont en cours pour aborder ce sujet.

En 2018, le gouvernement sud-coréen a pris l'initiative pour ses employés de débrancher les ordinateurs le vendredi à 19 h, afin de forcer les fonctionnaires à quitter les bureaux. Un décret a été adopté pour réduire de 68 à 52 le nombre maximal d'heures de travail hebdomadaires autorisées, dans ce pays où les employés comptabilisent près de 1 000 heures de travail de plus par année que la moyenne des pays développés.

La culture du travail en Asie est loin d'être celle que l'on connaît en Occident. Le travail y est généralement glorifié et l'hyperconnexion est normalisée. Par exemple, il est impensable pour un travailleur de quitter le travail avant son patron.

2.4 Canada

Au Canada, il n'existe pas encore de législation spécifique sur le droit à la déconnexion à l'échelle nationale. Le droit à la déconnexion est encore en développement. Le gouvernement fédéral a traité la question dans sa démarche de modernisation des normes du travail fédérales. Il a mis en place le Comité consultatif sur le droit à la déconnexion pour fournir des recommandations à la ministre du Travail. L'original du Rapport final du Comité consultatif sur le droit à la déconnexion a été remis à la ministre en juin 2021.

L'Ontario a été la première province à adopter une loi sur le droit à la déconnexion en juin 2022, obligeant les entreprises de 25 employés et plus à se doter d'une politique de déconnexion. Cette loi vise à protéger les travailleurs en leur permettant de se déconnecter des communications liées au travail en dehors de leurs heures de travail.

2.5 Québec

Au Québec, il n'existe pas encore de législation spécifique sur le droit à la déconnexion à l'échelle provinciale. Cependant, des discussions et des initiatives sont en cours pour aborder ce sujet. Québec solidaire a présenté un projet de loi sur la question du droit à la déconnexion en mars 2018. Bien que l'Assemblée nationale ait accepté d'être saisie de ce projet de loi, son cheminement a été interrompu en raison des élections qui ont suivi.

En juin 2020, le député Alexandre Leduc de Québec solidaire a déposé un projet de loi visant à obliger les employeurs à élaborer une politique de déconnexion. Ce projet de loi n'a pas été adopté, mais il reflète une prise de conscience croissante de l'importance de protéger le bien-être des travailleurs.

2.5.1 La déconnexion au sein de l'administration publique québécoise

La présente sous-section vise à recenser sommairement le cadre légal, réglementaire et administratif auquel sont assujettis les gestionnaires et les employés de la fonction publique québécoise. Il s'agit plus particulièrement de poser un regard sur les dispositions applicables relatives à l'éthique ainsi qu'au niveau de la gestion des ressources humaines.

L'éthique gouvernementale

Depuis le début des années 2000, le gouvernement du Québec a instauré des balises en matière d'éthique visant à fournir des repères aux fonctionnaires en l'absence de règles claires, ou en la présence d'une situation de dilemme où plusieurs règles pourraient

s'appliquer et/ou se contredire, et ce, dans une perspective d'autorégulation du comportement, c'est-à-dire dans le but de prendre une décision juste. Selon l'éthique dans la fonction publique québécoise, « le fonctionnaire doit, lorsqu'il se heurte à un dilemme, faire appel à l'esprit de ces règles et aux valeurs dont elles s'inspirent¹⁸ ».

Plusieurs documents de référence font appel à l'éthique des membres de la fonction publique. Il importe ainsi de vérifier si ces ouvrages de référence peuvent permettre aux gestionnaires de faire appel aux valeurs afin d'autoréguler leur comportement et éviter une situation d'hyperconnectivité (situation où un gestionnaire génère lui-même une forme d'hyperconnexion auprès d'autres gestionnaires), même si de telles situations ne constituent pas un dilemme éthique au sens strict.

En premier lieu, les articles 4 à 12 de la Loi sur la fonction publique (LFP) font état des normes d'éthique et de discipline des fonctionnaires, qui incluent notamment les administrateurs d'État. À la lecture de ces dispositions, il est difficile d'y voir une possible référence quant à la gestion de situations d'hyperconnectivité.

Le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique découle de la Loi sur la fonction publique. Le Règlement présente les devoirs du fonctionnaire, notamment quant à l'obligation de discrétion, de situation de conflit d'intérêts, de cadeaux et de règles d'après-mandat. Tout comme la LFP, il est difficile d'y voir de possibles références quant à la gestion de situations d'hyperconnectivité.

Le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics est un règlement pris en vertu de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif qui s'applique aux administrateurs publics, soit, entre autres, les membres de conseils d'administration et les membres des organismes et entreprises du gouvernement. Tout comme le précédent règlement, celui-ci présente des dispositions similaires relativement à l'éthique et à la conduite attendue dans l'exercice des fonctions.

Bien que la loi et les règlements qui précèdent ne fournissent que peu de pistes pour reconnaître et gérer son hyperconnectivité et/ou celle des autres, la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise présente cinq valeurs fondamentales qui « orientent la façon de concevoir la relation entre l'administration publique et les citoyens¹⁹ », soit l'intégrité, l'impartialité, la compétence, la loyauté et le respect. Deux

¹⁸ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. L'éthique dans la fonction publique québécoise. 2003, page 5.

¹⁹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise, 2022, page 1.

valeurs peuvent appuyer une réflexion éthique à propos de l'hyperconnectivité, soit la compétence et le respect.

Au niveau de la compétence, la déclaration de valeurs indique que « chaque membre de l'administration publique s'acquitte de ses tâches avec professionnalisme. Il met à contribution ses connaissances, ses habiletés et son expérience dans l'atteinte des résultats visés. Il est responsable de ses décisions et de ses actes ainsi que de l'utilisation judicieuse des ressources et de l'information mises à sa disposition²⁰ ». Au niveau de la valeur de respect, la déclaration de valeurs édicte que « chaque membre de l'administration publique manifeste de la considération à l'égard de toutes les personnes avec qui il interagit dans l'exercice de ses fonctions. Il fait preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion à l'égard des personnes avec lesquelles il entre en relation dans l'exercice de ses fonctions. Il fait également preuve de diligence et évite toute forme de discrimination²¹ ».

Les auteurs du présent document considèrent qu'en l'absence de politiques, directives ou repères quant à la gestion de la connectivité, les valeurs de compétence et de respect, quant à l'utilisation judicieuse des ressources et la considération envers les autres, peuvent guider les gestionnaires dans leur prise de décision relativement à la sollicitation de collègues par l'entremise de plusieurs moyens technologiques et/ou en dehors des heures normales de travail pour des demandes, par exemple, non urgentes.

Politique-cadre en matière de télétravail

La Politique-cadre sur le télétravail est entrée en vigueur le 4 avril 2022. Elle vise à fournir aux employés de la fonction publique l'encadrement nécessaire pour profiter des avantages du télétravail. Entre autres, la Politique-cadre a pour but de protéger la santé et la sécurité physique et psychologique ainsi que l'intégrité physique du personnel. Parmi les responsabilités de l'employeur, le sous-ministre a notamment la responsabilité de « s'assurer que les conditions de réalisation du télétravail, les méthodes et les techniques utilisées favorisent la santé des personnes et la sécurité psychologique et qu'elles n'y portent pas atteinte²² ». En contrepartie, en matière de santé et de sécurité, les employés doivent « prendre les mesures nécessaires afin d'avoir une aire de télétravail sécuritaire et

²⁰ Idem.

²¹ Idem.

²² SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*, 2022, page 7.

adopter des conduites courtoises et respectueuses ainsi que se conformer aux normes de civilité numérique dans toutes les communications entretenues à distance²³ ».

Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028

La Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028 a été diffusée en novembre 2023. Elle s'inspire des meilleures pratiques et vise « à se doter des meilleurs outils pour fidéliser les employées et les employés tout en leur assurant une meilleure expérience employé, celle-ci étant essentielle à leur mobilisation et leur performance²⁴ ». La politique comprend six grands objectifs répartis selon trois axes.

L'objectif 2 de l'axe 1 vise à pratiquer une gestion renouvelée qui place la personne au centre de ses actions. Une des actions porte sur la pratique d'une gestion éthique, inclusive et qui favorise de meilleures conditions pour la santé globale des personnes. La politique tend à reconnaître la nécessité de faire évoluer la culture organisationnelle dans un contexte de travail hybride. À cet égard, « la promotion de saines habitudes de vie, la prévention ainsi que le soutien aux gestionnaires sont des voies d'action incontournables, dans une perspective de développement durable²⁵ ». Les mesures prévues portent sur une politique-cadre en santé des personnes ainsi qu'un plan d'action favorisant les saines habitudes de vie.

Les mesures prévues par l'objectif 2 de la politique sont prometteuses ; les auteurs considèrent qu'il y a là une occasion pour positionner des mesures structurantes favorisant la déconnexion du personnel de la fonction publique, dont les gestionnaires, et instaurer des mesures portant sur l'hygiène relative à l'usage des technologies.

²³ Idem, page 9.

²⁴ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028, page 7.

²⁵ Idem, page 14.

3. Collecte de données auprès du Cercle des jeunes leaders

La collecte de données du PublicLab a été réalisée en deux parties distinctes.

Dans un premier temps, les auteurs de la présente étude ont élaboré un sondage portant sur l'hyperconnectivité des cadres de la fonction publique québécoise. Celui-ci a gracieusement été administré par la Chaire en leadership dans le secteur public parmi les cohortes actives du Cercle des jeunes leaders entre le 21 novembre 2024 et le 6 décembre 2024. Ces cohortes sont majoritairement composées de cadres de niveau 4 à 2 de l'administration publique québécoise, et occupant de telles fonctions dans un organisme public du gouvernement du Québec. Le nombre de répondants est de 76 sur 120 personnes sondées, pour un taux de participation de 63,3 %. L'applcatif utilisé a été Survey Monkey.

Dans un deuxième temps, chaque membre du PublicLab a réalisé un entretien semi-dirigé avec son mentor. Chaque entretien a été construit selon les mêmes questions retenues pour le sondage. Un résumé de chacun de ces échanges est présenté en seconde partie de la présente section.

3.1 Sondage auprès des cohortes actives du Cercle des jeunes leaders

Le sondage comportait dix questions. L'objectif principal de celui-ci visait à reconnaître si, oui ou non, l'hyperconnectivité est une situation vécue par le gestionnaire public. Le sondage visait également à identifier les signes de l'hyperconnectivité et les pistes de solutions, le cas échéant, pour limiter la croissance du phénomène. Les résultats détaillés sont présentés en annexe du présent document.

D'emblée, il importe de souligner les faits saillants suivants :

- Le taux de participation : les auteurs considèrent que le taux de participation de 63,3 % est suffisamment élevé pour présenter des résultats crédibles, pouvant appuyer, le cas échéant, une démarche de transformation de l'administration publique québécoise.
- Les commentaires des répondants : l'objet du présent PublicLab tend à démontrer une certaine polarisation des positions. Certains répondants affirment qu'un changement de culture est nécessaire, tandis que d'autres préfèrent la non-intervention ou l'autogestion de leurs pratiques. En outre, l'hyperconnectivité s'avère un objet de recherche pertinent, car cela a été souligné au sein des commentaires des répondants.

De plus, les auteurs souhaitent apporter les précisions suivantes :

- La posture quant aux problématiques liées à la santé : les auteurs tiennent à préciser que, malgré des questions portant sur les effets de l'hyperconnectivité, ceux-ci ne visent qu'à circonscrire la problématique et à éclaircir le propos du présent PublicLab. Les auteurs ne sont pas des professionnels de la santé ni du domaine des ressources humaines et n'ont pas la prétention de se positionner comme tels.
- Il pourrait s'avérer pertinent de poursuivre les recherches et d'administrer un autre sondage dans le futur afin d'obtenir des réponses plus précises sur certains points, notamment l'existence ou non de pointes ou de tendances particulières liées à l'hyperconnectivité, par exemple, pour des mandats ou des tâches précises (demandes de cabinets, évaluation de rendement, réponses à des courriels) ou à des moments précis (rentrées parlementaires, études des crédits, nomination de nouveaux dirigeants, etc.).

3.1.1 Activités professionnelles hors des heures de travail et outils numériques

À la question 1 « Avez-vous remarqué une augmentation des activités professionnelles en dehors des heures régulières de travail ? », 43 répondants répondent « Oui, de façon régulière » et 24 répondants répondent « Oui, légèrement », pour un résultat de 88,2 %, contre 11,8 % des répondants qui ne dénotent aucun changement ou une réduction de leurs activités.

À la question 2 « À quelle fréquence consultez-vous vos communications professionnelles hors des heures régulières de travail ? », 76,3 % des répondants indiquent consulter leurs communications « Plusieurs fois par jour ». 6,6 % des répondants les consultent « Une fois par jour » en dehors des heures normales du travail, 9,2 % « Quelques fois par semaine » et 7,9 % « Rarement ». Aucun répondant n'a choisi l'option « Jamais ».

À la question 3 « Quels outils numériques utilisez-vous le plus souvent pour gérer vos communications ? », les répondants pouvaient sélectionner jusqu'à trois réponses. Sans surprise, les trois outils les plus fréquemment sélectionnés sont le courriel (97,3 % des répondants), les applications de collaboration telles que Teams, Zoom et Messenger (96,1 % des répondants) et les textos par l'entremise des téléphones portables (65,8 % des répondants). Inversement, la visioconférence, les appels téléphoniques, les outils de gestion de projet et les réseaux sociaux obtiennent de faibles résultats à titre d'outils privilégiés pour la gestion des communications professionnelles.

Les résultats de ces trois questions tendent à confirmer l'existence d'une forme d'hyperconnectivité des cadres, par le pourcentage de 88 % de cadres connectés en dehors des heures de travail, que ce soit de façon variable ou prononcée. De plus, il est possible d'émettre l'hypothèse que les situations d'hyperconnectivité visent, en partie, à répondre ou à transmettre des communications dans une perspective de poursuite des activités habituelles et de l'accomplissement des responsabilités du gestionnaire. Le courriel, les applications de collaboration et les textos demeurent les trois moyens pour y parvenir.

3.1.2 Effets de l'hyperconnectivité

À la question 4 « Comment l'hyperconnectivité affecte-t-elle les éléments suivants ? », les répondants devaient se positionner sur quatre éléments, soit « Votre stress », « L'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle », « Sur votre productivité » et « Sur votre capacité à vous concentrer sur des tâches complexes ». Les répondants devaient qualifier si l'hyperconnectivité « réduit considérablement », « réduit légèrement », « augmente légèrement », « augmente considérablement » ou « n'a aucun impact » sur les éléments susmentionnés.

Les résultats obtenus tendent à présenter une causalité entre les éléments qui réduisent ou qui augmentent chez les répondants. Concernant le stress, 81,6 % des répondants indiquent une augmentation du stress, dont 61,8 % une augmentation considérable. Inversement, 65,8 % des répondants considèrent que l'hyperconnectivité réduit l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, dont 21,1 % dans une perspective considérable. La capacité à se concentrer sur des tâches complexes est également réduite par l'hyperconnectivité, où 76,3 % des répondants considèrent qu'elle la réduit légèrement ou considérablement (à 38,2 % dans les deux cas).

Fait à noter, 56,6 % des répondants considèrent que l'hyperconnectivité augmente leur productivité. À cet effet, il est émis comme hypothèse que plus d'heures sont travaillées, plus un gestionnaire sera, en quelque sorte, « productif », au sens d'un nombre de mandats livrés ou de réponses apportées à des problématiques données. Cependant, une situation d'hyperconnectivité ne révélera pas nécessairement si ce même gestionnaire est plus efficace ou efficient. Au contraire, les résultats sur la diminution de la capacité à se concentrer sur des tâches complexes tendent à le confirmer. Les auteurs considèrent que la causalité entre l'hyperconnectivité et l'efficacité ou l'efficience pourrait éventuellement faire l'objet d'études ultérieures.

À la question 5 « Avez-vous ressenti des symptômes physiques ou mentaux liés à l’hyperconnectivité ? », les répondants avaient huit choix de réponse (fatigue oculaire, maux de tête, troubles du sommeil, anxiété, difficultés de concentration, tensions musculaires, aucun symptôme ou autre) et pouvaient cocher un ou plusieurs choix de réponse. Les trois symptômes les plus ressentis liés à l’hyperconnectivité sont la fatigue oculaire (55,2 %), les difficultés de concentration (51,3 %) et, ex aequo, les maux de tête et les troubles du sommeil (44,7 %).

Bien qu’il soit impossible d’établir une causalité directe entre une situation d’hyperconnectivité des cadres et les symptômes physiques identifiés, au sens où ces symptômes pourraient avoir d’autres sources, il est tout de même possible d’établir la perception des répondants que leur situation personnelle d’hyperconnectivité tend à causer certains symptômes physiques ainsi que des difficultés de concentration. D’ailleurs, pris conjointement avec les résultats de la question 4, les résultats de la question 5 sur la diminution de la capacité de concentration doivent être pris au sérieux, car de tels effets ne sont pas sans conséquences. Des difficultés de concentration influencent négativement la qualité des livrables lors du processus de validation et de contrôle qualité du questionnaire et peuvent conduire à des erreurs de jugement. Une variation de la concentration influence également l’attention et la disponibilité du gestionnaire envers ses employés ; cela peut conduire à des situations de mauvaise compréhension ou de mauvaise lecture d’événements de vie professionnelle ou personnelle dont un employé souhaite saisir son gestionnaire.

3.1.3 Culture organisationnelle

À la question 6, « L’organisation a-t-elle mis en place des règles ou des politiques pour limiter les communications en dehors des heures régulières de travail ? », 73,7 % des répondants ont répondu par la négative. 19,8 % ont signifié l’existence de telles mesures. Cependant, seulement 1,3 % ont indiqué que celles-ci étaient respectées. Cela soulève deux enjeux, à savoir : si les organisations ont également mis en place des moyens pour respecter leurs politiques internes, ou si ces dernières ont été mises en place seulement pour officialiser une forme de prise en charge du problème. Le second enjeu vise l’évaluation de la pertinence de prendre des moyens au niveau gouvernemental, à savoir si ces mesures pourraient être victimes d’une situation similaire. Cela sera abordé dans les sections qui suivent.

À la question 7, « Ressentez-vous une pression implicite pour être disponible en dehors des heures régulières de travail ? », 34,2 % des répondants indiquent ressentir « Oui, souvent » une pression implicite et 39,5 % ressentir « Parfois » une telle pression pour un cumul de 73,7 %. Inversement, 18,4 % de répondants éprouvent « Rarement » de pression et 7,9 %, n'éprouvent « Jamais » de pression implicite à rester connectés. Ces résultats concernant la pression implicite dépassent ceux du sondage CROP-Ordre des conseillers en ressources humaines agréés cité précédemment.

Ces deux questions doivent nécessairement être abordées ensemble, car il est possible d'émettre l'hypothèse que les situations s'influencent l'une et l'autre et agissent comme des forces qui s'opposent. L'absence de lignes directrices ou d'une démarche organisationnelle de limitation de la connectivité peut être susceptible d'encourager la pression populaire entre collègues gestionnaires pour rester branchés en dehors des heures de travail. Inversement, une forte culture populaire de l'hyperconnectivité, connue et tolérée par l'organisme public, pourrait avoir comme effet l'échec de la mise en œuvre de lignes directrices ou d'une démarche visant à éviter l'hyperconnectivité au sein du personnel cadre.

3.1.4 Stratégies personnelles et organisationnelles

À la question 8, « Quelles stratégies appliquez-vous pour limiter votre propre hyperconnectivité ? », les répondants pouvaient sélectionner jusqu'à trois réponses, où six choix étaient présentés, soit « Filtrage des notifications après les heures de travail », « Déconnexion active à certains moments », « Établissement de plages horaires pour les communications », « Communication claire de mes disponibilités », « Pratiques de la méditation ou de la pleine conscience » et « Autre », en ayant l'option de préciser.

À cet effet, les choix de réponse les plus populaires dans l'ordre sont la « Déconnexion active à certains moments » avec 41 choix, « Filtrage des notifications après les heures régulières de travail » avec 32 choix et la « Communication claire de mes disponibilités » avec 20 choix. Concernant le choix « Autre » sélectionné à 17 reprises, la précision « Aucune stratégie » a été identifiée dans 52,9 % des cas. Ces résultats viennent, en quelque sorte, confirmer l'existence de l'hyperconnectivité chez les cadres et, dans une seconde mesure, la reconnaissance du phénomène et la prise de mesures au niveau individuel. En l'occurrence, la déconnexion active, le filtrage et la communication des disponibilités constituent les stratégies les plus populaires prises par les répondants pour filtrer les demandes et la sollicitation en dehors des heures de travail.

À la question 9, « Que pourrait faire votre organisation pour encourager la déconnexion des cadres ? », les répondants pouvaient sélectionner jusqu'à six réponses, soit « Donner l'exemple au niveau de la gestion », « Fixer des attentes claires aux cadres sur la non-disponibilité », « Promouvoir une culture valorisant l'équilibre travail-vie personnelle », « Réduire le nombre de réunions virtuelles », « Limiter les messages hors des heures régulières de travail » et « Autre » en ayant la possibilité de préciser une proposition.

Les trois réponses les plus populaires chez les répondants sont « Donner l'exemple au niveau de la gestion » avec 52 sélections, « Fixer des attentes claires aux cadres sur la non-disponibilité » avec 46 sélections et « Promouvoir une culture valorisant l'équilibre travail-vie personnelle » avec 43 sélections.

Sur le nombre de répondants établi à 76, chaque répondant a au moins choisi trois réponses possibles, dont les trois réponses précitées constituent en moyenne 62,6 % du total des réponses obtenues. En d'autres termes, il est possible de confirmer que la majorité des répondants s'attendent à la mise en place d'une réponse organisationnelle sur l'hyperconnectivité, car l'exemplarité, la détermination d'attentes et la promotion d'une culture d'équilibre sont des initiatives concrètes qui doivent émaner des hautes autorités et suivre une perspective « *top-down* ».

Enfin, la question 10 portait plus sur une perspective de recommandation où les répondants étaient appelés à commenter la question « Avez-vous des suggestions ou commentaires supplémentaires concernant l'hyperconnectivité dans votre milieu de travail ? ».

Sur les 76 répondants, 50 commentaires ont été formulés, pour un taux de participation de 65,8 % à la question. La réponse « Non », « Aucun(e) », « N/A » ou « S/O » a ainsi été indiquée à 26 reprises, pour un taux de 34,2 %. Au global, les commentaires sont variés ; un nombre significatif de répondants reconnaissent l'existence du problème. Pour certains, la solution passe par la « dissociation technologique », c'est-à-dire de disposer d'un téléphone exclusif au travail et de ne pas installer les services de messagerie du bureau sur son téléphone personnel. Pour quatre répondants, la solution passe par l'autorégulation, soit de prendre les moyens au niveau personnel et de donner l'exemple. Pour dix répondants, une solution organisationnelle ou gouvernementale s'impose, soit par des efforts de sensibilisation ou par la mise en œuvre de directives ou de politiques (gouvernementales ou organisationnelles). Enfin, quatre répondants considèrent la problématique comme étant une problématique de culture organisationnelle et où les succès de l'implémentation d'une politique restent à prouver.

3.2 Entretiens semi-dirigés

Les entretiens semi-dirigés avec les mentors ont pour base commune le même questionnaire que celui administré par sondage auprès des cohortes actives. Le format de l'entretien a cependant pour avantage de favoriser les échanges, de confirmer des hypothèses ou des perceptions et de mesurer l'intérêt et l'ouverture de gestionnaires expérimentés quant à la mise en œuvre de mesures particulières.

Par souci de respect des propos avancés par les mentors, ces derniers ne sont pas identifiés et la forme masculine est employée. Par ailleurs, dans une perspective de concision, les entretiens sont présentés de façon synthèse.

3.2.1 Mentor n° 1

Le mentor n° 1 affirme que, concernant les activités professionnelles hors des heures de travail, le phénomène est variable d'un organisme à l'autre. Cette variation peut être le fait des exigences et des responsabilités associées au poste, mais également le fruit d'une culture organisationnelle établie.

À ce titre, les communications professionnelles étaient et sont consultées plusieurs fois par jour et en dehors des heures de travail. Selon le mentor, la fréquence des consultations est exacerbée par le fait que le système de messagerie et les applications de collaboration étaient installés sur le téléphone personnel. Les gestionnaires qui disposent d'un deuxième téléphone dédié exclusivement au travail sont susceptibles de se déconnecter plus facilement.

Concernant les effets de l'hyperconnectivité, le mentor n'établit pas de cause à effet. Les exigences du travail ont assurément un effet sur le stress et la capacité à se concentrer ; cela n'est pas nécessairement lié à l'hyperconnectivité en tant que telle. Des problèmes physiques ou psychologiques peuvent émerger dans le cadre du travail, mais ceux-ci sont liés à des situations particulières et plus complexes que seule l'hyperconnectivité.

Sur la culture organisationnelle, le mentor affirme que malgré une certaine sensibilité, les organismes où il a œuvré n'ont pas mis en place de règles ou de politiques pour limiter les communications en dehors des heures de travail. Par ailleurs, le mentor constate des divergences dans les pratiques des gestionnaires ; certains font l'effort de « postdater » leurs courriels, tandis que d'autres semblent faire exprès de les envoyer le soir.

Le mentor réitère qu'à titre de gestionnaire, le poste est à temps requis et il importe d'être joignable. Cependant, la pression de la rapidité de réponse à fournir de jour comme de soir, habituellement à l'instant ou selon des délais très courts, est anormale.

Concernant les stratégies visant à limiter l'hyperconnectivité et les solutions possibles, le mentor affirme qu'il n'applique pas vraiment de stratégie, car il ne sent pas le besoin de le faire. Au niveau organisationnel, le mentor est contre la déconnexion obligatoire en dehors des heures de travail. La coercition et la contrainte ne sont pas de bons moyens ; ils pourraient générer plus de frustrations. Le problème principal, selon lui, reste l'imposition de travail à des professionnels les soirs et les fins de semaine.

En conclusion, le mentor insiste sur certains éléments qui doivent porter à réflexion. La première concerne l'environnement technologique multicanal. Les équipes Teams, les OneNote, les SharePoint utilisés simultanément ne génèrent pas nécessairement plus de productivité. La seconde est la culture de l'instantanéité. Il n'est peut-être pas nécessaire, pour résoudre une problématique donnée, de tout connaître ou de poser des questions et d'exiger la réponse sur-le-champ. La culture des cabinets politiques ne devrait pas nécessairement contaminer l'ensemble de la ligne hiérarchique. Enfin, ce n'est pas nécessairement dans la philosophie des cadres intermédiaires de travailler « 80 heures/semaine ». Cela fait partie des attributions et des choix des titulaires d'emplois supérieurs.

3.2.2 Mentor n° 2

Le mentor n° 2 affirme qu'il est important de nuancer la notion d'hyperconnectivité. Selon lui, il y a potentiellement de l'hyperconnectivité lorsque l'utilisation ou les pratiques nuisent à la vie personnelle des employés ou des cadres. À titre d'exemple, si un employé ou un cadre prend plaisir à s'investir dans son travail en dehors des heures normales et y retrouve une satisfaction personnelle, il n'y a pas lieu de parler d'hyperconnectivité. Cependant, si ce dernier se voit dans l'obligation, sous une certaine forme de pression latente de l'organisation ou induite par sa ligne hiérarchique, de répondre à des communications électroniques en dehors des heures normales de travail, sous peine de représailles ou de perceptions négatives face à l'absence de réponses, l'enjeu d'hyperconnectivité est à questionner.

Selon ce mentor, plusieurs pratiques sont actuellement déployées dans les ministères et organismes. Bien que le sujet nécessite de poursuivre les réflexions, il mentionne qu'il est

possible de constater une forme d'autorégulation qui s'exprime sous diverses initiatives telles que :

- Absence de rencontres à une plage fixe de l'horaire permettant de réaliser du travail nécessitant de la concentration (ex. : aucune rencontre le mercredi pm) ;
- Affirmation des attentes claires de la part du palier hiérarchique supérieur quant au retour de courriels en dehors des heures normales de travail ;
- Accès suspendus à certaines plateformes informatiques sur des heures précises afin de faciliter la déconnexion.

Afin de favoriser la réflexion, le mentor n° 2 invite les organisations à cibler les menaces négatives qui mènent à l'hyperconnectivité. En d'autres mots, déterminer à quel moment l'équilibre disparaît et qu'il y a une perte d'efficacité. Cette notion d'équilibre est très variable d'un ministère à l'autre et d'une direction à l'autre. De plus, le point d'équilibre est variable d'un individu à l'autre. En raison de ces divers concepts superposés, il est difficile de déterminer des encadrements globaux applicables dans tous les milieux. Il suggère donc de cibler les effets néfastes propres à chaque ministère et qui nuisent à la performance organisationnelle et d'y travailler en sous-ministériat.

Sur le plan personnel, le mentor mentionne qu'il déploie des pratiques qui visent à diminuer sa connectivité personnelle :

- Imprimer des documents nécessitant une lecture approfondie afin de se concentrer à la tâche et ne pas se soumettre à la tentation des divers outils de communications parallèles ;
- Limiter l'exposition aux écrans avant l'heure du coucher ;
- Cibler les moments où il souhaite travailler en dehors des heures normales de travail afin de ne pas nuire aux activités et aux moments familiaux ;
- Afin d'assurer un ressourcement optimal pendant les vacances annuelles, il désinstalle Outlook pour la durée de son absence.

En terminant, le mentor mentionne qu'il y a une forme d'autodiscipline qui est importante afin d'avoir une prise de conscience de nos propres habitudes et d'apporter des changements dans nos pratiques individuelles. Il mentionne également qu'il est important d'avoir des échanges avec les employés sous notre responsabilité et avec notre supérieur afin de mentionner nos limites et de spécifier nos attentes mutuelles. Cette pratique devrait être incluse dans les premiers jours de gestion avec une nouvelle équipe.

3.2.3 Mentor n° 3

Le mentor n° 3 affirme qu'il n'a pas observé une augmentation des activités professionnelles en dehors des heures normales de travail. Toutefois, l'amplitude de la plage de travail a grandi de façon significative avec l'implantation élargie du télétravail depuis la pandémie de COVID-19 et le sentiment d'accessibilité à toutes les ressources mises à disposition du cadre de la fonction publique québécoise.

La consultation des communications professionnelles est mieux contrôlée quand l'employeur met à la disposition du cadre un cellulaire de fonction au lieu d'utiliser le cellulaire personnel. Ainsi, la discipline du cadre et la culture organisationnelle qui prône la conciliation vie professionnelle et vie personnelle facilitent la déconnexion. La consultation ponctuelle, en soirée ou en fin de semaine, tant qu'elle n'est pas reliée à une attente et/ou une obligation hiérarchique ne peut être qualifiée d'hyperconnectivité. Par ailleurs, le cadre dévoué, qui volontairement offre une prestation de service en dehors des heures normales de travail, doit être vigilant quant à sa santé physique et mentale ; ainsi qu'au message qu'il peut envoyer à ses équipes quant à la gestion du temps et de la productivité au travail.

Pour ce qui est des effets négatifs de l'hyperconnectivité sur la santé physique et mentale, le mentor nuance que le contenu de la communication reçue peut avoir un effet davantage néfaste sur la santé mentale du cadre. Ceci peut augmenter son anxiété et son stress au travail, ainsi que sa capacité à se concentrer sur la tâche en cours. D'où la recommandation d'être organisé et d'adopter une discipline dans la gestion des communications sans égard à leur provenance. Par ailleurs, la quantité de notifications ou de messages reçus et leur fréquence peuvent amener des perturbations sur la capacité à se concentrer et l'augmentation de l'attention fragmentée qui pourrait mener à une surcharge mentale, l'épuisement professionnel ou la dépression.

Toujours selon le mentor, plusieurs outils de sensibilisation, des guides de bonnes pratiques et des capsules vidéo sont mis à la disposition des cadres et même des employés de l'organisation. Malgré ces outils qui rappellent l'importance d'avoir un équilibre entre le travail et la vie personnelle, plusieurs pratiques non recommandées sont encore observées chez certains cadres. Et ce n'est pas toujours la culture organisationnelle qui en est la source, mais plutôt les directions générales ou encore les secteurs d'activités.

Pour conclure, le mentor mise sur la poursuite de la sensibilisation à tous les niveaux hiérarchiques jusqu'au premier dirigeant de l'organisme ou du ministère, le secrétariat du Conseil du trésor, le ministère du Conseil exécutif et l'Alliance des cadres. Cette prise de conscience individuelle et collective portera ses fruits dans la mise en place d'un environnement de travail qui correspond aux différents secteurs d'activités. Alors que le

réseau de la santé et des services sociaux et la sécurité publique sont susceptibles de demeurer avec un niveau d'urgence et de disponibilité élevée chez les cadres, certains secteurs d'activités peuvent ne pas être concernés par de telles situations, par exemple des secteurs non visés par des situations d'urgences ou bien éloignés de l'interface politique.

3.2.4 Mentor n° 4

Lors des échanges avec le mentor n° 4, il a été question initialement de faire la différence entre la notion d'hyperconnectivité et la charge de travail d'un cadre. Il a été soulevé comme élément qu'un cadre, lorsqu'il accepte le travail de gestionnaire, doit s'attendre à avoir une charge de travail supplémentaire, et être appelé par le fait même à travailler en dehors des heures dites normales de travail. Selon le mentor, la nuance est importante avant toute chose.

Lors de l'entretien, le mentor a mentionné qu'il constate une légère augmentation des activités professionnelles en dehors des heures de travail, mais globalement, cela est conjoncturel. Par exemple, lorsqu'un événement s'impose dans l'agenda de l'organisation, il ne s'agit pas d'hyperconnectivité. La fréquence à laquelle les communications sont consultées en dehors des heures normales peut s'avérer un signe d'hyperconnectivité. Le mentor constate à cet effet une légère augmentation de la fréquence à laquelle il consulte ses propres communications. Plus largement, l'enjeu est la possibilité de devoir consulter une multitude d'outils numériques simultanément. Dans le cas du mentor, ce dernier s'est assuré d'identifier les moyens de communication à utiliser entre ses autorités et lui-même. L'objectif est d'éviter de surveiller une multitude de canaux de communication et, par le fait même, de réduire son hyperconnectivité. En somme, recourir à moins d'outils numériques pour joindre un gestionnaire, mais d'en avoir un fiable en tout temps. Une bonne pratique est d'aviser les cadres sur le moyen de communication privilégié pour les joindre en cas d'urgence.

Les outils numériques les plus utilisés par le mentor sont associés en grande partie au téléphone portable. Les textos et messages sont les outils les plus utilisés pour gérer les communications. Il est également fait mention de l'utilisation d'une « bulle Apple », c'est-à-dire une même suite de produits. Par exemple, la tablette devient aussi un outil de communication utilisé dans la même logique qu'un téléphone portable en permettant d'avoir accès aux mêmes outils de communication.

L'hyperconnectivité a un effet sur la qualité du sommeil ; des informations qui entrent à toute heure amènent les individus à s'y attarder, même si cela pourrait attendre au

lendemain. De plus, le fait qu'une même information arrive via plusieurs outils de communication affecte la capacité de concentration. En effet, il devient plus difficile de se concentrer sur des éléments nécessitant une attention particulière. C'est dans ce contexte que des gestionnaires prennent l'habitude de ramener du travail à la maison ; l'hyperconnectivité génère une charge de travail en dehors des heures habituelles si elle est mal gérée dans le cadre des heures normales de travail.

Selon le mentor, il est possible d'utiliser plusieurs stratégies pour limiter sa propre hyperconnectivité. Par exemple, le filtrage des notifications après les heures normales de travail, la détermination de plages horaires de communication et la diffusion adéquate de ses disponibilités.

Les organisations ont un rôle à jouer dans la déconnexion. Dans un premier temps, le gestionnaire doit montrer l'exemple au sein de son organisation et, de ce fait, limiter les messages hors des heures normales de travail. L'organisation doit promouvoir une culture dans l'équilibre travail-vie personnelle et s'avérer exemplaire dans ce domaine. Il faut également réduire le nombre de rencontres virtuelles et définir des horaires types en présentiel pour les cadres. Enfin, comme d'autres gestionnaires consultés, le mentor souligne également l'utilisation de la fonctionnalité des courriels programmés qui est un élément simple, mais efficace.

Pour résumer les échanges avec le mentor, la grande diversité des outils de communications peut générer une hyperconnectivité. Il en devient important de cibler les moyens à prioriser. De plus, il est possible de mettre en place des mesures pour mitiger les enjeux d'hyperconnectivité, en commençant par les plus hauts échelons de l'organisation. Enfin, il est important d'en discuter avec son supérieur immédiat et ses gestionnaires subordonnés pour établir la meilleure façon de communiquer.

3.2.5 Mentor n° 5

La rencontre avec le mentor n° 5 a permis de mieux comprendre les enjeux de l'hyperconnexion et les actions possibles pour gérer cette problématique dans les organisations publiques, tant au niveau personnel qu'organisationnel.

Lors de cette discussion, ce mentor a souligné que, à court terme, l'hyperconnectivité peut sembler bénéfique, notamment pour les gestionnaires du secteur public où la réactivité est essentielle. Cette connectivité permet de résoudre rapidement des problèmes, de maintenir une communication fluide avec les équipes et de prendre des décisions

immédiates. Cependant, il a également souligné un point crucial : cette disponibilité permanente entraîne une surcharge d'informations et de sollicitations multiples, générant du stress. Cette situation complique le maintien d'une performance optimale tout en réduisant le bien-être personnel.

À long terme, l'hyperconnectivité peut devenir particulièrement nuisible à la santé physique et mentale des gestionnaires. Ce mentor a expliqué que l'incapacité à se déconnecter crée un stress constant, pouvant mener à un épuisement professionnel. La multiplication des tâches et des demandes incessantes génère une saturation mentale, affectant le jugement professionnel, la créativité et ainsi la gestion des responsabilités.

Le mentor a également abordé l'importance du présentiel dans la gestion de l'hyperconnectivité. Il a souligné que la présence physique au bureau est essentielle pour mieux séparer le travail de la vie personnelle. Cela permet de réduire la tentation de répondre aux sollicitations numériques en dehors des heures de travail et de favoriser des moments de déconnexion. Il a aussi précisé que les interactions en personne renforcent la collaboration, facilitent les échanges et contribuent à réduire la surcharge d'informations véhiculées par courriel ou messagerie instantanée. Les liens sociaux au sein des équipes sont ainsi renforcés, ce qui aide à mieux gérer les priorités. Il suggère une évaluation de l'impact d'un nombre accru de jours en présentiel pour vérifier si cela permettrait d'atténuer les effets de l'hyperconnectivité.

Ce mentor a insisté aussi sur l'importance d'utiliser des outils pour réguler la connectivité. Il a recommandé des solutions, comme Viva Insights de Microsoft, qui aident à équilibrer travail et vie personnelle. Ces outils offrent des recommandations pratiques pour mieux structurer les journées et encourager la déconnexion, réduisant ainsi l'exposition constante aux notifications et améliorant le bien-être et la performance des gestionnaires.

Le mentor a également souligné l'importance d'une bonne organisation du travail et de la délégation comme solution à l'hyperconnectivité. Il a noté que certains gestionnaires, souvent en position d'isolement, ne délèguent pas suffisamment. Il est d'avis qu'il est crucial de définir des limites claires concernant la disponibilité des gestionnaires, notamment en dehors des heures de travail. Cette réflexion devrait être menée à l'échelle de l'organisation, en tenant compte de la nature des missions et des niveaux d'urgence des demandes. Une meilleure classification des priorités et une communication claire des attentes pourraient grandement améliorer cette gestion et par conséquent, l'hyperconnectivité.

Enfin, ce mentor a insisté sur l'importance de prendre en compte l'expérience des gestionnaires, au-delà de celle des employés. Pour instaurer un véritable changement culturel, il est essentiel que l'organisation mette en place des actions pour réduire les impacts négatifs de l'hyperconnectivité. Les gestionnaires sont des ressources clés dans une organisation publique au service de la population.

En conclusion de cette section, il est possible d'affirmer que les répondants reconnaissent le phénomène de l'hyperconnectivité comme étant bien présent dans leur vie professionnelle. Bien que nécessaire d'abord, une connexion assidue a un impact concret sur le niveau de stress, la disponibilité du cadre et la qualité de ses relations avec son équipe ou ses collègues. La sollicitation constante par divers moyens technologiques et la poursuite de l'ouvrage en dehors des heures normales de travail en constituent les principales manifestations. Tandis que certains répondants prônent l'autorégulation, d'autres militent pour la mise en œuvre de moyens systémiques, au niveau de l'organisation ou au niveau gouvernemental. Les solutions possibles pour l'administration publique québécoise sont abordées à la prochaine section.

4. Pistes de solutions

À la lumière des résultats du sondage, des discussions avec les mentors et en considérant les réalités du métier de gestionnaire dans la fonction publique québécoise, les auteurs du présent PublicLab présentent des solutions de l'ordre de trois niveaux, soit de niveau individuel, organisationnel et gouvernemental.

Les solutions de niveau individuel peuvent s'implémenter relativement facilement ; certaines peuvent nécessiter d'être entérinées par le supérieur immédiat ou hiérarchique et doivent être connues et partagées par l'équipe de travail. Elles ne peuvent se valoir que pour une seule personne. Elles demandent du courage, de la résilience et interpellent directement le gestionnaire quant aux compétences à maîtriser du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise.

Les solutions de niveau organisationnel, par les parties prenantes impliquées et la culture d'entreprise, peuvent être plus complexes à implanter et demandent une adhésion élargie. Elles font appel à un engagement ferme des dirigeants de l'organisme. Ces solutions s'incarnent concrètement, avec une contribution active et visible des directions de ressources humaines.

Enfin, les solutions de niveau gouvernemental sont de nature très complexe. Leur implémentation doit s'envisager dans une perspective à long terme. Elles nécessitent une volonté de changement et une adhésion de l'interface politico-administrative. Ces solutions émanent des principaux acteurs et vecteurs de changement de l'administration publique québécoise, soit les organismes centraux. Tout comme les solutions de niveau organisationnel, elles font appel à l'exemplarité des titulaires d'emplois supérieurs et des cadres de haut niveau de l'administration publique québécoise.

4.1 Niveau individuel

Apprendre à se déconnecter

Avant même d'entreprendre des démarches à plus large échelle, la première piste de solution pour lutter contre l'hyperconnectivité demeure, justement, la déconnexion. Selon le site Web Callimedia, « organiser son espace de travail et planifier ses tâches permet, dans un premier temps, de prendre du recul pour lutter contre l'effacement des frontières entre

la vie personnelle et professionnelle²⁶ ». Pour ce faire, un employé doit couper des notifications ou rediriger les courriels. L'objectif est de « protéger la sphère privée de la surexposition aux écrans et aux outils numériques, sur le temps de loisir ou de repos²⁷ ».

Pour conserver un bon équilibre, il est conseillé d'avoir une activité physique en dehors des heures de bureau, d'adopter de bonnes habitudes alimentaires et de respecter le week-end, s'il n'est pas inclus à l'horaire de travail.

Usage des outils technologiques

Les gestionnaires jouent un rôle clé dans l'implémentation des pratiques de déconnexion et dans la gestion de l'hyperconnectivité au sein de leurs équipes. Selon l'INSPQ, plusieurs instances médicales et de santé ont déjà émis des recommandations sur les conditions favorables pour limiter les effets néfastes des écrans sur la santé et pour en tirer les bénéfices escomptés²⁸. Parmi ces conditions, notons :

- Les restrictions sur la durée ;
- Les moments d'utilisation ;
- L'encadrement des contenus visionnés.

Il existe des moyens pour atteindre ces conditions. Selon Gril, citant Mme Estelle Morin, professeure à l'École des hautes études commerciales (HEC), il faut apprendre à « coordonner nos activités et surtout à rechercher le bon dosage. Par exemple, les rencontres virtuelles ne devraient pas durer plus de 90 minutes. Et il faudrait éviter de les enchaîner les unes derrière les autres afin de laisser aux gens le temps de souffler et de bouger²⁹ ».

En outre des rencontres virtuelles, un gestionnaire doit voir à optimiser son usage des autres outils technologiques. D'une part, si cela n'est pas convenu en termes de pratiques organisationnelles, il y a lieu de définir avec le supérieur immédiat le canal de communication à employer pour être joint en dehors des heures normales et ainsi éviter d'être dépendant de plusieurs canaux de communication distincts.

D'autre part, l'usage des statuts « Occupé » et « Ne pas déranger » sur des applications comme Teams ou d'autres plateformes permettent, par exemple, d'offrir des périodes de

²⁶ CALLIMEDIA. Quels sont les effets de l'hyperconnexion ?, article Web, 31 juillet 2023.

²⁷ Idem.

²⁸ INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE. Op. cit. Page Web.

²⁹ GRIL, Emmanuelle. Op. cit. Article en ligne.

concentration et minimisent les interruptions. Bien que disponible, le statut « Ne pas déranger » pose encore un problème et peut ne pas être utilisé, car de nombreux cadres supérieurs demandent à leurs gestionnaires d'être joignables en tout temps. Cette problématique mérite d'être abordée avec le supérieur immédiat dans l'éventualité où de telles périodes sont nécessaires.

Un moyen de plus en plus répandu est la planification d'envoi de courriels à des heures fixes, qui permet d'éviter la sollicitation des pairs en dehors des heures normales, surtout entre gestionnaires. Cela évite à l'utilisateur de créer des conditions d'hyperconnexion à d'autres collègues ou même à des employés. Il suffit de programmer l'envoi de courriels à des moments appropriés afin de ne pas perturber les destinataires après les heures de travail et créer des situations de stress.

Organisation du travail

L'établissement de plages horaires exclusives dédiées au travail (sans aucune forme de rencontre virtuelle, prise de demandes ou sollicitation des pairs) comporte des bienfaits tant au niveau du gestionnaire que des employés. Pour le gestionnaire, de telles périodes lui offrent plus de latitude pour faire ses suivis et voir à son rôle de gestionnaire « propulseur de l'expérience employé », « producteur de résultats » et « générateur de participation »³⁰. Par ailleurs, bien que cela puisse s'apparenter à une forme d'ingérence dans l'organisation du travail des professionnels, l'établissement de telles plages horaires permet non seulement de limiter la sollicitation entre membres de l'équipe de travail, mais a également un effet positif sur l'autonomie des employés, leur maîtrise de leurs propres dossiers et plus largement, la productivité de l'ensemble des employés de l'unité administrative, puisqu'ils passent plus de temps sur leurs propres responsabilités et l'accomplissement de leurs mandats respectifs qu'à se solliciter entre eux.

La priorisation des tâches et l'exercice de délégation demeurent fondamentaux. Tant avec son supérieur immédiat qu'avec son équipe de travail, un gestionnaire doit établir les types d'urgences réelles des demandes régulières. Les mentors ont relevé la problématique en entretien. La culture de l'instantanéité (obtenir une réponse dans l'immédiat) est un facteur qui contribue à la sursollicitation et à l'hyperconnectivité du gestionnaire et des employés. Les nombreuses urgences (réelles ou fausses) augmentent le stress des parties prenantes et les éloignent de leurs responsabilités.

³⁰ 2^e, 3^e et 5^e de 6 rôles à incarner du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise.

Bien que cette pratique constitue la base des habiletés du gestionnaire, la délégation des tâches fait partie des rôles de propulseur de l'expérience employé, de producteur de résultats et de générateur de participation. Malgré la culture de l'instantanéité ambiante, le gestionnaire doit résister à la prise en charge de toutes les urgences et dans la mesure du possible, en fonction des mandats à réaliser, doit perpétuer le réflexe de délégation et attribuer des mandats en respect des responsabilités des membres de la direction et dans une perspective de valorisation des tâches.

Enfin, selon Gril, citant Mme Jennifer Gabriele, coach et associée de la firme Humance, bien que dans le cas de l'administration publique québécoise, les employés bénéficient de la politique-cadre en matière de télétravail, il importe d'alterner les modes de communication en présentiel et en virtuel. Par exemple, « on peut s'entendre sur le fait qu'on n'est pas obligé d'être connecté en tout temps. Rien n'oblige non plus les gens à se parler exclusivement par vidéoconférence³¹ ». L'important est d'éloigner les employés des écrans et de diversifier les échanges.

4.2 Niveau organisationnel

Encadrement des communications

Selon Charron, citant Gilles Rancourt, associé chez Norton Rose Fulbright Canada, « qu'on l'appelle charte, règle, engagement, politique ou consigne, l'encadrement des communications permet de clarifier les attentes de l'entreprise et les paramètres qui justifient qu'un employé soit contacté en dehors de ses heures normales de travail³² ». Plus encore, toujours selon Charron qui cite Darcy Michaud, vice-président aux ressources humaines de la société de services-conseils HR Covered, « l'absence de contrainte législative ne devrait pas conforter les organisations qui omettent de se doter d'une mesure du genre³³ ». Selon ces spécialistes, l'encadrement des communications par une politique ou une directive est une manière de se démarquer comme employeur de choix.

L'adoption d'une directive ou d'une politique administrative encadrant les communications relève des responsabilités des sous-ministres et dirigeants d'organismes. Cependant, cela n'est pas qu'une simple formalité. Citant Mme Laurie Michel, PDG de Vivala³⁴, Charron indique que créer une « bonne politique se fait de pair avec les différentes parties prenantes

³¹ GRIL, Emmanuelle. Op. cit. Article en ligne.

³² CHARRON, Catherine, Op. cit. page 11.

³³ Idem.

³⁴ Selon l'article, Vivala est une PME québécoise qui accompagne les entreprises vers un meilleur équilibre travail-vie personnelle.

de l'organisation. Elle doit être cohérente avec la culture de l'entreprise, susciter l'intérêt des employés et être endossée par la haute direction et les gestionnaires³⁵ ».

Cependant, une telle directive n'aurait pas à franchir un processus de consultation, de recommandation ou d'autorisation des organismes centraux. En outre, l'objectif d'une directive du genre doit résider sur les bonnes pratiques à adopter pour le personnel cadre de l'organisation et son contenu doit être simple et bref. Par exemple, elle peut enchâsser des dispositions sur la programmation des courriels, la désactivation des notifications pour des plages spécifiques et la sollicitation des gestionnaires en dehors des heures normales pour certains types d'urgences.

Exemplarité de la haute direction

En l'absence d'une directive ou d'une politique organisationnelle formelle sur l'encadrement des communications ou la déconnexion, le comportement des sous-ministres et dirigeants d'organismes est crucial pour mettre en place une culture et des pratiques organisationnelles qui favorisent une gestion saine de la connectivité. Cette forme de régulation des pratiques organisationnelles inclut :

- La diffusion de bonnes pratiques à propos de la déconnexion et des saines habitudes de vie à l'ensemble des employés de l'organisation. Sans avoir une politique interne ou une directive, les efforts de sensibilisation, par exemple, par l'entremise de la communication d'aide-mémoire, favorisent l'adoption de comportements qui réduisent les risques d'hyperconnectivité.
- La promotion d'une culture organisationnelle où la rapidité de réponse n'est pas un critère de performance et où la qualité des décisions est valorisée. Donner un délai raisonnable pour répondre à une demande en évitant l'instantanéité permet aux gestionnaires de se concentrer sur leurs mandats et leurs responsabilités sans se sentir pressés par l'immédiateté attendue des réponses.
- La mise en place d'une échelle d'urgence (par exemple, dans le cas de demandes média) pour la réponse aux différents courriels reçus de la ligne hiérarchique et rendre opérationnelle cette échelle au sein du personnel cadre.
- La détermination de plages horaires sans communication obligatoire (par exemple, entre 18 h 00 et 6 h 30), sauf en cas d'urgence et/ou à l'exception de certains types d'employés sur appel, afin de respecter les temps de repos des employés et gestionnaires.

³⁵ CHARRON, Catherine. Op. cit. page 11.

- La détermination de plages horaires sans rencontres, afin de maximiser l'accomplissement des différents mandats et/ou offrir un temps privilégié pour favoriser la réalisation des suivis administratifs.
- Le suivi de l'usage des outils numériques, notamment pour évaluer l'impact de l'hyperconnectivité sur les gestionnaires. Des outils de monitoring des usages numériques pourraient permettre de détecter des excès et de proposer des ajustements à l'organisation du travail.
- L'élaboration d'une attente signifiée au personnel cadre basée sur un usage éthique des technologies rendues disponibles par l'organisation, incluant la sollicitation du personnel et des cadres.

Dans le cadre du présent travail, des gestionnaires ont confié disposer de différentes pratiques établies et systématisées au sein de leur organisme.

Offre de services des directions de ressources humaines

Les directions des ressources humaines (DRH) des organismes publics ont un rôle essentiel dans la gestion des pratiques organisationnelles et la mise en place de programmes de soutien aux gestionnaires et aux employés. Par exemple, les équipes de développement organisationnel peuvent, pour leur organisation, envisager les initiatives suivantes :

- Mettre en place des formations à propos de la gestion du temps et l'utilisation des outils numériques afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience du travail afin d'éviter, du moins pour le personnel cadre, l'émergence de situations d'hyperconnectivité qui pourraient se prolonger à plus long terme.
- Renforcer la sensibilisation du personnel sur la santé mentale et physique et particulièrement sur la reconnaissance des signes portant sur la « fatigue Zoom », la surcharge cognitive ou le débordement de la vie professionnelle sur la vie privée, comme vu en section 1 du présent document. Des formations régulières sur la qualité de vie au travail et l'hygiène numérique devraient se retrouver au catalogue des activités de sensibilisation des organismes publics.
- Organiser des activités de déconnexion, à titre d'événements réguliers, des défis (par exemple, des défis de type « On décroche ! ») ou des « pauses-santé » pour favoriser une bonne hygiène numérique et diminuer le temps de connexion. Ce type d'événements tend à générer des bienfaits additionnels, soit la reconnaissance de la contribution des employés et le présentisme.

- S'assurer que les intervenants spécialisés faisant partie du soutien psychologique (programme d'aide aux employés) soient adéquatement formés pour aborder et traiter l'épuisement professionnel, la surcharge mentale et la dépendance numérique.

Bonnes pratiques en ressources informationnelles et téléphonie cellulaire

Dans le cadre du sondage auprès des cohortes actives du Cercle des jeunes leaders ainsi que des entrevues semi-dirigées des mentors, il a été mentionné qu'encore aujourd'hui, certains gestionnaires unissent leurs courriels personnels et professionnels au sein d'un même appareil téléphonique, c'est-à-dire que soit un gestionnaire intègre ses courriels personnels sur son téléphone de bureau ou bien l'inverse, il intègre ses courriels professionnels sur son téléphone personnel. Cette pratique est à proscrire, considérant la nécessité par les organismes de se conformer à un indicé d'application sur la gestion des appareils mobiles pris par le chef gouvernemental de la sécurité de l'information en 2023³⁶. Dans un objectif d'encourager la déconnexion, mais également dans un but de contrôler rigoureusement l'accès aux applications donnant accès aux données des organismes publics, chaque gestionnaire devrait avoir un cellulaire de bureau pour être joint selon les pratiques de l'organisation tout en favorisant la dissociation de sa vie personnelle de sa vie professionnelle.

4.3 Niveau gouvernemental

Révision des politiques et stratégies gouvernementales

Des mesures pouvant éventuellement toucher le problème de l'hyperconnectivité sont prévues à la Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028. Comme vu à la section 2, la Stratégie a pour objectif l'adoption d'une politique-cadre en santé des personnes ainsi qu'un plan d'action favorisant les saines habitudes de vie. À la connaissance des auteurs du présent PublicLab, la politique-cadre sur la santé des personnes et le plan d'action sur les saines habitudes de vie sont toujours à l'état de conception. Il pourrait s'avérer pertinent de voir à l'intégration de dispositions favorisant la déconnexion et l'hygiène numérique.

³⁶ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Gestion sécuritaire des appareils mobiles, Indication d'application pris par le chef gouvernemental de la sécurité de l'information en vertu de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, 14 juin 2023, 2 pages.

En l'absence de dispositions de ce type au sein d'une politique-cadre sur la santé des personnes ou d'un plan d'action sur les saines habitudes de vie, l'actuelle politique-cadre de télétravail date de 2022 et sa modernisation est à envisager. Selon un entretien réalisé avec le secrétaire du Conseil du trésor, le 22 janvier 2025, il est prévu par l'organisme central que la politique soit révisée dans un avenir à moyen terme. À cet effet, il serait à propos que le Secrétariat du Conseil du trésor profite de la révision en cours de la politique-cadre de télétravail pour voir à l'intégration de dispositions sur l'encadrement des communications professionnelles en dehors des heures de travail, notamment pour les gestionnaires.

Attentes signifiées aux titulaires d'emplois supérieurs

Annuellement, des attentes sont signifiées par le Secrétariat aux emplois supérieurs aux titulaires d'emplois supérieurs. Bien que le présent document énonce, à la section 1, que « les postes de titulaires d'emplois supérieurs et les fonctionnaires qui occupent de tels postes ne sont pas visés dans le présent objet d'étude », il s'avère nécessaire de prendre en considération les exigences de la fonction et les possibles sollicitations ou disponibilités que ces titulaires imposent à leur personnel cadre. À cet effet, il importe de reconnaître que les exigences de la fonction de titulaire d'emploi supérieur peuvent appeler à une certaine forme de sursollicitation où la non-maîtrise d'un sujet ou d'un problème politico-administratif se matérialise par une culture de l'immédiateté, où les cadres intermédiaires doivent répondre aux problématiques qui concernent la ligne hiérarchique. Cela a été confirmé lors des entretiens semi-dirigés.

Mais le problème de l'hyperconnectivité pourrait comprendre la mise en œuvre d'une solution simple, car selon Charron, citant Gilles Rancourt, « ce qui devient envahissant, c'est quand ça devient normal de contacter les gens à n'importe quelle heure³⁷ ». Par conséquent, afin de circonscrire la problématique sans restreindre ou affecter le rôle d'un titulaire d'emploi supérieur, l'élaboration d'une attente signifiée portant sur la modération de l'usage 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.) pourrait contribuer à résoudre une partie significative de la problématique.

³⁷ Idem, page 13.

Politique gouvernementale sur le droit à la déconnexion

L'adoption d'une politique gouvernementale sur le droit à 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. Cependant, une telle politique ne règle pas nécessairement tous les problèmes et, comme les mentors des auteurs du présent PublicLab l'ont indiqué, il est possible que des périodes intensives dans le cadre du travail nécessitent d'être connecté sur une plus longue période. Par ailleurs, la littérature informe également que ce ne sont pas tous les employés ou tous les cadres qui sont inconfortables avec l'hyperconnectivité. Certains en sont favorables.

Citant Katie McLaren, Charron rappelle que « pour mettre en œuvre efficacement toute politique ou législation sur le droit à la déconnexion, il est essentiel de définir clairement les secteurs éligibles, les heures non travaillées et les personnes susceptibles d'être exemptées³⁸ ». En effet, même si la portée d'une politique gouvernementale est celle de l'administration publique québécoise, certains types d'emplois requièrent d'être disponible en dehors de la plage traditionnelle de 8 h 30 à 16 h 30. Certains employés sont sur appel, par exemple, ceux impliqués dans le domaine des transports et/ou de la sécurité civile. D'autres employés collaborent peut-être avec des collègues qui ne se trouvent pas sur le même fuseau horaire ; pensons au personnel du ministère des Relations internationales et de la Francophonie. Enfin, certains employés sont en mode de veille selon les enjeux sociopolitiques et la mission de leur organisme, comme le personnel relevant des titulaires d'emplois supérieurs.

Comme indiqué en introduction de la présente section, l'adoption d'une politique gouvernementale s'avère un travail complexe et devrait s'envisager dans une perspective à long terme. Une telle politique devrait être portée par le Secrétariat du Conseil du trésor et nécessiter l'assentiment d'un vaste groupe de parties prenantes, dont les syndicats de la fonction publique et des représentants des ministères et des organismes, dont les sous-ministres et dirigeants d'organismes. Enfin, sa portée pourrait, en soi, constituer un enjeu, à savoir notamment l'application de dispositions semblables pour le personnel qui n'est pas nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique.

³⁸ Idem, page 13.

5. Recommandations

La présente section a pour objet de présenter les recommandations des auteurs du présent PublicLab visant à limiter les risques à l'émergence de situation d'hyperconnectivité. Ces recommandations sont issues des pistes de solutions de la précédente section 4. Elles sont pleinement endossées par les auteurs. Elles sont destinées aux jeunes leaders actuels et futurs, tant dans leur rôle de gestionnaire intermédiaire qu'éventuellement, dans la perspective que ces leaders se démarquent et exercent plus tard un rôle de titulaire d'emploi supérieur. Elles appellent aux six rôles à incarner du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise, mais plus précisément les rôles de propulseur de l'expérience employé, de producteur de résultats et de générateur de participation.

Recommandation 1 – Déterminer les attentes avec le supérieur immédiat

La première recommandation au gestionnaire jeune leader vise assurément à déterminer quelles sont les attentes du supérieur immédiat. En l'occurrence, 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. Bien qu'en apparence banal, cet exercice vise à ne pas dédoubler l'usage de différents applicatifs (courriel, textos sur Teams, textos sur cellulaire) pour formuler une même demande. Cet exercice peut également porter sur l'établissement de critères ou d'une échelle qui permet d'apprécier le niveau de priorité à accorder aux demandes.

Considérant qu'un tel exercice doit être bilatéral pour porter fruit, ce moment doit également servir au gestionnaire visé à valider certaines pratiques et/ou à établir ses limites avec son supérieur. Par exemple, le gestionnaire doit vérifier si des périodes au statut « ne pas déranger » sont acceptées par le supérieur, et si oui, quels en sont la durée et les moments privilégiés. Le gestionnaire doit également informer son supérieur des pratiques acceptables et celles exceptionnelles pour joindre celui-ci en dehors des heures de travail.

Recommandation 2 – Organiser le travail et fixer des plages libres

Dans la même lignée que la recommandation précédente, le gestionnaire-leader doit voir à établir des plages exemptes de communications numériques. Comme indiqué en section 1 du présent document, une période de temps substantielle peut être consacrée à répondre exclusivement à des courriels ou des textos Teams chaque jour. Le temps alloué au travail dans une journée donnée pour le gestionnaire pour répondre à ce type de communication pourrait être judicieusement optimisé avec des plages exclusives dédiées, par exemple, à la validation des mandats et des tâches alloués aux employés ou plus largement à la gestion quotidienne en présentiel.

Les professionnels dédiés à la sensibilisation et à la formation à la gestion dans la fonction publique ne cessent d’insister sur la disponibilité des gestionnaires. Ceux-ci doivent être présents pour leurs employés dans une perspective de validation quotidienne des contributions, de rétroaction, de gestion de la performance, mais également dans une perspective plus large de disponibilité.

Cette recommandation vise à optimiser la performance organisationnelle, mais également, elle a pour but de contribuer directement à l’expérience employé.

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

Recommandation simple si elle en est une, la programmation des courriels constitue maintenant une pratique essentielle. L’envoi de courriels à toute heure a pour effet de créer une pression chez le récepteur, particulièrement chez les gestionnaires qui doivent faire preuve de vigilance en tout temps. Ainsi, afin d’éviter de provoquer des situations d’hyperconnectivité, il est préférable de programmer ses courriels du soir pour que ceux-ci soient transmis le lendemain à la première heure.

Cette pratique est également valable pour les courriels destinés aux employés, car cela permet d’éviter de générer une forme de culpabilité, de découragement et/ou de stress chez les employés qui prennent connaissance d’une boîte pleine à la première heure du jour lorsqu’ils se branchent en début de journée.

Recommandation 4 – Valoriser une culture organisationnelle de la déconnexion

Cette recommandation vise à convenir d’une approche stratégique et organisationnelle fondée sur l’engagement de la haute direction et à l’officialiser pour promouvoir une culture de déconnexion, tout en respectant le cadre légal et réglementaire de la fonction publique, de même que les exigences liées à l’interface politico-administrative.

Plus précisément, cette recommandation porte sur l’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.

Comme indiqué en section 4, l’absence d’une politique-cadre gouvernementale ne devrait pas empêcher un organisme public de diffuser à l’ensemble de ses employés une politique interne, une directive, des lignes directrices ou ne serait-ce qu’un aide-mémoire sur les bonnes pratiques à adopter.

En respect des pratiques organisationnelles existantes, ce document devrait faire état des enjeux de la surcharge cognitive. Il devrait comprendre des principes directeurs concernant l’équilibre numérique et la déconnexion ainsi que les bonnes pratiques à adopter en dehors des heures de travail.

Cette recommandation doit être mise en œuvre en complémentarité avec la recommandation 5 ci-dessous.

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

Cette recommandation 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, en cohérence avec le cadre légal et réglementaire de la fonction publique et les priorités organisationnelles. Outre l’établissement d’une politique organisationnelle portant sur la culture de la déconnexion et l’usage des outils de travail (ci-dessus), les directions des ressources humaines ont un rôle à jouer quant à la sensibilisation et la prise en charge de la problématique.

Comme indiqué à la section 4, les DRH peuvent s’assurer d’intégrer à l’offre du développement organisationnel des formations adaptées sur la gestion du temps, l’utilisation responsable des outils numériques et la prévention du stress numérique.

En matière de diffusion de bonnes pratiques quant à l'équilibre travail-vie personnelle, les DRH peuvent organiser des événements axés sur le bien-être, tels que des pauses-santé ou des activités de déconnexion, dans les programmes RH destinés à soutenir le personnel, en veillant à respecter les exigences en matière de santé et de sécurité au travail.

Enfin, les DRH doivent s'assurer que les intervenants impliqués au programme d'aide aux employés sont adéquatement formés pour reconnaître, soutenir et assurer un suivi adéquat pour les gestionnaires et employés qui souffriraient de troubles liés à l'hyperconnectivité.

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

Bien que la portée de cette recommandation soit plus de niveau organisationnel qu'individuel, un gestionnaire ne devrait pas avoir l'opportunité de lier sa messagerie du bureau à son téléphone personnel ou inversement. Bien que ce soit de moins en moins le cas pour des considérations liées à la sécurité de l'information et à la cybersécurité, des gestionnaires ont confirmé l'usage de leur téléphone personnel pour les courriels du travail. Dans un souci de séparation de la vie personnelle et professionnelle et dans le but d'assurer le respect de l'indiqué d'application précédemment cité en section 4, un gestionnaire devrait demander un téléphone de bureau pour être joint si l'organisme public l'exige, et refuser l'usage de son téléphone personnel.

Non seulement cela constitue une pratique conforme aux exigences du chef gouvernemental de la sécurité de l'information, mais cela favorise la déconnexion du gestionnaire en dehors des heures de travail.

6. Pour aller plus loin

Les recommandations présentes dans ce document ont pour objectif d'être réalistes, réalisables, avec un faible degré de complexité. Elles visent à agir au niveau du gestionnaire ou du titulaire d'emploi supérieur en devenir.

Cependant, la présente section a pour objectif de présenter sommairement un legs, une proposition audacieuse qui, si elle était mise en œuvre, enverrait un signal fort sur la place qu'accorde le gouvernement du Québec sur le bon usage des technologies et sa préoccupation pour les saines habitudes de vie, l'équilibre travail-vie personnelle et la santé mentale de tous les employés.

Comme précisé précédemment, une part importante est accordée à l'éthique gouvernementale avec l'existence de la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise, le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique, le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics et la brochure L'éthique dans la fonction publique québécoise. Ces références légales et administratives favorisent l'autorégulation des comportements et visent à fournir des dispositions permettant aux membres de la fonction publique de prendre une décision juste en cas de dilemme éthique.

Ainsi, il pourrait s'avérer pertinent que le gouvernement envisage de moderniser ces références en y insérant un article ou une disposition sur la sollicitation du personnel, où il serait encouragé de faire preuve de modération ou de considération dans la sollicitation des gestionnaires et employés. Cette disposition pourrait faire appel à des principes tels « qu'éviter de faire la même demande selon plusieurs moyens technologiques simultanés, à assurer la détermination d'échéances réalistes et à prévenir le phénomène de formulation de demandes de façon ininterrompue ».

Les auteurs du présent PublicLab reconnaissent toute la complexité et les efforts nécessaires pour mener à bien une telle proposition, considérant notamment que les règlements sont approuvés par décret du Conseil des ministres. Cependant, l'éthique organisationnelle et gouvernementale évolue et, considérant le sujet de l'hyperconnectivité comme étant d'actualité et ses conséquences bien réelles, cela doit pouvoir être envisagé par les décideurs et principaux acteurs de l'administration.

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. Cependant, l'hyperconnectivité ne peut se résumer seulement à une forme de prestation de travail en dehors des heures normales du travail. En temps normal, une personne pourra être sursollicitée par un nombre important de courriels, par des alertes sur des groupes de clavardage et/ou des textos, et ce, en tout temps.

Ce flux continu d'interruptions, alimenté par une culture de l'immédiateté, nécessite un temps substantiel pour prendre en compte les demandes, les trier selon le degré d'urgence et y répondre. La réalisation de ces tâches peut éloigner le gestionnaire de ses responsabilités fondamentales, de ses mandats ou de la gestion de ses employés, et faire en sorte qu'il lui soit nécessaire de rattraper le temps perdu aux activités sans valeur ajoutée, le soir ou les week-ends, en dehors des heures normales de travail. L'hyperconnectivité se vit ainsi à deux niveaux.

Les cadres de la fonction publique québécoise ne sont pas étrangers au phénomène. Les résultats du sondage sont clairs. Plus des trois quarts des répondants affirment une augmentation des activités professionnelles en dehors des heures de travail ainsi que la nécessité de consulter leurs courriels plusieurs fois par jour en dehors des heures de travail. Une forte majorité des répondants confirme une augmentation du stress, une réduction de l'équilibre travail-vie personnelle et ressent également une pression implicite pour rester branchée en dehors des heures de travail.

Bien que plusieurs États aient légiféré dans le domaine, des actions concrètes du gouvernement du Québec demeurent à venir. La politique-cadre en santé des personnes et le plan d'action favorisant les saines habitudes de vie, prévus à la Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028, ne sont pas connus à ce jour.

Dans l'attente, les gestionnaires de la fonction publique québécoise doivent mettre en œuvre de saines pratiques pour éviter l'hyperconnectivité. Ces pratiques sont variées et peuvent inclure la programmation des courriels, la diminution des rencontres virtuelles, la détermination de plages spécifiques et exclusives au travail et la détermination de leurs propres attentes avec leur supérieur immédiat. Elles font appel aux rôles du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise.

L'hyperconnectivité est, en définitive, un problème bien réel. À défaut de disposer d'un cadre normatif gouvernemental, les organismes publics doivent s'en préoccuper et ne pas laisser leurs employés, en particulier les cadres, seuls avec eux-mêmes. Les organismes publics doivent mettre en œuvre les bonnes pratiques sur l'hygiène numérique, encourager la déconnexion et fournir les outils nécessaires en cas de détresse des employés. En outre, leurs dirigeants doivent également faire preuve d'exemplarité.

En conclusion, les auteurs du PublicLab invitent les jeunes leaders actuels et futurs à poursuivre la réflexion. De jeunes leaders futurs pourraient être tentés de développer leur propre recherche sur la base de la présente. Nous les encourageons fortement. Pour les jeunes leaders actuels, ceux-ci risquent, dans une perspective à court ou moyen terme, de devoir établir des balises favorisant la déconnexion, à titre de titulaires d'emplois supérieurs, pour leur organisation ou leur secteur. Nous espérons que ce PublicLab sera source d'inspiration pour une prise de décision responsable et éclairée.

Bibliographie

Documents officiels

CENTRE MINISTÉRIEL DE VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES. Le droit à la déconnexion, dans les services et ailleurs, France, Février 2023. Accessible à :

https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/le_droit_a_la_deconnexion_vpubl0603.pdf

COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL. Aide à la rédaction d'une politique sur le télétravail. Site Web. Accessible à :

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/teletravail/politique-entente-teletravail/aide-politique-teletravail>

GOUVERNEMENT DU CANADA. Rapport final du Comité consultatif sur le droit à la déconnexion, Février 2022., 56 pages. Accessible à : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/normes-travail/rapports/droit-deconnexion-comite-consultatif.html>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise, 21 novembre 2022, Accessible à :

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ethique_valeurs/declaration_valeurs.pdf

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Gestion sécuritaire des appareils mobiles, Indication d'application prise par le chef gouvernemental de la sécurité de l'information en vertu de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, 14 juin 2023, 2 pages.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. L'éthique dans la fonction publique québécoise, 2003, 20 pages, Accessible à :

<https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/e/ethique.pdf>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Loi sur la fonction publique (c. F-3.1.1), À jour au 30 novembre 2024, 32 pages. Accessible à :

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/lc/F-3.1.1.pdf>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Politique-cadre en matière de télétravail, Secrétariat du Conseil du trésor, Avril 2022, 13 pages. Accessible à :

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf?1658411746

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise ; Votre référence en contexte de transformation, Secrétariat du Conseil du trésor, 12 pages. Accessible à :

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_competences.pdf

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics, Loi sur le ministère du Conseil exécutif (c. M -30, r. 1). À jour au premier novembre 2021, 12 pages. Accessible à :

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/rc/M-30,%20R.%201.pdf>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique, Loi sur la fonction publique (c. F-3.1.1, r. 3), 21 novembre 2022, À jour au 1^{er} novembre 2024, 6 pages. Accessible à :

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/rc/F-3.1.1,%20R.%203%20.pdf>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028, Novembre 2023, 29 pages. Accessible à : https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/strategie/Strategie_gestion_RHFP_23-28.pdf

INSTITUT FRANÇAIS D'OPINION PUBLIQUE. Les cadres et l'hyper connexion. Sondage Ifop pour Securex, Sondage réalisé par BENDAVID, Romain et BRUN, Camille, mai 2016, 22 pages. Accessible à : <https://www.securex.fr/sites/default/files/2017-09/Enqu%C3%AAte%20-%20Hyperconnectivit%C3%A9.pdf>

LÉGIFRANCE. LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Accessible à : https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000032984268

McLAREN, Katie. Rapport de perspectives de projet : Le droit à la déconnexion dans le contexte post-pandémique du Canada, Toronto : Centre des Compétences futures 2023, 6 pages. Accessible à : <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/right-to-disconnect/>

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS. Connexion au travail en tout temps : avantage ou mal du 21^e siècle ?, Communiqué de presse, 15 mars 2019, Accessible à : <https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiques-de-presse/2019/connexion-travail-tout-temps-avantage-mal-21e-siecle>

Articles scientifiques

NINGANZA, Claver. Les bonnes pratiques pour réduire les effets de l'hyperconnectivité sur la vie privée et la santé mentale des employés, Recension effectuée dans le cadre du présent PublicLab, Chaire en leadership dans le secteur public, 2024, 17 pages.

Articles de journaux, magazines ou en ligne

ADDAS, Shamel et PINSONNEAULT, Alain. Les courriels, un frein à la productivité ?, Revue Gestion, HEC Montréal, Édition printemps 2020. Accessible à : <https://www.revuegestion.ca/les-courriels-un-frein-a-la-productivite>

AGENCE FRANCE-PRESSE. Le droit à la déconnexion entre en vigueur, Publié au journal La Presse, 25 août 2024, 3 pages.

ALLARD, Bruno-Pierre. Le droit à la déconnexion : l'exemple de Québec solidaire, Carrefour RH, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, mars 2021. Accessible à : <https://carrefourrh.org/ressources/relations-travail/2021/03/droit-deconnexion-exemple-quebec-solidaire>

CHARRON, Catherine. Déconnectez ! Oui, mais comment ?, Journal Les Affaires, 19 juin 2024, pages 10 à 14, faisant partie de la revue de presse du ministère de la Cybersécurité et du Numérique du 21 juin 2024.

CHARRON, Catherine. Deux grandes catégories de loi adoptées sur la déconnexion, Journal Les Affaires, 19 juin 2024, page 11.

GOYER, Maude. Les vacances au temps de l'hyperconnexion, La Presse, 16 juillet 2024. Accessible à : <https://www.lapresse.ca/affaires/2024-07-16/vie-au-travail/les-vacances-au-temps-de-l-hyperconnexion.php?sharing=true>

GRIL, Emmanuelle. Diagnostic – Fatigue numérique : ce fléau du nouveau monde du travail, Revue Gestion, HEC Montréal, Édition hiver 2023. Accessible à : <https://www.revuegestion.ca/diagnostic-fatigue-numerique-ce-fleau-du-nouveau-monde-du-travail>

ROY, Anne-Sophie et SARRAZIN, Shanna. Le droit à la déconnexion à travers le monde : voici ce que font d'autres pays, 24 heures, 10 février 2022. Accessible à : <https://www.24heures.ca/2022/02/10/le-droit-a-la-deconnexion-a-travers-le-monde-voici-ce-que-font-dautres-pays>

Sites Web

BFM BUSINESS. Le Royaume-Uni veut introduire un droit à la déconnexion, Texte signé par Olivier Chicheportiche, 20 août 2024, Accessible à :

https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/le-royaume-uni-veut-introduire-un-droit-a-la-deconnexion_AV-202408200260.html

CALLIMEDIA. Quels sont les effets de l'hyperconnexion ?, article Web, 31 juillet 2023.

Accessible à : <https://www.callimedia.fr/le-learning-lab/blog/quels-sont-les-effets-de-lhyperconnexion/#:~:text=Pour%20certains%2C%20cela%20peut%20cr%C3%A9er,une%20d%C3%A9pression%2C%20un%20comportement%20agressif%E2%80%A6>

CLICLAW - CENTER FOR LEGAL INTERNET COMPLIANCE. *Organic Law 3/2018, of*

December 5, on Protection of Personal Data and guarantee of digital rights, Accessible à :

<https://www.cliclaw.com/library/international-laws/spain/organic-law-32018-december-5-protection-personal-data-and-guarantee>

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. Page Web. Accessible à :

<https://www.inspq.qc.ca/ecrans-hyperconnectivite#:~:text=L'hyperconnectiv%C3%A9%20fait%20r%C3%A9f%C3%A9rence%20%C3%A0,existence%20des%20appareils%20mobiles%20connect%C3%A9s>

NOTAIRE JUSTICE. Le droit à la déconnexion des cadres : entre équilibre professionnel et vie privée, Texte signé par LULLIER, Léon, 1^{er} janvier 2025. Accessible à :

<https://www.notaire-justice.fr/le-droit-a-la-deconnexion-des-cadres-entre-equilibre-professionnel-et-vie-privee/>

OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. Grand dictionnaire terminologique.

Accessible à : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26557053/hyperconnectivite>

RIVERMATE. Irlande, options de travail à distance et flexible, 2024. Accessible à :

<https://www.rivermate.com/fr/guides/irlande/travail-a-distance>

WOLTERS KLUWER. Le droit à la déconnexion. Article Web, 2025. Accessible à :

<https://www.wolterskluwer.com/fr-be/expert-insights/right-to-deconnection>

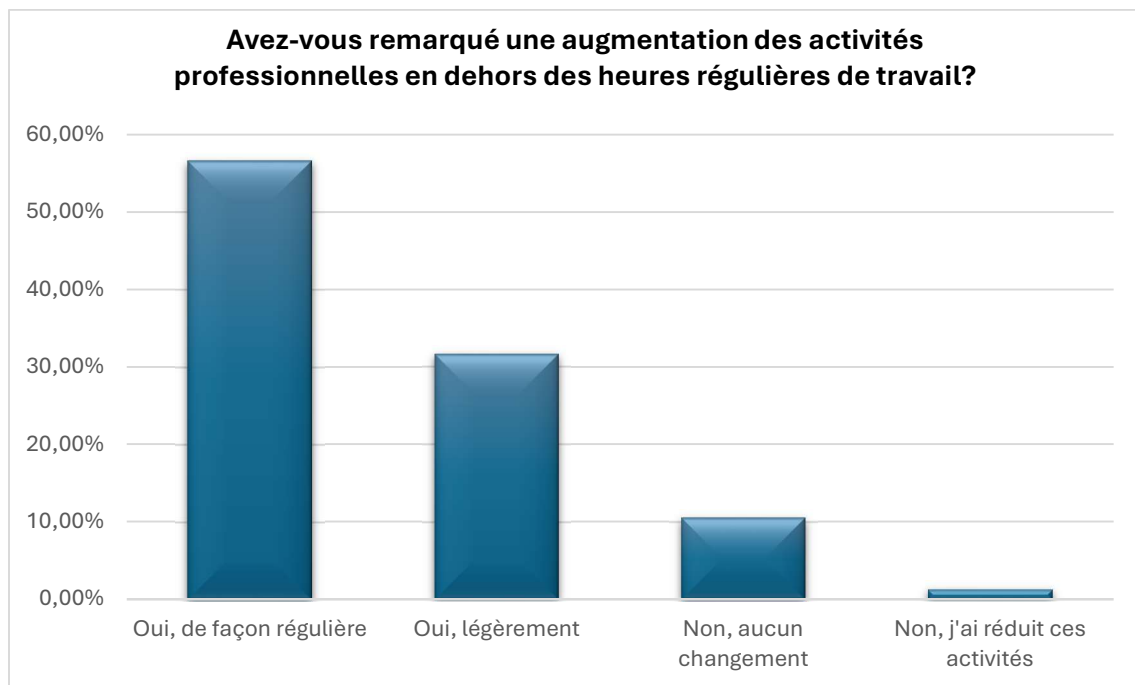
WIKIPÉDIA. Définition de Wi-fi. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Wi-Fi>

Annexes

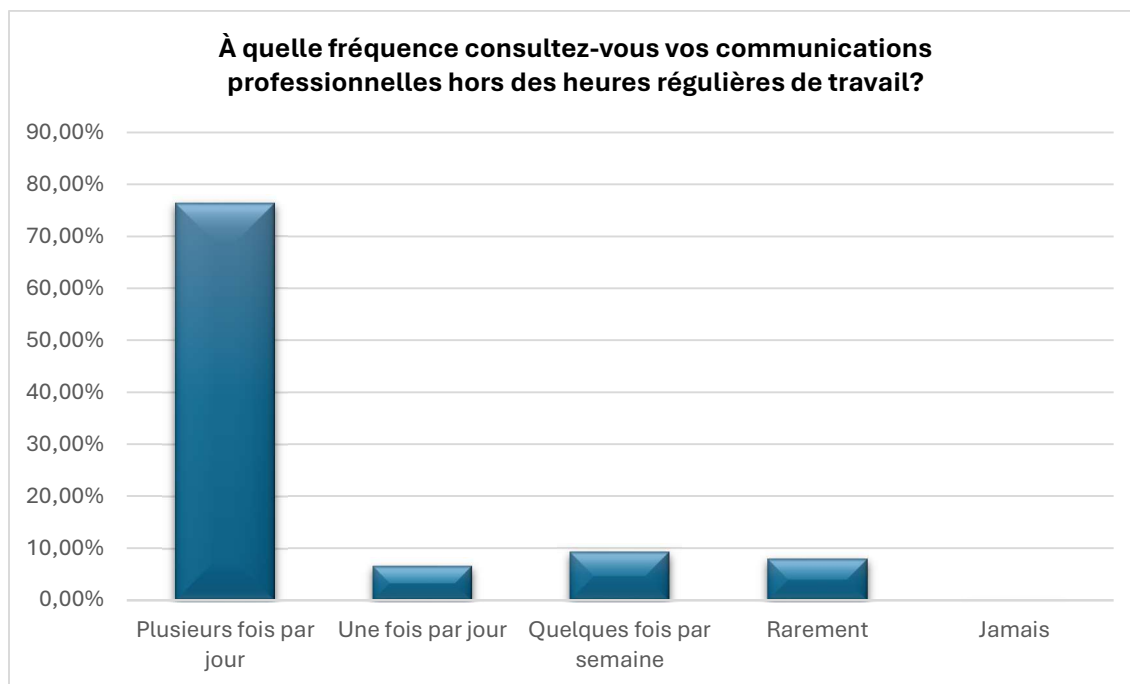
Annexe 1 : Collecte de données – sondage réalisé auprès du Cercle des jeunes leaders

Sondage réalisé parmi le Cercle des jeunes leaders (cohortes actives) du 21 novembre 2024 au 6 décembre 2024, composé de cadres de niveau 4 à 2. Le nombre de répondants est de 76 sur 120 personnes sondées, pour un taux de participation de 63,3 %. L'appliquatif utilisé est Survey Monkey.

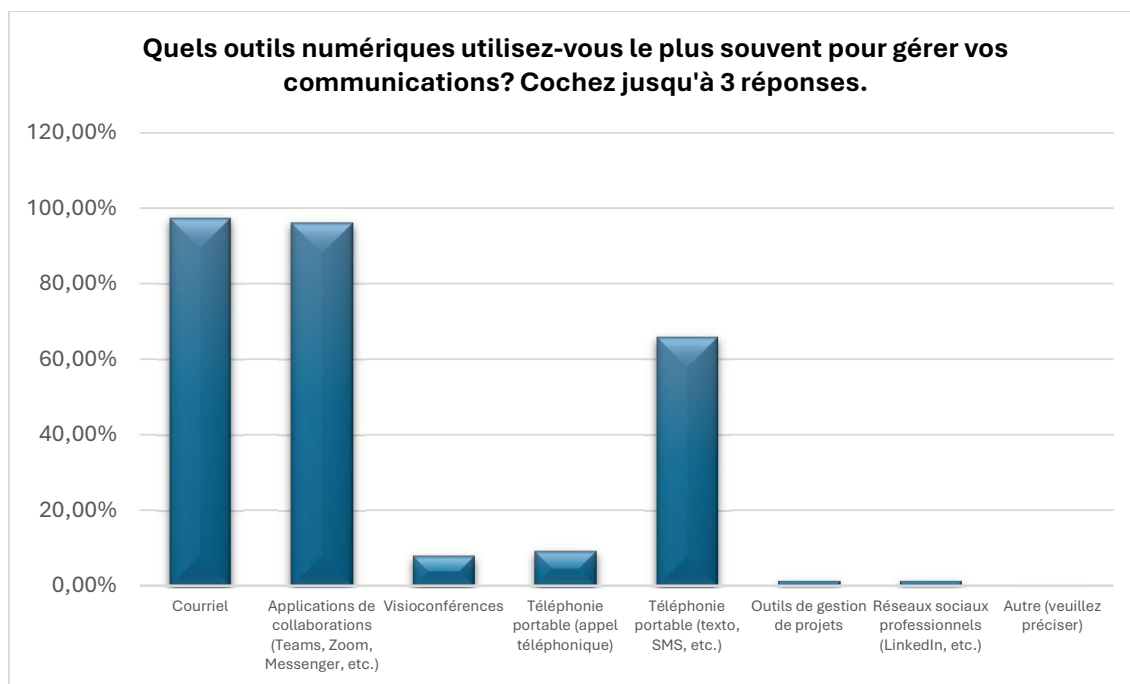
Question 1 : Augmentation des activités professionnelles



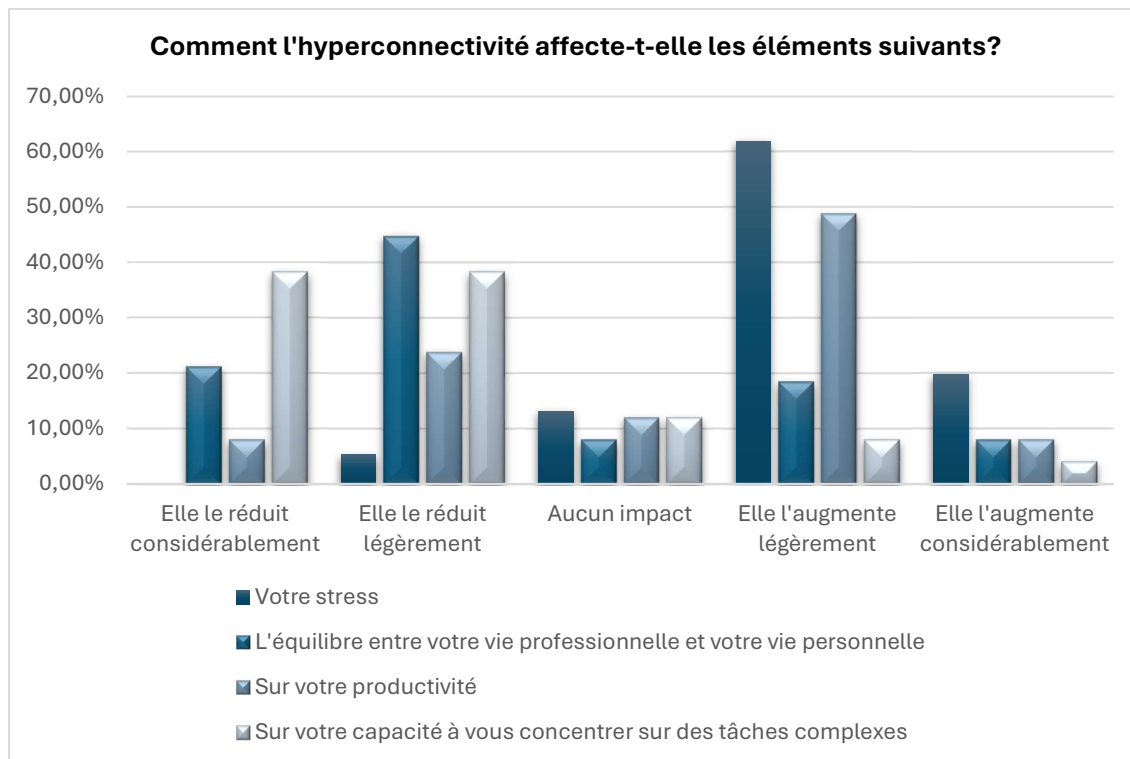
Question 2 : Communications hors des heures de travail



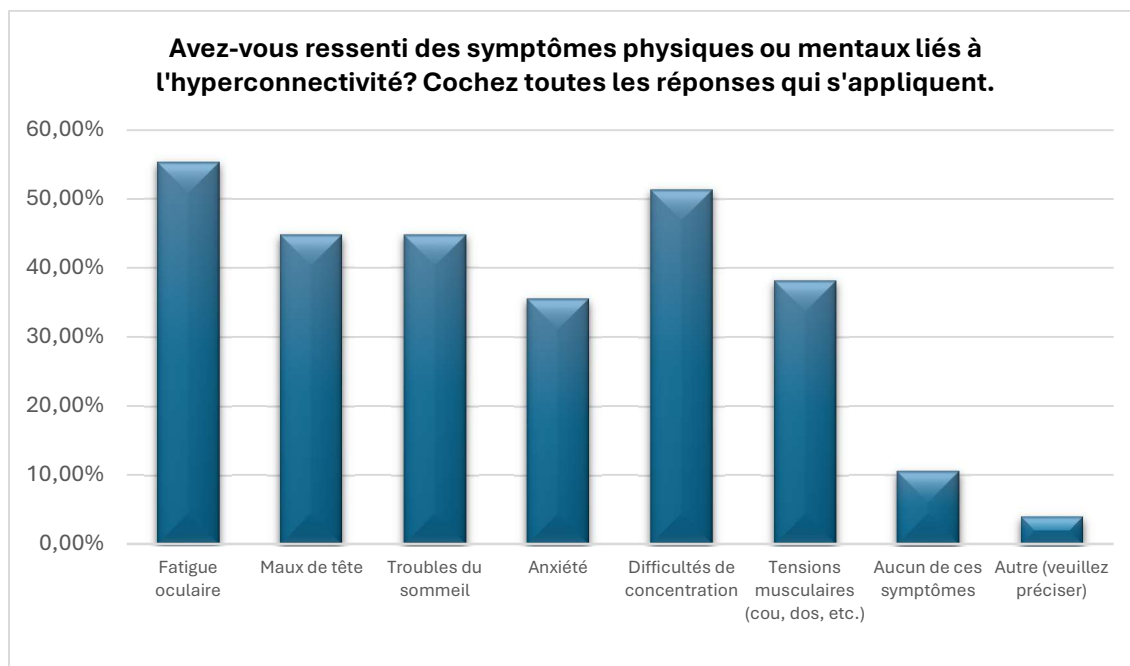
Question 3 : Usage des outils numériques



Question 4 : Effet de l'hyperconnectivité



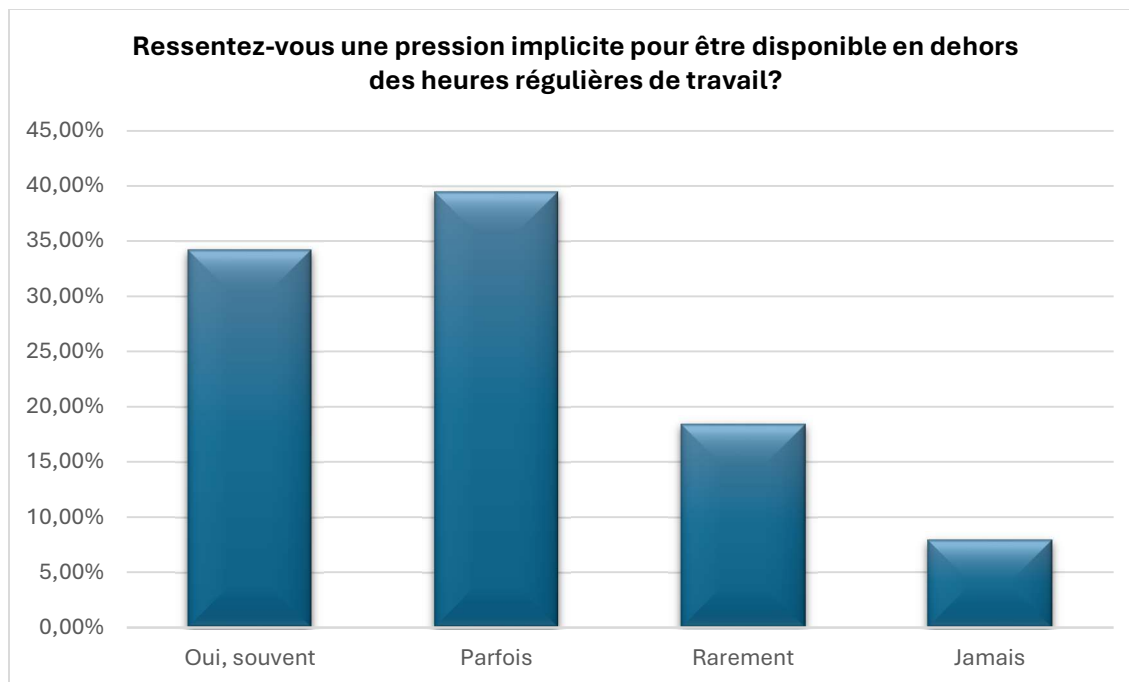
Question 5 : Symptômes physiques



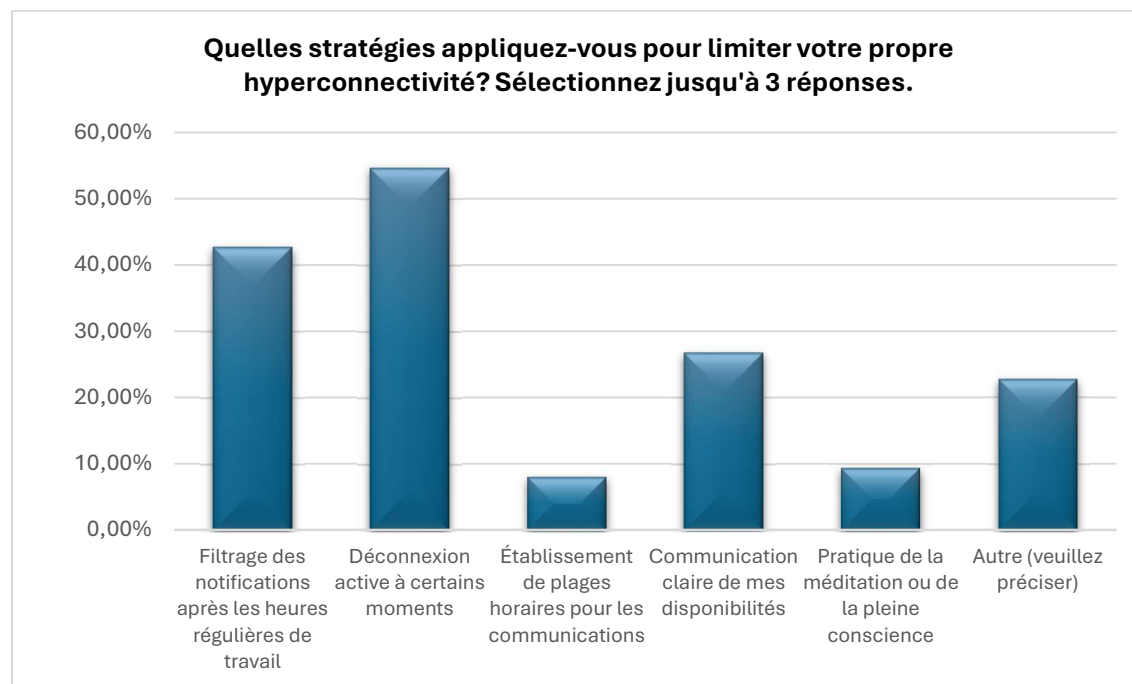
Question 6 : Politiques ou règles applicables



Question 7 : Pression des pairs



Question 8 : Stratégies d'autorégulation



Question 9 : Opportunités organisationnelles



Question 10 : Suggestions ou commentaires supplémentaires

Note : Les présents commentaires ont été ajustés afin de corriger des coquilles et uniformiser la ponctuation. Aucun élément de fond n'a été altéré.

N°	Suggestions ou commentaires
1	Toutes les idées sont bonnes, à l'ère de l'hyperconnectivité et des impacts connus à tout âge.
2	Il faudrait centraliser les moyens pour l'atténuer dans l'ensemble de la fonction publique et rendre certains moyens obligatoires.
3	- Sensibiliser la haute direction des organisations sur les enjeux de l'hyperconnectivité et les risques encourus sur la santé des cadres. - Être conscient sur l'impact de l'hyperconnectivité sur la relève. Les nouvelles et futures générations considèrent la conciliation travail-vie personnelle de plus en plus. - Encadrer, dans la mesure du possible, la charge de travail des cadres (intermédiaires et supérieurs) et offrir des opportunités de compensation (pas nécessairement en signe de \$), soyons créatifs.
4	Il faut soi-même donner l'exemple.
5	Je crois que ce problème devrait être traité à l'échelle provinciale (SCT) et non délégué aux organismes pour éviter un décalage dans les stratégies à mettre en place.
6	Pour ma part, les nombreux moyens de communication et les communications incessantes pendant les heures de travail nuisent davantage à ma santé mentale que les communications en dehors des heures de travail qui sont plus rares dans mon cas. Outre les attentes de l'organisation, c'est lorsque les gestionnaires n'envoient pas de courriel en dehors des heures de travail qu'il est facilitant de se déconnecter.
7	La fonction publique devrait prendre en considération les capacités organisationnelles lorsqu'elle détermine le portefeuille de projets.
8	Non.
9	J'émetts l'hypothèse que si les gens se voyaient plus en présentiel, nous pourrions réduire le nombre de communications électroniques, dont certaines se gèrent justement à l'extérieur des heures de travail.
10	Aucun.
11	Non.
12	Toutes (les) offres d'emploi pour cadre disent : La semaine normale de travail et la journée normale de travail du cadre sont celles que le sous-ministre juge nécessaires pour qu'il s'acquitte de ses fonctions. Ça n'encourage pas à la déconnexion...
13	Je suis d'avis que l'hyperconnectivité relève d'abord et avant tout de nous-même et que le changement de culture doit également partir de la base. Je suis par ailleurs conscient que certains d'entre nous évoluent dans des organisations où les pratiques et la culture sont malheureusement favorables à l'hyperconnectivité. Bonne continuité pour la suite de vos travaux.
14	N/A.

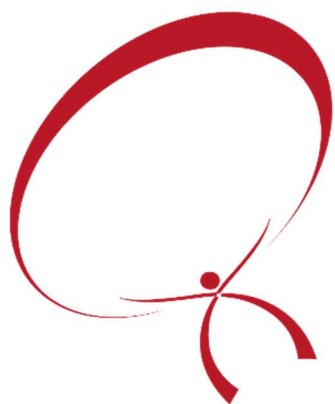
N°	Suggestions ou commentaires
15	Non, merci.
16	C'est un excellent sujet de recherche ! Au-delà de l'hyperconnectivité, c'est l'attente d'une réponse en dehors des heures normales de travail ou de délai qui implique de travailler hors des heures normales de travail qui pose problème. De plus, étant dans un fuseau horaire différent, la prise en compte par mes gestionnaires de cette réalité est à géométrie variable.
17	Octroyer des primes de mise en disponibilité lorsqu'on exige des cadres qu'ils soient disponibles pour répondre à des demandes après les heures normales de travail.
18	Non.
19	En plus de l'hyperconnectivité, il y a la question de la civilité numérique qui doit être adressée (ou de l'incivilité numérique). La multiplication des canaux de communication (Teams, textos, courriels, appels), et le « plus vite/pour hier », sont susceptibles de créer davantage d'inconforts et de nous donner l'impression qu'il est certain que nous allons « échapper quelque chose » ! Merci de vous pencher sur le sujet ! Bien hâte de vous lire !
20	C'est un problème important qui doit être adressé. Malgré que les trucs et astuces qui sont pertinents pour éviter l'hyperconnectivité, cela aura un impact mitigé si la culture organisationnelle ne change pas.
21	Règles claires avec les employés sur les méthodes de communication (urgent, non urgent) Textos vs applications ou courriels.
22	Il est difficile de limiter l'hyperconnectivité plus on est proche de la haute direction.
23	L'important est que l'équipe administrative (nos gestionnaires et nous-même) donne l'exemple, pour diminuer les attentes et la pression (principes de bienveillance).
24	Difficile à dire... Je fais plus d'heures, mais quand je me déconnecte à 17 h-17 h 30, cela va au lendemain matin. Je ne travaille jamais la fin de semaine. Il n'y a pas tout le monde qui est capable de faire ça. J'ai une famille, alors ça m'aide à décrocher. Et surtout, je sais que je perds de la productivité après un certain moment. Les gens autour de moi le savent, donc je ne me fais pas achaler.
25	Malheureusement, c'est encouragé de demeurer disponible. On se sent mal de ne pas répondre ou de répondre plusieurs heures après un message hors des heures de travail.
26	Non.
27	L'hyperconnectivité est également connexe aux fonctions occupées par le gestionnaire. De plus, le comportement du supérieur immédiat vient beaucoup teinter cet aspect dans le sens que si ton patron travaille de soir et fin de semaine, puis tu envoies des commandes en dehors des heures normales de travail, cela augmentera assurément l'hyperconnectivité.
28	Les gestionnaires sont souvent perçus comme devant être constamment accessibles pour résoudre des problèmes ou fournir des orientations. Cette attente implicite peut les inciter à être connectés en permanence, même en dehors des heures de travail.
29	Non.

N°	Suggestions ou commentaires
30	Non.
31	Se questionner sur la qualité de la connexion serait pertinent. Parce que nous pourrions être connectés 80 heures, 7/7, mais si nous le sommes 35 heures, mais efficace, ce n'est pas valorisé.
32	Non.
33	Les réunions Teams devraient être plus courtes et moins fréquentes, avec de meilleurs OJ (ordres du jour ³⁹) et de meilleurs suivis. On devrait laisser des plages de travail de concentration en profondeur à nos professionnels. On devrait favoriser le présentiel avec des journées fixes pour que les équipes se voient en vrai. Envoyer un courriel n'est une contribution, et en 10 ans, le travail efficace est fragilisé. Voir le nouveau livre de Sonia Lupien qui présente une revue des connaissances scientifiques sur le sujet, très inspirant !
34	Non.
35	Il s'agit d'une culture d'organisation. Sans être connecté hors des heures ouvrables, je ne répondrais pas aux attentes de mon organisation.
36	Aucune.
37	Les règles doivent tenir compte des réalités ou préférences individuelles. Par exemple, je réponds à mes courriels le soir, car je dois faire des plus petites journées en raison des enfants, mais je ne m'attends pas à ce qu'on me réponde le soir.
38	Très bonnes questions, et surtout bon sujet ! Bravo !
39	Les travaux de Sonia Lupien sont très éclairants pour mettre en place de bonnes pratiques. À notre ministère, une stratégie sur la qualité de présence est mise en place. Hâte de voir comment cela pourra être utile.
40	Non.
41	Un changement de culture s'impose dans la majorité des ministères et organismes.
42	Il y a un grand sentiment de reconnaissance entre plusieurs gestionnaires concernant la « grande disponibilité ». C'est souvent le premier sujet de discussion et il y a une valorisation personnelle chez certains gestionnaires à se sentir « indispensables » et/ou « importants » par la disponibilité. Si les organisations géraient davantage avec des « KPI » liés aux résultats, l'hyperconnectivité serait moins problématique.
43	Sujet très pertinent. J'ai bien hâte de voir vos constats et recommandations :)
44	À mon avis, ce n'est pas une directive ou une politique ministérielle, voire gouvernementale, qui va solutionner cet enjeu. Cela passe par un changement de culture profond, qui devra s'opérer au niveau sociétal. Tant que les autorités politiques, conditionnées notamment par les médias, auront des horaires peu équilibrés, il est illusoire de penser que la machine administrative pourra en être autrement. Il y aura toujours quelqu'un, dont la situation personnelle et familiale le permet, qui souhaitera se démarquer par une hyperdisponibilité. Tant que cela sera valorisé, une surenchère sera créée.

³⁹ Note des auteurs du présent PublicLab.

N°	Suggestions ou commentaires
45	Signaler une attente quant à la pertinence des communications et au mode de contact.
46	Non.
47	Au final, je ne crois pas que la messagerie Teams a amélioré le travail. C'est juste un autre outil pour nous surstimuler.
48	La disponibilité des moyens de communication amène une tendance à l'hyperconnectivité. Le fait de fermer les appareils empêche la tentation de se connecter pour prendre de l'avance sur les tâches du lendemain.
49	Ça affecte l'équilibre travail/vie personnelle, mais je ne sens pas que ça affecte ma santé.
50	Je crois qu'il faut savoir distinguer ce qui est réellement attendu des cadres en matière de grande disponibilité/hyperconnectivité et ce qui relève de la pression qu'un cadre s'impose à lui-même à l'effet d'être toujours disponible.
51	Donner l'exemple à haut niveau.
52	Non.
53	Non.
54	Il semble y avoir de moins en moins de distance entre l'administratif et le politique. Les cabinets désirent avoir des réponses rapidement et posent des questions à tout moment. Les cabinets semblent s'adresser de plus en plus aux titulaires d'emplois supérieurs pour leurs questions, mais aussi aux cadres intermédiaires.
55	Faire connaître les attentes en matière de déconnexion à l'interne, mais aussi à la clientèle externe.
56	Sensibiliser plus régulièrement l'ensemble des employés sur les attentes en termes de disponibilités et délai de réponses tant pendant les périodes de travail qu'en dehors des heures de travail. L'hyperconnectivité est plus nocive pour moi pendant les heures de travail qu'en dehors.
57	Non.
58	À double tranchant. Donne de la flexibilité, mais accapare aussi...
59	Non.
60	Cessons de valoriser le gestionnaire qui travaille 7 jours sur 7, 70 h/semaine.
61	Mettre des directives claires en s'inspirant des règles de la santé et sécurité au travail, car l'impact, selon moi, est aussi important qu'un accident au travail.
62	Non.
63	Non.
64	Mon organisation demeure compréhensive et respectueuse de façon générale.

N°	Suggestions ou commentaires
65	Aucun.
66	Non.
67	Avoir une loi sur le droit à la déconnexion.
68	Si l'organisation propose des règles, mais les supérieurs (incluant les ministres) ne donnent pas l'exemple, c'est impossible de réduire l'hyperconnectivité.
69	Non. Dans mon organisation, je ne ressens pas de pression induite pour répondre aux courriels reçus en dehors des heures de travail.
70	Il aurait été pertinent que vous clarifiiez qu'est-ce qui est entendu par « heures régulières ». Si vous référez aux 35 heures, je connais peu de cadres qui ne travaillent pas au-delà de 35 heures ! Il est plus facile d'établir des « règles » liées aux bonnes pratiques relatives à la déconnexion avec nos employés qu'avec nos supérieurs. La culture organisationnelle et le comportement de nos autorités influencent beaucoup la connectivité.
71	Non.
72	Mes applications Teams et Outlook sont installées sur mon téléphone cellulaire personnel, comme permis par mon organisation. Je n'ai pas de cellulaire professionnel. Toutefois, j'arrive aisément à gérer les notifications, voire à les désactiver.
73	S/O.
74	N/A.
75	-



**Cercle
des jeunes leaders**