



Cercle  
des jeunes leaders

# L'ADMINISTRATION PUBLIQUE À L'ÈRE DE LA COVID-19 : LES RESSOURCES HUMAINES

## PRÉSENTÉ PAR

---

ANDREA AMORTEGUI  
OLIVIER CHAMBERLAND  
JULIE DUBÉ  
ISABELLE GOULET

ANDRÉ GUÉRARD  
ANA MARIA MUJICA  
JULIE ROY

DÉCEMBRE 2020



## TABLE DES MATIERES

---

1. Introduction .....	3
2. Compétences .....	4
3. Conditions de travail .....	5
4. Santé, sécurité et environnement de travail.....	7
5. Adaptation des lieux de travail.....	7
6. Santé physique et psychologique.....	8
7. Conclusion.....	9
8. Références .....	9
Annexe – Synthèse des pistes de réflexions.....	11

## 1. INTRODUCTION

---

La crise sanitaire marque un important tournant pour les services publics. Des initiatives qui étaient en cours avant la pandémie ont dû être déployées rapidement, ce qui a complètement transformé le contexte dans lequel nous évoluons. Le télétravail vécu sur une base volontaire et en mode hybride, au gré des projets-pilotes et des initiatives à portée plutôt restreinte, est devenu du jour au lendemain une nouvelle réalité quotidienne. En quelques semaines à peine, une grande majorité d'employés des différents ministères et organismes de la fonction publique québécoise sont passés en mode télétravail<sup>1</sup>. Ce déploiement à grande échelle s'est réalisé dans un contexte complexe, marqué par une myriade de défis et de situations nouvelles propres à la situation d'urgence sanitaire : haut niveau d'incertitude, pression à livrer rapidement, attentes élevées de citoyens et des partenaires, pression médiatique, etc. Il a fallu redoubler d'efforts pour s'assurer que les employés de l'État puissent accomplir leurs tâches à distance tout en ayant à prendre soin, pour plusieurs, de leurs enfants à la maison. Afin d'offrir les meilleures conditions, de nombreux défis technologiques, matériels et d'organisation du travail ont dû être relevés dans un temps record.

Le contenu de ce travail ainsi que les réflexions que l'on y retrouve reposent principalement sur des entrevues où des spécialistes ont accepté de nous faire part de leur opinion, de leur vision et de leurs enjeux respectifs. Plus particulièrement, nous avons rencontré un haut dirigeant en ressources humaines de la fonction publique québécoise, un professeur universitaire spécialisé en gestion du changement et en transformation organisationnelle, et un haut dirigeant en développement organisationnel d'une grande entreprise privée de la région. Également, une recherche documentaire de la Bibliothèque gouvernementale Cécile Rouleau ainsi que la consultation de divers articles et documents ont permis de bonifier les éléments apportés à ce document. Il va de soi que notre propre expérience de leader en contexte de pandémie a inspiré nos travaux.

Dans ce rapport, nous analysons l'impact de cette transformation majeure sur les ressources humaines, notamment au niveau des compétences requises et recherchées chez les gestionnaires et employés afin de tirer pleinement profit de ce nouveau mode d'organisation du travail. Nous abordons également les questionnements relatifs aux conditions de travail et à la redéfinition des fondements du contrat de travail. Finalement, nous traiterons des défis en matière de santé, sécurité, d'aménagement de l'environnement de travail ainsi qu'un des angles morts de cette révolution, la santé psychologique.

---

<sup>1</sup> Au plus fort de la crise sanitaire au printemps 2020, 71% des fonctionnaires étaient en télétravail. Cette proposition fluctue, mais au moment de rédiger ce rapport, en novembre 2020, environ 64% des employés de l'État sont toujours en télétravail.

## 2. COMPÉTENCES

---

Comme indiqué dans l'introduction, le contexte actuel, marqué pour plusieurs employés par le télétravail à temps plein et pour une durée prolongée, amène son lot de défis et de complexité. Selon les personnes consultées dans le cadre du *public lab*, les compétences nécessaires tant pour les gestionnaires que pour les employés ne sont pas si différentes du contexte antérieur, car le milieu du travail était déjà en profonde transformation. Toutefois, le travail à distance vient assurément rehausser l'importance de certaines compétences.

De l'avis des personnes consultées, les compétences liées à l'intelligence émotionnelle permettent d'être mieux outillés face aux changements et plus réceptifs aux divers signes de son environnement. Pour les employés particulièrement, en plus des aptitudes technologiques accrues que le contexte exige, il y a consensus autour de l'importance de l'autonomie, la confiance en soi, la capacité d'adaptation et la collaboration. Le bon télétravailleur est capable d'écoute et d'empathie, ce qui l'aide à conserver une bonne proximité avec ses collègues. Il est aussi capable de prioriser. La littérature rejoint les éléments mentionnés en définissant les caractéristiques suivantes pour les bons employés virtuels<sup>2</sup> :

- Démontrer de la volonté à partager des informations
- Collaborer
- Participer de façon proactive
- Avoir une bonne capacité d'organisation
- Fournir des commentaires utiles
- Avoir de bonnes aptitudes sociales
- Offrir de l'aide aux coéquipiers

Le télétravail étant une tendance lourde pour le futur, ces compétences devront certainement être considérées dans le cadre des processus de sélection. De ce fait, les employeurs devront être plus à l'affût de ces compétences, faisant davantage abstraction du nombre d'années d'expérience.

Cependant, il importe de mentionner que le télétravail peut être plus difficile pour certains employés, notamment ceux occupant des postes d'experts ainsi que pour les personnes ayant des visées importantes de carrière. Ces personnes peuvent trouver plus difficile de se faire valoir dans un cadre de télétravail et pourraient se désengager. De plus, le télétravail fonctionne plus difficilement pour les employés ayant de la difficulté à se motiver et à se discipliner. En outre, pour les autres employés, le défi peut être celui de contrer l'isolement ou de trouver l'équilibre entre le temps de déconnexion et les périodes productives.

Quant aux compétences exigées chez les gestionnaires, une grande place est aussi accordée à celles liées au savoir-être, essentielles notamment pour maintenir un leadership de proximité,

---

<sup>2</sup> Auteurs multiples, 2018. *Trends in high performing*, Global Virtual Teams. RW3 Culture Wizard.

même à distance. Dans un contexte caractérisé par l'ambiguïté et l'incertitude, les gestionnaires doivent démontrer une excellente capacité d'adaptation et faire preuve d'empathie et de bienveillance. Le gestionnaire n'est plus en avant, mais plutôt au centre de son équipe et il favorise la collaboration de tous afin de créer un environnement favorable à l'innovation. Il responsabilise les membres de son équipe et il reconnaît les contributions de ses collaborateurs. Il fait aussi preuve d'éthique et d'exemplarité afin d'être inspirant. D'un modèle traditionnel de gestion axé sur la prudence, le contrôle et la rigueur, le gestionnaire du futur est plutôt empathique, audacieux et agile. Il fait confiance, sait communiquer et est à l'écoute afin de favoriser le partage de l'information et prendre le pouls de son équipe. Les gestionnaires doivent également trouver des moyens de dynamiser et de recréer les espaces informels qui sont importants pour le personnel, mais beaucoup plus difficiles à recréer en télétravail. Comment inspirer ses collaborateurs, comment favoriser la socialisation, comment prendre le pouls, comment engager la discussion, les échanges, les apprentissages informels en l'absence de ces espaces? Est-ce que le concept actuel de « leader » est toujours pertinent dans le nouvel environnement qui se dessine?

Tout comme pour les employés, le sens de l'organisation et la gestion des priorités représentent aussi un grand défi pour les gestionnaires, bien que ce ne soit pas un phénomène nouveau. Le gestionnaire doit être capable de distinguer ce qui est urgent de ce qui est important. Un expert consulté fait aussi mention d'une habileté incontournable pour l'ensemble des gestionnaires, télétravail ou pas. Il s'agit de la capacité à faire preuve d'ambidextrie organisationnelle, c'est-à-dire d'être à la fois capable de favoriser le développement des compétences de son personnel et de le soutenir (« coaching ») tout en étant au service de son organisation et de sa clientèle (« core business »). Certains gestionnaires ont naturellement cette compétence et d'autres seraient davantage axés sur un ou l'autre des volets.

Au-delà des compétences nécessaires, tant pour le personnel que pour les gestionnaires, un élément important a été mentionné à quelques reprises lors de la consultation qui a été menée. En effet, l'organisation de travail actuelle dans la fonction publique n'est pas forcément adaptée au télétravail et accuse même un retard sur les tendances. Les indicateurs de performance utilisés sont davantage axés sur le contrôle (ex. : le nombre d'heures de travail effectuées) que sur les résultats obtenus et la satisfaction du citoyen. On exige beaucoup des gestionnaires, mais les organisations d'aujourd'hui donnent-elles clairement aux gestionnaires les pouvoirs nécessaires pour prendre les bonnes décisions dans ce contexte?

### 3. CONDITIONS DE TRAVAIL

---

Le télétravail ayant apporté des changements radicaux dans le mode d'exécution du travail, cela commande une réflexion quant aux diverses composantes des conditions de travail des employés.

L'un des fondements en matière de conditions de travail est celui qui repose sur le principe d'une rémunération en contrepartie d'une prestation de travail. Historiquement, et particulièrement dans la fonction publique, la prestation de travail est basée sur un horaire prédéterminé prévoyant

un nombre précis de jours et d'heures de travail attendus. Le contexte de télétravail actuel fait émerger quelques constats ou réflexions à l'égard de ce fondement. En période de crise, gestionnaires et employés se sont adaptés afin de fournir une prestation de travail pendant que les écoles et les garderies étaient fermées. L'horaire de travail s'est vu modifié : certaines personnes débutaient une journée de travail au lever du jour, étaient moins disponibles une partie de la journée et complétaient au besoin leur journée de travail en soirée. La souplesse constatée de part et d'autre a permis à l'État de continuer de fonctionner malgré plusieurs contraintes liées au confinement général. La journée de 7 heures de travail par jour, coupée d'une pause-dîner bien établie, ne répondait plus aux exigences de la situation. Ainsi, la flexibilité d'horaire apportée par le télétravail pourrait amener les organisations à revoir autrement le mode de rémunération en privilégiant une approche en fonction d'objectifs ou de livrables et non uniquement en fonction d'un horaire préétabli. Elles devraient reconnaître la valeur ajoutée à l'équipe de travail. Les consultations menées font ressortir que ce type d'approche pourrait s'avérer davantage porteur pour les emplois de type professionnel que pour certains emplois techniques ou de soutien.

Un autre constat qui se dégage de l'expérience du télétravail dans la fonction publique est une hausse de productivité conjuguée à une baisse des heures supplémentaires réclamées par les travailleurs. L'hypothèse que ceux-ci adaptent leur horaire de travail en fonction de leurs besoins tout en étant productifs semble nous éloigner du concept d'horaire de travail fixé à l'avance et du mode de rémunération que nous connaissons actuellement.

Le contexte pandémique a accentué la valeur associée à la sécurité d'emploi. Verra-t-on celle-ci remplacée par une rémunération uniquement axée sur l'atteinte de résultats et la réalisation de « biens livrables »? Cela est peu probable. En effet, les employeurs pouvant offrir une stabilité, telle que la fonction publique, bénéficient d'un avantage concurrentiel pour attirer des candidats. De plus, l'un des experts consultés se questionne relativement à l'adéquation entre le profil des personnes qui accordent une valeur à cette stabilité par rapport à un mode de rémunération semblable à celui des pigistes. Ainsi, il apparaît probable aux yeux des personnes interviewées que la pandémie affectera peu la sécurité d'emploi dans la fonction publique.

La sécurité d'emploi génère généralement des contraintes de gestion notamment en termes de redéploiement du personnel (mobilité restreinte). Le contexte de télétravail permettant aux travailleurs d'offrir une prestation de travail à distance pourrait constituer une voie de souplesse à l'égard de redéploiement de ressources humaines. De plus, il s'agit d'une opportunité pour le gouvernement, qui vise une plus grande occupation et vitalité du territoire, de répartir les effectifs de la fonction publique au-delà de la Capitale-Nationale répartissant ainsi mieux les retombées économiques des emplois créés.

D'autres enjeux importants liés aux conditions de travail devront faire l'objet de discussions entre l'employeur et les représentants des salariés si le télétravail se perpétue. Alors que les emplois de la fonction publique sont souvent peu attractifs et qu'il existe un problème de pénurie de main-d'œuvre, quels avantages pourra-t-on offrir? Pourra-t-on rembourser les frais d'aménagement et d'occupation d'un bureau à la maison, actuellement totalement assumés par les travailleurs, si cela

permet au gouvernement de générer des économies obtenues par des gains d'espaces? Si la flexibilité d'horaire devient un nouveau standard et une rémunération basée en partie sur des objectifs, la question du droit à la déconnexion fera assurément partie des débats.

## 4. SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

---

La crise sanitaire a également eu des impacts sur la santé physique et psychologique des employés ainsi que sur l'aménagement sécuritaire de l'environnement de travail.

Il y a quelques mois, le télétravail était considéré comme un privilège. Depuis le début de cette pandémie, il est devenu, pour une grande majorité d'employés et de gestionnaires, une nouvelle réalité quotidienne, voire même une obligation dans certains cas. Puisque plusieurs sont encore habités par la peur de la pandémie, le télétravail continue de jouir d'une grande cote de popularité. Avec le temps et le recul, un équilibre devra être établi afin de faire place à une formule hybride permettant quelques jours en présentiel et d'autres en télétravail.

Les lois sur la santé et la sécurité, sur les accidents de travail et sur les maladies professionnelles se devaient d'être révisées de façon prioritaire, car aucune modification n'avait été effectuée depuis les années 1979 et 1985. Puisque le télétravail n'existait pas à cette époque, aucune disposition législative n'avait été prévue dans celles-ci. Avec le dépôt le 27 octobre dernier du projet de loi n°59 visant à moderniser le régime de santé et de sécurité du travail, celui-ci viendra modifier notamment la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles ainsi que celle sur la santé et la sécurité afin de s'adapter aux réalités du marché du travail et favoriser une meilleure prévention dans les lieux de travail. Il est important de rappeler que l'employeur a la responsabilité de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur tout comme l'employé qui a lui aussi des responsabilités et des obligations à cet égard.

## 5. ADAPTATION DES LIEUX DE TRAVAIL

---

Un défi de taille sera présent pour les organisations puisqu'elles devront adapter leurs lieux de travail tout en s'assurant d'être sécuritaires pour les travailleurs. Le concept de places non assignées pourrait notamment favoriser la distanciation sociale tout en facilitant la désinfection des surfaces épurées et dépersonnalisées. La création de zones axées sur les activités pourrait répondre davantage à différents besoins notamment celui de la collaboration favorisant ainsi les contacts sociaux qui sont présentement absents en télétravail. Les organisations devront être créatives et attractives auprès de leur personnel en modernisant les espaces de travail des édifices à bureaux et en s'assurant que les nouveaux projets d'aménagement apportent une valeur ajoutée pour inciter les travailleurs à revenir fréquenter leur lieu de travail.

Afin d'éviter les accidents de travail au domicile des télétravailleurs, certaines mesures devront être prises en considération. L'employeur a l'obligation d'informer et superviser ses employés qui

travaillent à distance afin de prévenir d'éventuels accidents ou maladies professionnelles. À cet effet, il doit définir clairement ses attentes en matière de santé et de sécurité, mettre à leur disposition tout le matériel et les outils nécessaires pour effectuer leurs tâches et s'assurer qu'ils ont pris connaissance des normes de santé, de sécurité et d'ergonomie. Pour sa part, l'employé doit s'assurer que son environnement de travail est sécuritaire et doit prendre les mesures nécessaires afin de protéger sa propre santé et son intégrité physique. Tout accident ou blessure résultant d'un acte réalisé dans l'exercice de ses fonctions doit être signalé à son gestionnaire.

## 6. SANTÉ PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE

---

Le degré de sensibilité face à la situation actuelle et la capacité d'adaptation à cette nouvelle réalité varient grandement d'un individu à l'autre.

Pour certains, le télétravail apporte plusieurs bénéfices sur la santé physique puisqu'il permet notamment une plus grande flexibilité de l'horaire et un aménagement du temps de travail favorisant ainsi une augmentation des heures de sommeil, une conciliation travail-famille et la pratique d'activités physiques à différents moments de la journée. Pour d'autres, le nombre d'heures passées devant l'écran a augmenté considérablement, engendrant ainsi plus de sédentarité et de fatigue.

Présentement, lorsqu'il est bien encadré et organisé, le télétravail a un effet positif sur la performance et la productivité des organisations ainsi que sur le moral des travailleurs. Pour plusieurs, le télétravail a contribué à faire diminuer leur niveau de stress et à accroître leur sentiment d'autonomie et de responsabilisation. Le niveau de concentration plus élevé permet d'augmenter l'efficacité individuelle et entraîne des effets positifs sur la satisfaction personnelle. Par contre, est-ce que ces éléments seront toujours présents à long terme ou s'ils sont seulement circonstanciels au contexte actuel?

D'après un sondage réalisé en juin dernier par la firme VMware Canada auprès de Québécois travaillant actuellement à domicile, le télétravail apporte, pour 60% des travailleurs, un avantage sur le plan de la conciliation travail-famille. Par contre, pour d'autres, la proximité des outils au domicile amène une facilité de connexion à différents moments de la journée entraînant ainsi une perception d'accessibilité et de disponibilité accrue de la part du télétravailleur ne laissant place à aucune frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Si le télétravail n'est pas bien encadré, il peut rapidement engendrer de l'inefficacité, diminuer la productivité, voire même être un facteur de démotivation affectant ainsi les relations de travail dans une équipe. La contribution et la collaboration de chaque employé sont primordiales pour en assurer le succès. Tout comme pour les gestionnaires, la capacité d'adaptation, le degré de sensibilité et de résilience face à la situation actuelle varient d'un individu à l'autre.

Pour être efficace en matière de prévention des problèmes de santé mentale, il est nécessaire de porter une attention particulière à l'état d'esprit des employés, mais également à la santé

psychologique de l'équipe. En tout temps, il faut demeurer attentif aux moindres signes de détresse psychologique tels que la fatigue qui peut se faire sentir, l'irritabilité, l'agressivité, la difficulté à assumer ses responsabilités ainsi que les changements significatifs de comportements ou d'habitudes.

Généralement, l'épuisement professionnel amène l'individu à un détachement et par la suite à l'isolement du monde extérieur. Dans la situation de crise que l'on vit actuellement, on remarque l'effet inverse. Le manque de contacts sociaux et de points de comparaison avec les pairs amène les gens à vivre un isolement social. Ensuite, le détachement s'installe pour laisser place à l'épuisement émotionnel et professionnel. L'épuisement est souvent précipité par l'augmentation du stress, de la pression et de la détresse. Dans le contexte actuel, les employés veulent être plus efficaces et effectuer leurs tâches plus rapidement. Les exigences de performance sont d'ailleurs de plus en plus élevées dans les organisations, ce qui augmente la pression sur les travailleurs.

Afin d'améliorer la santé physique et psychologique des travailleurs, il est important de créer un lien de proximité, de briser l'isolement, de favoriser les interactions sociales ainsi que la communication entre les membres de l'équipe. Plusieurs initiatives devraient être mises de l'avant pour accompagner et soutenir les employés et les gestionnaires des organisations. Que ce soit par la transmission de capsules vidéos sur différentes thématiques (la mobilisation, la performance, la collaboration, etc.), l'organisation d'activités sociales virtuelles (défis sportifs, concours, 5 à 7, etc.), la création de comités de synergie pour favoriser l'implication des employés ainsi que l'émergence d'idées ou la réalisation de petits sondages ciblés auprès des équipes, il faut faire preuve de créativité et d'imagination afin de s'adapter au nouveau contexte qui est là pour demeurer encore plusieurs années.

## 7. CONCLUSION

---

Force est de constater que la crise actuelle marquera à jamais le monde du travail et les défis s'annoncent nombreux pour les leaders. Loin de diminuer, les attentes envers ces derniers sont très grandes et il sera important de leur donner la marge de manœuvre nécessaire pour créer et faire évoluer, avec leurs équipes, le monde du travail du demain.

## 8. RÉFÉRENCES

---

Auteurs multiples, 2018. *Trends in high performing*, Global Virtual Teams. RW3 Culture Wizard.

Éric Brunelle, HEC Montréal, Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction, *Management international*, volume 14, numéro 4, été 2010

Maurice Midenal/Les 5 caractéristiques d'un bon leadership à distance, [www.Forbes.rf/management](http://www.Forbes.rf/management), 2020

Olivier Schmouker, Leaders, voici les 7 talents vitaux en temps de pandémie!, LesAffaires.com, 11/08/2020

INSPQ, Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie - COVID-19, 25/06/2020,

CPQ, Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise, 2020

Mircea Vultur, Le télétravail : la nouvelle donne post-pandémie, Le Soleil, 26/08/2020

François Courcy, Geneviève Robitaille, Comment préserver la santé psychologique de son équipe en contexte de télétravail, Gestion HEC Montréal, 23/07/2020

## ANNEXE – SYNTHÈSE DES PISTES DE RÉFLEXIONS

---

### Compétences

1. Miser davantage sur les compétences liées à l'intelligence émotionnelle tant dans la sélection du personnel que dans le développement des compétences.
2. Réviser en profondeur l'organisation du travail afin qu'elle soit plus axée sur les résultats et moins sur le contrôle.
3. Donner aux gestionnaires la latitude et les moyens nécessaires pour pouvoir faire preuve de l'agilité requise dans le contexte actuel et futur.

### Conditions de travail

4. Pour certaines catégories de personnel, adopter une approche de rémunération basée, du moins partiellement, sur la réalisation d'objectifs et de mandats.
5. Assouplir les horaires de façon à concilier les besoins de l'organisation et de ceux des employés.
6. Dans un contexte de télétravail, assouplir la mobilité du personnel (sécurité d'emploi) afin de faciliter le redéploiement des ressources.
7. Poursuivre une réflexion sur des sujets tels que le droit à la déconnexion et les aménagement de bureaux à domicile.

### Santé, sécurité et aménagement de travail

8. Adapter les lieux de travail en modernisant les espaces tout en s'assurant d'être sécuritaire et de respecter les mesures sanitaires.
9. Apporter une valeur ajoutée à l'environnement de travail actuel afin d'inciter les travailleurs à revenir fréquenter leur lieu de travail.
10. Créer un lien de proximité entre les employés d'une même équipe afin de briser l'isolement, favoriser la communication et les interactions sociales.