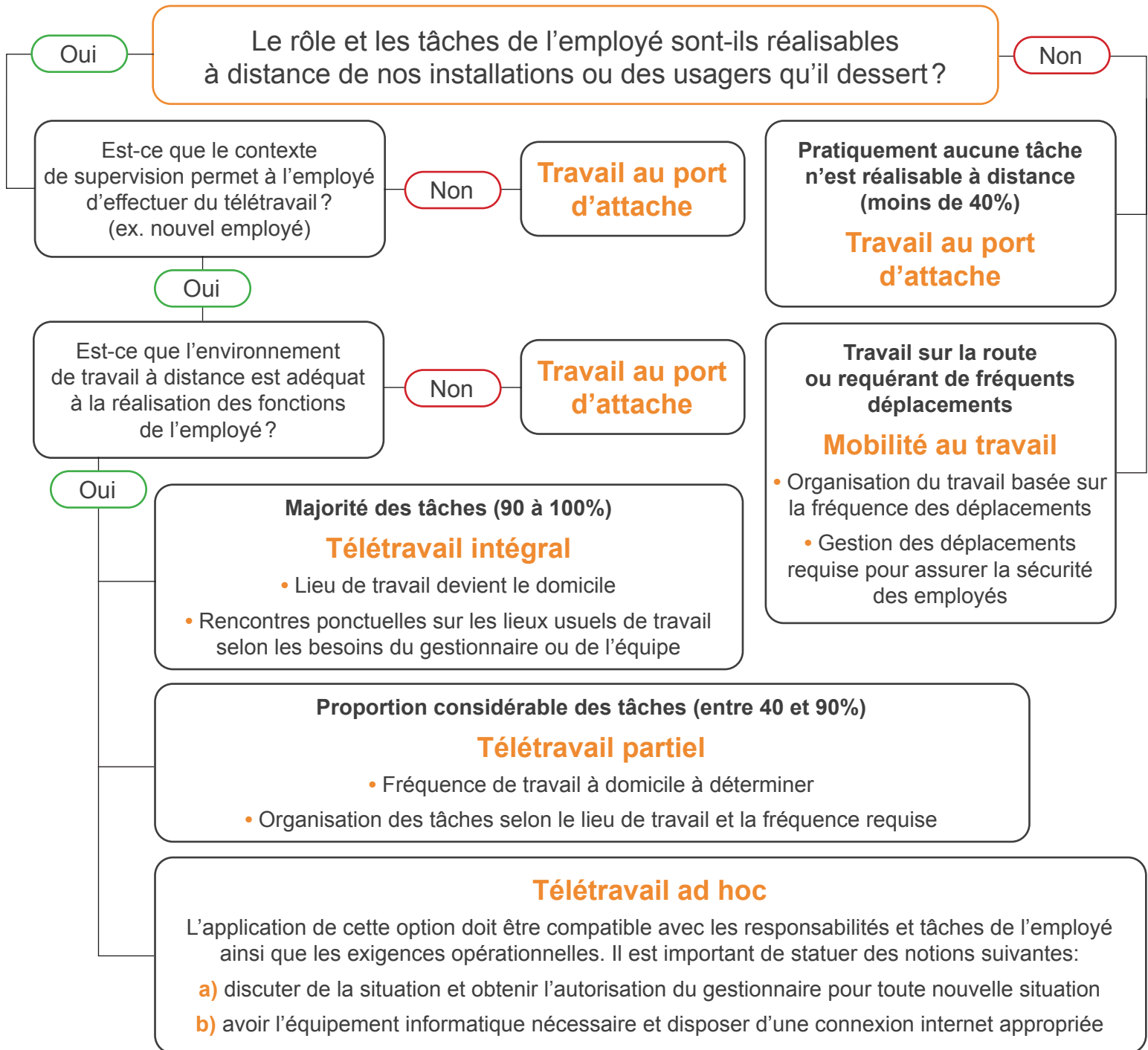


# Annexe 1 - Arbre décisionnel

Réflexion du gestionnaire et de chaque employé sur les conditions gagnantes de la mise en place du télétravail

Le cœur  
au travail.



Peu importe l'étape d'analyse, la santé mentale est un critère omniprésent pour s'assurer de l'engagement, la motivation et la performance de tous.

En n'étant pas présent au bureau, les collègues ou le supérieur peuvent plus difficilement remarquer si un employé se porte bien ou s'il a besoin de ressources.

Soyons bienveillants entre nous!

Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Est-de-  
l'Île-de-Montréal

Québec



## Annexe 2

### Demande d'accès au télétravail

Nom et Prénom : \_\_\_\_\_ No employé : \_\_\_\_\_

Titre d'emploi : \_\_\_\_\_ Statut : TP TC OCC

Direction : \_\_\_\_\_ Service : \_\_\_\_\_

Port d'attache : \_\_\_\_\_

Nom du supérieur immédiat : \_\_\_\_\_

Date de la demande : \_\_\_\_\_

#### Modèle de télétravail

Intégral

Partiel (cochez les journées en télétravail ou indiquez le nombre de jours/semaine)

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi

Nombre de jours / semaine :

Mobilité

Réservé au supérieur immédiat :

Après analyse des tâches de mon employé, j'autorise \_\_\_\_\_ à faire du télétravail à partir du \_\_\_\_\_.

Signature de l'employé : \_\_\_\_\_

Signature du gestionnaire : \_\_\_\_\_

L'employé utilisera son matériel personnel

L'employeur fournira le matériel :

Numéro d'ordinateur : \_\_\_\_\_

Clavier

Souris

Écran

Autre : \_\_\_\_\_

# GUIDE DU TÉLÉTRAVAILLEUR

La pandémie de COVID-19 a accéléré la mise en place d'une structure de télétravail au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Ce guide suit l'adoption de la politique organisationnelle de télétravail (POL-100) et vise à vous donner des conseils, des outils et des ressources pour vous aider à intégrer le télétravail à votre quotidien.

## Le télétravail, une solution gagnante pour tous?

Certaines personnes ont plus de facilité que d'autres à travailler de la maison. Cela demande, entre autres, de l'autonomie et de la discipline. Bien qu'il puisse présenter certains défis, le télétravail peut également vous apporter plusieurs avantages lorsqu'il est bien maîtrisé!

Avantages	Défis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution du temps consacré au déplacement</li> <li>• Gain en autonomie</li> <li>• Meilleure conciliation travail – vie personnelle</li> <li>• Diminution du stress</li> <li>• Diminution des coûts (transport, vêtements, repas)</li> <li>• Possibilité d'avoir une meilleure concentration et productivité (selon le cas ou le mandat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment d'isolement</li> <li>• Démobilisation, perte du sentiment d'appartenance à une équipe</li> <li>• Difficulté à déconnecter</li> <li>• Présence de distractions</li> <li>• Diminution des communications formelles et informelles en lien avec le travail</li> <li>• Besoin de se motiver et de gérer son temps</li> <li>• Difficulté à établir des limites entre la vie professionnelle et la vie personnelle.</li> </ul>



# TABLE DES MATIÈRES

Pour faciliter votre expérience de télétravail, le guide vous propose 6 fiches à thématiques différentes:

**Fiche 1 : [Prendre sa part de responsabilité](#)**

Vos rôles et vos responsabilités en contexte de télétravail.

**Fiche 2 : [Aménager son espace de travail](#)**

Des conseils pour vous aider à aménager votre espace de travail de façon adéquate.

**Fiche 3 : [Mieux travailler à distance](#)**

Plusieurs astuces pour vous aider à structurer votre journée, à être productif et à éviter la procrastination.

**Fiche 4 : [Mieux communiquer à distance](#)**


Des conseils pour mieux communiquer et vous présenter différentes options permettant de briser l'isolement.

**Fiche 5 : [Maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle](#)**

Des conseils pour arriver à mieux concilier le travail et la vie privée

**Fiche 6 : [Prendre soin de soi en période de crise](#)**

En contexte de pandémie ou non, il est important de prendre soin de sa santé physique et de sa santé mentale. Vous y trouverez plusieurs astuces et habitudes saines pour vous aider en ce sens.



## Ressources disponibles

Plusieurs autres ressources d'aide sont disponibles sur l'Intranet dans la section Ressources humaines – Services d'aide pour le personnel – Ressources d'aide.

- **Politique organisationnelle de télétravail (POL-100)**

Disponible dans l'Intranet sous la section Documents organisationnels - DRHCAJ

- **Ressources technologiques**

Procédure pour le fonctionnement du jeton

Disponible dans l'Intranet sous la section COVID-19 – Télétravail – Modalités technologiques du télétravail, sous l'onglet Fonctionnement du jeton.

Microsoft Teams

Formation en ligne disponible dans l'Intranet sous la section COVID-19 – Télétravail – Modalités technologiques, sous l'onglet Outils disponibles SANS jeton.

Soutien technique

Voir l'Annexe 7 de la politique

- **Ressources à l'interne**

Le Programme d'Aide aux Employés (PAE) et d'autres ressources sont à votre disposition. Pour plus de détails, voir la fiche « Prendre soin de soi en période de crise ».

- **Ressources à l'externe**

<b>Clinique d'assistance juridique COVID-19</b> Conseils juridiques aux Québécois ayant des questions concernant leurs droits et obligations dans le contexte actuel de pandémie.	1-866-699-9729
<b>Info-social 811</b> Pour joindre rapidement un professionnel en intervention psychosociale en cas de problème psychosocial.	811
<b>Ligne Info-aidant</b> Service d'écoute et d'information aux proches aidants d'âinés et leur entourage, aux intervenants et aux professionnels de la santé qui en auraient besoin.	1-855-852-7784
<b>Ligne Parents</b> Intervenants professionnels spécialistes de la relation parents-enfants.	1-800-361-5085
<b>Ligne québécoise de prévention du suicide</b> Intervenants formés et compétents pour soi ou un proche en détresse.	1-866-277-3598
<b>Tel-Aide</b> Centre d'écoute pour les gens souffrant de solitude, de stress, de détresse ou qui ont besoin de se confier.	514-935-1101

Sources :

CEMTL (2020). Intranet – CIUSSS – Télétravail.

CoeffiScience (2016). Guide d'implantation du télétravail en entreprise.

[https://www.coeffiscience.ca/images/files/Guide%20teletravail%20LR\(1\).pdf](https://www.coeffiscience.ca/images/files/Guide%20teletravail%20LR(1).pdf)

CRHA (2020). Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé. [http://www.portailrh.org/communiquer/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA\\_Guide\\_Teletravail-NM.pdf](http://www.portailrh.org/communiquer/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA_Guide_Teletravail-NM.pdf)

Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Est-de-  
l'Île-de-Montréal

Québec 

## Environnement de travail sécuritaire

Vous êtes responsable de votre lieu de travail. Il est important de s'assurer que votre environnement de travail à domicile ne mette pas en danger votre santé, votre sécurité, votre intégrité physique et celles des autres. Il faut également que vous participiez à l'identification et à l'élimination des risques sur le lieu du travail.

- Est-ce que l'équipement de travail est en bon état?
- Est-ce que l'espace est bien éclairé et ventilé?
- Est-ce qu'il y a des risques d'incendie?
  - Les rallonges électriques sont-elles en bon état?
  - Sont-elles placées correctement?
  - Les prises de courant sont-elles surchargées?
  - Est-ce qu'il y a un détecteur de fumée fonctionnel à proximité?
  - Vous êtes-vous fait un plan d'évacuation en cas d'incendie?
- Est-ce qu'il y a des risques de chute?
  - Est-ce que des câbles traînent au sol?
  - Est-ce que l'espace est bien rangé?



Pour l'ergonomie et l'aménagement de votre poste de travail, référez-vous à la fiche « Aménager son espace de travail »

## Qu'arrive-t-il en cas d'accident en contexte de télétravail?

**Il faut immédiatement aviser son supérieur en cas d'accident ou de blessure.**

Pour pouvoir être indemnisé par la CNESST en cas de blessure, vous devez remplir ces trois conditions :

1. Vous êtes un salarié;
2. Un accident survient (soit un événement imprévu et soudain);
3. L'accident survient dans le cadre de votre travail.

Par exemple, vous vous faites mal au dos en transportant une boîte de documents. Dans certains cas, la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* pourrait également vous protéger.



## Prestation de travail

- Vous devez effectuer votre travail tel que convenu avec votre supérieur.
- Il est important de l'informer lorsqu'une problématique fait en sorte que vous ne pouvez remplir vos fonctions.
- Bien que vous soyez à domicile, l'ensemble des normes, des règles et des principes de l'établissement s'appliquent, par exemple le respect de l'horaire de travail, du code d'éthique, des codes déontologiques, de la confidentialité, de la qualité des soins et services, de la politique sur la sécurité de l'information, etc.

## Confidentialité

En vertu du formulaire d'engagement à la confidentialité et au respect de l'éthique, vous êtes tenu de ne pas révéler vos codes d'accès, d'utiliser les renseignements obtenus que dans le cadre de votre fonction et de protéger les renseignements confidentiels auxquels vous avez accès.

- N'utilisez les fournitures, le matériel et les réseaux électroniques appartenant à l'employeur que pour la réalisation des activités professionnelles, à moins d'autorisation explicite.
- Ne laissez aucun document à la vue et sécurisez le poste de travail pour assurer la confidentialité des documents.
- Faites attention à ce que vous partagez dans vos échanges avec les collègues et assurez-vous de ne pas mentionner d'informations confidentielles.

## Gestion des disponibilités

Il est de votre responsabilité d'établir des limites avec famille et amis afin de maximiser votre concentration lors du temps de travail. Cela permet d'éviter, dans la mesure du possible, des interruptions.

- Vous devez tenir votre supérieur immédiat au courant de toute indisponibilité lors des heures de travail, comme vous le feriez si vous aviez à vous présenter à votre établissement. Par exemple, si vous devez quitter pour un rendez-vous pendant une partie de votre journée, avertissez votre supérieur.

### Sources :

CEMTL (2020). POL-100 – Politique organisationnelle de télétravail  
 Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2020). Télétravail / travail à distance.  
<https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html>  
 CoeffiScience (2016). Guide d'implantation du télétravail en entreprise.  
[https://www.coeffiscience.ca/images/files/Guide%20teletravail%20LR\(1\).pdf](https://www.coeffiscience.ca/images/files/Guide%20teletravail%20LR(1).pdf)  
 Éducaloi. Télétravail : des accidents de travail peuvent aussi arriver. <https://educaloi.qc.ca/capsules/teletravail-accidents-travail-peuvent-aussi-arriver/>  
 CEMTL (2020). Intranet – CIUSSS – COVID-19 – Télétravail.  
 Société québécoise d'information juridique (2020). Télétravail en contexte de pandémie et lésions psychologiques.  
<https://blogue.socij.qc.ca/2020/09/03/teletravail-en-contexte-de-pandemie-et-lesions-psychologiques/>  
 CCHST (2019). Télétravail à distance, <https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html>.

# Aménager son espace de travail

CONSEIL ÉCLAIR

Vous êtes responsable, en vertu de la Loi sur la santé et la sécurité du travail, de prendre des mesures pour assurer un environnement de travail sécuritaire. Un bon aménagement de l'espace de travail permet de réduire les risques de blessures musculo-squelettiques et de favoriser la concentration.

## Astuces pour organiser son espace

- Identifiez le lieu le plus propice pour y aménager un espace où vous effectuerez votre travail, idéalement dans une pièce fermée où les distractions et les interruptions sont moins fréquentes.
- L'endroit doit être calme et avoir une température et une luminosité adéquates.
- Évitez de vous installer dans la chambre afin de créer une séparation entre le travail et le repos.
- Assurez-vous d'avoir accès à un équipement de travail fonctionnel. Au besoin, vérifiez avec votre supérieur ce qui peut vous être prêté

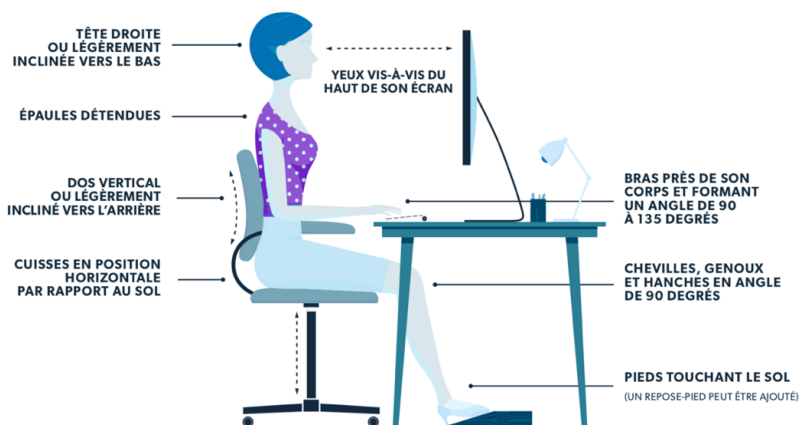
## Conseils ergonomiques

L'illustration ci-dessous démontre les principes ergonomiques à respecter.

- Il est aussi recommandé d'avoir les avant-bras appuyés sur les appuie-bras ou sur la surface de travail.
- Le clavier devrait être mince et plat.
- La souris devrait être près du clavier pour limiter les mouvements inutiles.
- Selon la politique de télétravail organisationnel, si vous êtes en télétravail intégral, il est possible de faire évaluer votre espace de travail. Faites la demande à votre supérieur immédiat.
- Si vous travaillez avec un ordinateur portable, munissez-vous d'un clavier et d'une souris pour éviter de l'inconfort.



- Avez-vous besoin d'un paravent pour séparer l'espace de travail de l'espace de vie personnelle?
- Est-ce que l'éclairage est suffisant?
- Avez-vous une chaise confortable?
- Est-ce que votre Internet est assez performant?
- Avez-vous un écran assez grand?
- Est-ce que la table de travail est à la bonne hauteur?
- La surface de travail est-elle suffisante?



## Pour plus de détails...

Pour plus de détails, référez-vous aux différents outils disponibles sur l'Intranet dans la section *Ressources humaines* → *Santé et sécurité du travail* → *Prévention-dossier thématiques* → *Ergonomie*. Si vous n'avez pas accès à du matériel de bureau ajustable, vous pouvez également utiliser [cet aide-mémoire](#) <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2020/L'ergonomie à la maison, c'est l'affaire de quelques instants-Fiche.pdf](http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2020/L'ergonomie%20à%20la%20maison,%20c'est%20l'affaire%20de%20quelques%20instants-Fiche.pdf)

Sources :

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur de l'Administration provinciale. L'ergonomie même à la maison, c'est l'affaire de quelques instants! <http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2020/L'ergonomie%20à%20la%20maison,%20c'est%20l'affaire%20de%20quelques%20instants-Fiche.pdf>  
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2020). Télétravail / travail à distance. <https://www.cchst.ca/oshanswers/hsp/programs/telework.html>  
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. Conseils ergonomiques pour le travail à l'ordinateur. [https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/500/Documents/DC\\_500\\_114\\_web1.pdf](https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/500/Documents/DC_500_114_web1.pdf)

CRHA (2020). Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé. [http://www.portailrh.org/communiqu/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA\\_Guide\\_Teletravail-NM.pdf](http://www.portailrh.org/communiqu/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA_Guide_Teletravail-NM.pdf)  
Loi sur la santé et la sécurité du travail (<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/S-2.1/>)



### Structurer son activité quotidienne

- Le lundi, faire l'inventaire des objectifs de votre semaine peut vous aider à vous structurer. **Trois objectifs** par jour à réaliser devraient vous occuper amplement.
- Pour vérifier si votre charge de travail est adéquate, prenez le temps d'évaluer ce que vous accomplissez à la maison en comparaison avec ce que vous accomplissez au bureau.

L'important est de rester réaliste dans le choix des objectifs. Il est plus facile d'ajouter un objectif au besoin après avoir réalisé les trois autres que d'avoir l'impression de manquer de temps.

### Communiquer avec son équipe

- N'ayant pas l'opportunité de se croiser dans le corridor ou à la machine à café, il est important de contacter tous les membres de votre équipe en début de semaine pour prendre de leurs nouvelles, effectuer un suivi, coordonner les tâches de chacun, etc.
  - Dans la mesure du possible, une rencontre d'équipe au milieu de la semaine devrait motiver les troupes et vous permettre de faire un suivi plus global et rééquilibrer les tâches, au besoin.
- Votre supérieur doit être tenu informé des activités de votre équipe puisque les priorités peuvent changer.
- N'hésitez pas à faire signe à vos collègues si vous avez besoin d'aide ou si vous avez le temps de les aider!

### Vous intégrez de nouveaux membres dans votre équipe?

Voici quelques idées pour bien les accueillir :

- Souhaitez-leur la bienvenue en organisant des rencontres individuelles pour faire connaissance, même à distance!
- Ils font dorénavant partie de votre équipe, ne les laissez pas à eux-mêmes, incluez-les dans vos rencontres!
- Invitez tous les membres de l'équipe à leur proposer de l'aide lorsqu'ils commencent à effectuer certaines tâches.
- Soyez présents! Vous accroîtrez ainsi le taux de rétention et la productivité de ces nouveaux membres.

### Être productif

Il n'y a pas de formule magique pour être productif. Toutefois, plusieurs trucs et techniques peuvent favoriser une meilleure concentration et une meilleure productivité.

- Avant tout, assurez-vous de bien comprendre les tâches et les objectifs qui vous sont attribués.
- Effectuez les tâches courtes et simples en premier, ce qui permet de garder davantage d'énergie pour la suite.
- La technique Pomodoro suggère de séparer sa journée de travail en alternant des blocs de 25 minutes de travail pour 5 minutes de pause.
- Vous pouvez aussi vous concentrer pendant 90 minutes sur une tâche plus exigeante et ensuite, prendre une pause de 20 minutes.
- Pour limiter les interruptions, créez-vous des blocs de travail personnel et mettez-les à votre agenda. Mais le plus important, c'est que vous respectiez ces blocs!

### Pourquoi prendre des pauses?

Elles permettent de vous ressourcer, mais aussi de donner une pause d'écran à vos yeux. D'ailleurs, la règle du 20-20-20 recommande de regarder un objet situé à une distance de 20 pieds pendant 20 secondes après 20 minutes de travail à l'ordinateur. Les pauses favorisent votre productivité. Prenez-les!

## Adopter une attitude d'efficience

- Adopter une routine peut vous aider à vous mettre dans un état d'esprit différent et vous préparer à la journée de travail. Par exemple : se lever à la même heure chaque matin, prendre le temps de déjeuner et de s'habiller et commencer à travailler à la même heure.
- Un espace de travail dégagé et en ordre aide à la concentration et à éviter les distractions.
- Tout comme lorsque vous êtes sur les lieux de travail, informer vos collègues et votre supérieur de vos moments d'absence ou d'indisponibilité prolongés permettra à tous d'être sur la même longueur d'onde.
- Vous fixer des échéanciers vous permettra de vous motiver à réaliser certaines tâches ou objectifs.

### Sources :

Adecco (2020). Guide de survie pour travailler de la maison: les règles d'or du télétravail. <https://www.adecco.ca/fr-ca/blogue/guide-de-survie-pour-travailler-de-la-maison-les-regles-d-or-du-teletravail/>

ANDRH (2020). COVID-19 télétravail.

Association canadienne des optométristes. La règle du 20-20-20. <https://opto.ca/fr/health-library/la-regle-du-20-20-20>

CPA Canada (2020). Trois conseils pour accueillir un nouvel employé en contexte de télétravail. <https://www.cpacanada.ca/fr/nouvelles/travail/2020-09-29-accueil-nouveaux-employes>

CPA Canada (2020). Télétravail: 5 conseils pour être plus productif. <https://www.cpacanada.ca/fr/nouvelles/travail/2020-03-24-conseils-teletravail>

CRHA (2020). Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé. [http://www.portailrh.org/communiqu/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA\\_Guide\\_Teletravail-NM.pdf](http://www.portailrh.org/communiqu/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA_Guide_Teletravail-NM.pdf)

Ross, A. (2020). Huit conseils pour faciliter le télétravail pendant la COVID-19. <https://decouverte.rbcbanqueroyle.com/huit-conseils-pour-faciliter-le-teletravail-pendant-la-covid-19/>

# Mieux communiquer à distance

## Une responsabilité partagée



La communication doit être bidirectionnelle!

- La communication peut se faire de plusieurs façons : par courriel, par appel téléphonique, par vidéoconférence, par le clavardage sur les plateformes collaboratives, etc.
- Répondre aux courriels et aux invitations que vous recevez permet de réduire les ambiguïtés. C'est aussi important que ce soit vous qui initiez parfois la communication.
- N'hésitez pas à communiquer fréquemment avec votre supérieur pour l'informer sur l'avancement de vos tâches. Cela permet de renforcer le lien de confiance.

## Appel audio et vidéoconférence

Alors que les courriels se prêtent bien au partage d'informations factuelles, les appels et vidéoconférences sont autrement à privilégier, puisqu'ils humanisent la conversation et permettent de mieux exprimer les idées.

### Appel téléphonique

- Évitez l'utilisation du main-libre pour limiter les bruits ambiants.
- Utilisez, si possible, des écouteurs pour avoir une meilleure ergonomie.

### Vidéoconférence

- Assurez-vous que la connexion Internet est fiable et fonctionnelle.
- Vérifiez ce que les participants verront en arrière-plan et apportez des correctifs si nécessaire.
- Ajustez l'angle de la caméra pour être au centre de l'écran.
- Fermez le micro lorsque d'autres personnes parlent et activez-le lorsque c'est à vous de parler.

Dans les deux cas, il est important que le message soit clair et concis. Il ne faut pas hésiter à poser des questions.

- Faites preuve d'écoute
- Faites preuve d'empathie
- Évitez les distractions!



- Portez-vous des vêtements convenables?
- Est-ce que l'environnement visible dans la caméra est bien rangé?
- Est-ce qu'on vous voit clairement?



## Briser l'isolement

Voici quelques suggestions...

- Échangez quotidiennement avec vos collègues grâce aux différents modes de communication qui s'offrent à vous : prenez des nouvelles, faites preuve d'empathie, célébrez les victoires, etc. Ces contacts sociaux vous permettent de briser l'isolement créé par le télétravail.
- Planifiez des pauses virtuelles avec votre équipe! Faites-vous des dîners et des 5 à 7 virtuels.
- Demandez de l'aide lorsque vous en avez besoin, et offrez la vôtre lorsque vous êtes disponible!
- Faites part de vos questionnements, de vos attentes ou des problématiques rencontrées à votre supérieur.



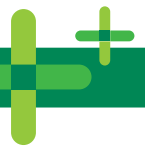
Sources :

- Adecco (2020). Guide de survie pour travailler de la maison: les règles d'or du télétravail. <https://www.adecco.ca/fr-ca/blogue/guide-de-survie-pour-travailler-de-la-maison-les-regles-d-or-du-teletravail/>
- ANDRH (2020). COVID-19 télétravail.
- Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur de l'Administration provinciale. Garder le contact tout en télétravaillant. [http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2020/Soutien%20social\\_fiche%20-%20Garder%20le%20contact%20tout%20en%20télétravaillant.pdf](http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2020/Soutien%20social_fiche%20-%20Garder%20le%20contact%20tout%20en%20télétravaillant.pdf)
- CRHA (2020). La gestion du télétravail en temps de pandémie. <https://ordrercha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/gestion-teletravail-temps-pandemie>
- CRHA (2020). Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé. [http://www.portailrh.org/communique/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA\\_Guide\\_Teletravail-NM.pdf](http://www.portailrh.org/communique/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA_Guide_Teletravail-NM.pdf)
- CRHA (2020). Savoir télétravailler en 7 étapes clés. <http://www.portailrh.org/teletravail/pdf/savoir-teletravailler.pdf>
- Gagnon, G. (2020). Guide des meilleures pratiques en télétravail.
- Le Réseau d'Annie RH (2020). Modèle – guide visioconférence dans le cadre du télétravail.

# Maintenir un équilibre

## entre la vie professionnelle et personnelle

CONSEIL ÉCLAIR



### Adopter une routine personnelle

Une routine peut vous aider à structurer votre journée de travail. Elle permet de vous mettre en mode « travail ». Moins de temps consacré au transport? Plus de temps pour vous!

**Voici quelques idées...**

#### Avant de débiter la journée de travail

- Vous pouvez vous lever à la même heure que lorsqu'il faut aller au bureau.
- Le temps que vous consacrez au transport peut alors être utilisé pour déjeuner, soigner votre apparence - surtout si des vidéoconférences sont prévues, aller marcher, lire et même, vous entraîner! Prenez du temps pour vous.

#### Pendant la journée de travail

- Sans collègue pour vous « divertir » ou vous interrompre, il est important de prendre des pauses et surtout, des pauses d'écran! Profitez de ces moments pour manger une collation, dîner ou encore, aller à l'extérieur pour respirer l'air frais.

#### Pour conclure la journée de travail

- Peu importe l'endroit où vous travaillez, vous pouvez faire une liste des éléments à ne pas oublier pour le lendemain, ranger tout ce qui se trouve dans votre espace de travail et enfin, enfiler des vêtements confortables pour tourner la page sur cette journée!

### Avoir un espace de travail dédié

Séparer physiquement l'espace de travail des espaces de vie personnelle est bien important.

- Dans la mesure du possible, vous devriez vous octroyer un espace de travail fermé pour éviter les interruptions provenant de la vie personnelle.
- Cet espace est réservé à vos heures de travail : agrémentez-le pour que vous y sentiez à l'aise, éloignez les sources de distraction telle que la télévision et surtout, n'y allez pas en dehors des heures de travail!
- Référez-vous à la fiche « aménager son espace de travail » pour des conseils afin de mieux organiser votre espace de travail physiquement et de manière ergonomique.

### Respecter les horaires habituels

Cela permet de créer une séparation temporelle entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il est aussi important de respecter les horaires pour ne pas entraîner une interruption du service offert.

- Débuter et terminer votre journée selon l'horaire habituel ainsi que prendre si c'est possible, la même heure de dîner, peut vous aider à développer une routine et ainsi vous motiver davantage.
- Pendant les heures normales de travail, vos collègues et votre supérieur immédiat devraient pouvoir vous joindre en tout temps.
- Prendre le temps de mentionner, aux personnes qui cohabitent avec vous, les moments où vous ne souhaitez pas être dérangé vous permettra d'établir une frontière entre le travail et la vie privée. Vous pouvez d'ailleurs mentionner à vos collègues qu'après l'heure de fin de journée normale, vous n'êtes plus disponible.



## Travailler avec les enfants à la maison

### Voici quelques conseils ...

- Communiquez à vos enfants votre horaire de travail, mais surtout les périodes où il ne faut pas vous déranger.
- Si vos enfants sont jeunes, vous pouvez utiliser un horaire avec des codes de couleur sur la porte de votre espace de travail.
- Organisez des activités autonomes pour vos enfants pour les occuper sans avoir à les superviser constamment.
- Profitez de vos pauses pour avoir un moment en famille.
- Si c'est possible, partagez la responsabilité avec votre conjoint-e de répondre aux besoins et aux interruptions des enfants pour la journée ou une certaine période de temps et alternez.
- Acceptez le fait que vous serez peut-être moins productif!
- Au besoin, vérifiez avec votre supérieur immédiat s'il est possible d'avoir plus de flexibilité dans votre horaire.

---

#### Sources:

Adecco (2020). Guide de survie pour travailler de la maison: les règles d'or du télétravail. <https://www.adecco.ca/fr-ca/blogue/guide-de-survie-pour-travailler-de-la-maison-les-regles-d-or-du-teletravail/>

ANDRH (2020). COVID-19 télétravail.

Champagne, M.-E. (2020). Télétravailler avec les enfants sans y laisser sa santé mentale.

<https://nucleiconsels.com/blogue/tltravailler-avec-les-enfants-sans-y-laisser-sa-sant-mentale>

CRHA (2020). Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé.

[http://www.portailrh.org/communiqu/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA\\_Guide\\_Teletravail-NM.pdf](http://www.portailrh.org/communiqu/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA_Guide_Teletravail-NM.pdf)

Ross, A. (2020). Huit conseils pour faciliter le télétravail pendant la COVID-19.

<https://decouverte.rbcanqueroyle.com/huit-conseils-pour-faciliter-le-teletravail-pendant-la-covid-19/>

# Prendre soin de soi en période de crise

CONSEIL ÉCLAIR

En période de crise, la santé physique et la santé mentale peuvent être affectées en raison des mesures sanitaires mises en place. Il peut être plus difficile de demeurer actif en travaillant à la maison. De plus, le télétravail et la distanciation sociale peuvent créer un sentiment d'isolement et l'incertitude du contexte apporte de nombreuses émotions. **Plusieurs moyens peuvent être mis en place pour prendre soin de soi au quotidien et dans ces moments plus difficiles.**

## Prendre soin de sa santé physique

- Ayez un espace de travail confortable et ergonomique.
- Étirez-vous fréquemment si vous travaillez toujours assis devant votre ordinateur!
- Prenez des collations et des repas qui sont équilibrés pour avoir l'énergie nécessaire pour traverser votre journée.
- Restez actif! Cela peut vous permettre d'améliorer votre niveau d'énergie et de concentration, mais aussi de libérer le stress.
- Dormez! Le sommeil est important. Profitez du temps supplémentaire que vous avez le matin pour dormir un peu plus.
- Pour votre santé et celle de vos proches, respectez les mesures de distanciation.



- Prendre une marche
- Courir
- Jouer avec les enfants dehors
- Faire du yoga
- ...

## Prendre soin de sa santé mentale



- Décorez votre espace de travail avec des plantes, des cadres, etc. Mettez-le à votre goût pour être motivé à y passer de nombreuses heures.
- Prenez vos pauses et votre temps de dîner ailleurs que dans votre espace de travail. Décrochez!
- Reconnaissez les bons coups de vos collègues.
- Appelez vos collègues pour prendre de leurs nouvelles. Gardez le contact! Prenez des nouvelles de votre famille et de vos amis, en dehors des heures de travail.
- Soyez indulgent avec vous-même, le contexte nécessite de l'adaptation et il est normal d'avoir des journées moins productives que d'autres.
- Posez vos limites : désactivez vos notifications de courriel à la fin de la journée de travail.
- Soyez attentifs aux signes que votre corps et votre esprit vous envoient! Par exemple : maux de tête, troubles du sommeil, fatigue, diminution de l'appétit, attitude négative, sentiment d'être dépassé, difficulté de concentration, repli sur soi, etc.

## Quelques idées...

- Prévoyez du temps pour vous à chaque jour
- Offrez-vous des petits plaisirs
- Demandez de l'aide et offrez la vôtre
- Mangez équilibré
- Prenez des pauses
- Fixez-vous des objectifs et suivez vos progrès
- Relaxez et dormez suffisamment
- Soyez positif!
- Choisissez sur quoi vous portez votre attention
- Communiquez fréquemment
- Exprimez vos préoccupations à une personne de confiance



## Ressources disponibles

Le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal vous offre plusieurs ressources. N'hésitez pas à communiquer avec votre supérieur immédiat!

<b>Ligne de soutien psychosocial pour le personnel</b>	514-251-4935 (8h à 17h du lundi au vendredi)
<b>Programme d'aide aux employés (PAE)</b>	1-800-361-2433 (7 jours sur 7, 24h sur 24)
<b>Équipe premiers soins psychosociaux</b>	514-618-1426 (7 jours sur 7, 24h sur 24)
<b>Ligne COVID-19 du personnel</b>	514-251-4072 (8h à 18h du lundi au samedi ; 12h à 18h le dimanche)
<b>Outil : À moi de choisir ce sur quoi je porte mon attention et ce qui me fera du bien.</b>	Intranet – CIUSSS – COVID-19 – Prenez soin de vous – Trucs et astuces pour faire face à la pandémie

### Sources :

Adecco (2020). Guide de survie pour travailler de la maison : les règles d'or du télétravail. <https://www.adecco.ca/fr-ca/blogue/guide-de-survie-pour-travailler-de-la-maison-les-regles-d-or-du-teletravail/>

ANDRH (2020). COVID-19 télétravail

CEMTL (2020). Intranet – CIUSSS – COVID-19 – Prenez soin de vous.

CRHA (2020). Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé. [http://www.portailrh.org/communiquer/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA\\_Guide\\_Teletravail-NM.pdf](http://www.portailrh.org/communiquer/2020-2021/pdf/guide-teletravail/CRHA_Guide_Teletravail-NM.pdf)

Gagnon, G. (2020). Guide des meilleures pratiques en télétravail.

MSSS (2020). Prendre soin de soi et gérer son stress pendant la crise de la COVID-19 : boîte à outils pour le personnel et les professionnels du réseau de la santé et des services sociaux. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2020/20-210-71W.pdf>

MSSS (2020). Organiser le télétravail – On protège aussi sa santé mentale! <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2020/20-210-25W.pdf>

Groupe entreprises en santé. (2020) Top 10 des idées les plus originales pour concilier travail et vie personnelle.

<https://www.groupeentreprisesensante.com/fr/blogue/top-10-des-idees-les-plus-originales-pour-concilier-travail-et-vie-personnelle>

Université de Montréal (2020). Comment survivre psychologiquement au télétravail en temps de pandémie?

<https://nouvelles.umontreal.ca/article/2020/04/02/comment-survivre-psychologiquement-au-teletravail-en-temps-de-pandemie/>

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. La santé mentale sur les lieux de travail au Canada.

<http://images.cchst.ca/products/infographics/download/mentalHealth.jpg>

**Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Est-de-  
l'Île-de-Montréal**

**Québec**





# GUIDE DU GESTIONNAIRE

## Télétravail

Ce guide s'adresse à tous les gestionnaires du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Il a pour objectifs de :

- vous présenter les bonnes pratiques en matière de **gestion du travail à distance**
- vous soutenir quotidiennement dans l'exercice de votre **leadership à distance**

### Contexte

Le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS-EMTL) poursuit son objectif de se distinguer comme employeur de choix, permettant ainsi d'offrir un milieu de travail sain, stimulant et sécuritaire, favorisant ainsi la rétention de son personnel, mais également l'attraction de talents.

Le télétravail est l'une des stratégies que notre organisation a décidé de mettre en place de manière durable afin d'en faire bénéficier les employés concernés. Ce mode de travail, basé sur la confiance et qui gagne en popularité dans notre société vu le contexte de pandémie que nous traversons actuellement, est aujourd'hui davantage favorisé pour tous les nombreux avantages qu'il procure. En effet, cette période a permis à l'organisation d'apprécier les avantages du télétravail et de démystifier certaines appréhensions sur la qualité et la performance du travail effectué dans ce contexte. Tant pour le personnel que pour les gestionnaires, ce mode de travail a fait ressortir des avantages de conciliation travail et vie personnelle, d'agilité dans les méthodes de travail et de communication sans toutefois diminuer la productivité et l'engagement à la mission de l'organisation.

Afin de baliser le recours à ce mode d'organisation du travail, le CIUSSS-EMTL s'est doté d'une politique organisationnelle de télétravail (POL-100) qui a pour objectifs de bien informer le personnel sur le télétravail et de clarifier les droits et les devoirs des parties concernées, d'indiquer les modalités d'accessibilité du télétravailleur, la fréquence du télétravail et ses conditions de changement ainsi que les initiatives de soutien.

Soucieux des nombreux impacts que ce changement aura au niveau de notre culture organisationnelle, l'organisation se fait une priorité de bien accompagner ses gestionnaires dans cette transition afin d'encadrer le travail à distance, de positionner les modes de fonctionnement et de développer les compétences de gestion et les comportements associés afin que cette pratique perdure dans le temps.

Dans ce guide, vous trouverez donc des contenus portant sur les meilleures pratiques liées à certaines thématiques précises en regard de la gestion à distance afin que vous puissiez miser sur des interventions efficaces et adopter les comportements adéquats dans un contexte de télétravail.

### Guide du télétravailleur (version employés)

Dans le but d'outiller et de soutenir nos employés en télétravail, un guide a également été élaboré à l'attention des télétravailleurs, leur présentant ainsi plusieurs conseils, outils et ressources. N'hésitez pas à le consulter et à encourager vos employés à y faire référence.



# TABLE DES MATIÈRES

**Fiche 1 :** Exercer son leadership à distance

**Fiche 2 :** Déléguer à distance

**Fiche 3 :** Gérer la performance à distance

**Fiche 4 :** Gestion de proximité en contexte multisites

**Fiche 5 :** Reconnaissance à distance

**Fiche 6 :** Leadership et communication en période de crise

**Fiche 7 :** Collaboration dans une équipe virtuelle

**Fiche 8 :** Communication à distance

**Fiche 9 :** Gérer les émotions et le stress de son équipe à distance

**Fiche 10 :** Prévention des enjeux de santé mentale



## Ressources disponibles

Plusieurs autres ressources d'aide sont disponibles sur l'intranet dans la section Ressources humaines – Services d'aide pour le personnel – Ressources d'aide.

- **Politique organisationnelle de télétravail (POL-100)**

Disponible dans l'intranet sous la section Documents organisationnels - DRHCAJ

- **Ressources technologiques**

Procédure pour le fonctionnement du jeton

Disponible dans l'intranet sous la section COVID-19 – Télétravail – Modalités technologiques du télétravail, sous l'onglet Fonctionnement du jeton.

Microsoft Teams

Formation en ligne disponible dans l'intranet sous la section COVID-19 – Télétravail – Modalités technologiques, sous l'onglet Outils disponibles SANS jeton.

Soutien technique

Voir l'annexe 7 de la politique

- **Ressources à l'interne**

<b>Ligne de soutien psychosocial pour le personnel</b>	514-251-4935 (8h à 17h du lundi au vendredi)
<b>Programme d'aide aux employés (PAE)</b>	1-800-361-2433 (7 jours sur 7, 24h sur 24)
<b>Équipe premiers soins psychosociaux</b>	514-618-1426 (7 jours sur 7, 24h sur 24)
<b>Ligne COVID-19 du personnel</b>	514-251-4072 (8h à 18h du lundi au samedi ; 12h à 18h le dimanche)
<b>Outil : À moi de choisir ce sur quoi je porte mon attention et ce qui me fera du bien.</b>	Intranet – CIUSSS – COVID-19 – Prenez soin de vous – Trucs et astuces pour faire face à la pandémie

- **Ressources à l'externe**

<b>Clinique d'assistance juridique COVID-19</b> Conseils juridiques aux Québécois ayant des questions concernant leurs droits et obligations dans le contexte actuel de pandémie.	1 866 699-9729
<b>Info-social 811</b> Pour joindre rapidement un professionnel en intervention psychosociale en cas de problème psychosocial.	811
<b>Ligne Info-aidant</b> Service d'écoute et d'information aux proches aidants d'aînés et leur entourage, aux intervenants et aux professionnels de la santé qui en auraient besoin.	1 855 852-7784
<b>Ligne Parents</b> Intervenants professionnels spécialistes de la relation parents-enfants.	1 800 361-5085
<b>Ligne québécoise de prévention du suicide</b> Intervenants formés et compétents pour soi ou un proche en détresse.	1 866 277-3598
<b>Tel-Aide</b> Centre d'écoute pour les gens souffrant de solitude, de stress, de détresse ou qui ont besoin de se confier.	514 935-1101

Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Est-de-  
l'Île-de-Montréal

Québec 

# Exercer son leadership à distance



## Mobiliser

- Instaurez une routine de communication adaptée aux besoins et à la situation de votre équipe.
- Prévoyez des rencontres individuelles régulières.
- Lors d'une discussion, laissez place aux questions et préoccupations de l'employé.
- Adaptez vos échanges en fonction du niveau d'autonomie de chacun.
- Créez des moments informels avec votre équipe afin de maintenir le lien affectif.
- Continuez d'encourager la reconnaissance au sein de l'équipe en soulignant les bons coups.



## Collaborer

- Accordez votre confiance aux employés en leur déléguant des projets et des responsabilités.
- Brisez l'isolement en suscitant la collaboration entre pairs.

## Communication formelle

Privilégiez une plateforme qui permet la vidéoconférence plutôt que l'utilisation du courriel. Utilisez un support visuel avec un document pour encren davantage le message.



## Communiquer

- Déterminez l'objectif de votre communication pour définir le soutien à privilégier.
- Transmettez des informations structurantes de manière affective et bienveillante.
- Prenez du temps pour ajuster ou répéter les messages moins bien compris.
- Variez les méthodes de communication en privilégiant la vidéo ou le téléphone.
- Gérez le temps de parole lors de rencontres pour que tous puissent exprimer leur point de vue.



Vaut mieux faire trois rencontres de 30 minutes avec les bonnes personnes que d'inviter trop de participants pour une rencontre de 1 h 30!



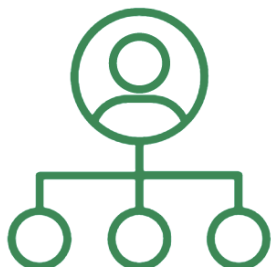
## Stimuler

- Définissez les attentes, tout en assurant des suivis réguliers.
- Accompagnez votre équipe selon un système de suivi de projets comprenant les tâches, les échéanciers et les livrables.
- Sollicitez les membres de l'équipe lors de résolution de problème.
- Soyez attentif aux besoins d'accompagnement technologique de chacun.

Les suggestions suivantes se veulent simples et faciles à implanter dans le contexte de notre organisation et permettront de renforcer la mobilisation de vos troupes, le développement de compétences et de solidifier ce sentiment de proximité, même à distance!

## Les incontournables

- Développer une culture d'apprentissage en confiant des mandats sous forme de défis stimulants à vos employés ainsi qu'en les responsabilisant dans la prise de décisions et d'initiatives. Miser sur la notion d'imputabilité lors de l'attribution des mandats
- Intéressez-vous à leur point de vue et aidez-les à trouver leur propre réponse
- Utiliser les forces des personnes pour les mettre en valeur sur les dossiers délégués
- Favorisez l'autonomie, le partage d'information et la prise de décision
- Renforcer leur confiance en apportant votre rétroaction



## Délégation

Le fait de confier une tâche à une autre personne, généralement un subordonné. Aptitude à confier à son employé la responsabilité d'un mandat tout en lui offrant le soutien et les ressources nécessaires.

## Les erreurs à éviter

- **Microgestion** : lorsque vous déléguez, cessez de surveiller excessivement même si le travail n'est pas fait comme vous l'auriez produit. Faites confiance à vos employés.
- **Mal déléguer** : déléguer la même tâche à deux employés sans les prévenir est une erreur qui aura un impact négatif sur votre crédibilité et pourra démotiver ces personnes. Mieux vaut le faire équitablement et de manière transparente.
- **Être d'humeur changeante** : évitez des humeurs variables d'une journée à l'autre, car cela peut donner l'impression que vous n'avez plus la même opinion que la veille. Si vous passez un mauvais moment, tentez de rester neutre auprès de l'équipe et confiez-vous surtout à une autre personne sur vos états d'âme.
- **Retirer une tâche pour la donner à un autre** : assurez-vous de faire une bonne répartition des tâches selon les forces des employés. S'ils sont en apprentissage, donnez-leur la chance d'apprendre.

# Gérer la performance à distance

Cet outil se veut un résumé des bonnes pratiques à utiliser pour développer ou maintenir le lien de confiance avec un employé qui présente un défi de gestion à distance.

## Bonnes pratiques à mettre en place pour maintenir la performance des équipes à distance

- Planifier des rencontres statutaires individuelles virtuelles sur une base régulière et suivre l'évolution des dossiers de l'employé dans le cadre d'un moment privilégié avec celui-ci
- Donner une rétroaction en continu (reconnaissance et recadrage)
- Prévoir du temps pour le coaching virtuel demandé de manière ponctuelle par les membres de l'équipe
- Prévoir des plages ouvertes pour simplement prendre des nouvelles de vos ressources et ainsi leur démontrer que vous vous souciez de leur bien-être dans l'accomplissement de leur travail
- Responsabiliser vos employés dans la recherche de leurs propres solutions aux problèmes mentionnés
- Porter une attention particulière à l'autoévaluation faite par l'employé à l'occasion de son appréciation de la contribution
- Se fier aux commentaires recueillis par les collaborateurs-partenaires de votre employé



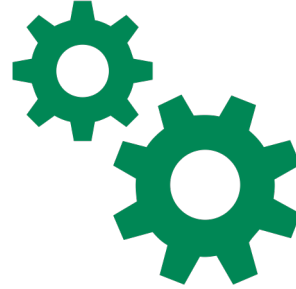
### Encourager un employé défi à distance

- Poser des questions pour mieux comprendre l'écart de performance, car pour encourager votre employé, votre commentaire constructif doit être précis et être en lien avec une action, un projet ou un comportement que vous valorisez.
- Nommer et préciser à l'aide d'exemples ce qui ne va pas de manière honnête
- Valider la bonne compréhension de ce qui a été mentionné
- Souligner ce qui va bien
- Regarder vers l'avant et démontrer votre soutien dans l'atteinte des objectifs à venir
- Fixer des rencontres à fréquences régulières avec cet employé
- Éviter de parler du passé car ça ne sert à rien
- Demander quelle forme de soutien votre employé aimerait avoir de vous ou des collègues malgré la distance
- Demeurez positif et inspirez l'action par cette conversation courageuse virtuelle par ce que vous dites et surtout par votre non verbal.
- Permettez à votre employé de trouver ses solutions et d'apporter les améliorations rapides aux problèmes rencontrés



## Compétences à privilégier chez le gestionnaire qui supervise des équipes à distance

- ✓ Capacité à adapter son style de leadership en fonction des situations rencontrées
- ✓ Aptitude à fixer des objectifs clairs
- ✓ Démontrer une confiance envers ses employés
- ✓ Capacité à mettre en valeur les forces de ses employés
- ✓ Capacité de mobiliser son équipe
- ✓ Capacité à donner une rétroaction précise
- ✓ Responsabiliser et encourager l'autonomie
- ✓ Habilités de communication
- ✓ Bienveillance, sensibilité, tact et souplesse



### Sources :

Référence : Isabelle Lord | site Internet : <https://site.lord-communication.com/2020/04/07/serie-verbe-daction-1-rassurer/>

Gestion de la performance et du bien-être à distance © Gestion Conseil Mario Côté inc.

Gestion multisite : réflexions et bonnes pratiques, CSSSBC (<http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2013/09/Guide-de-pratique-gestion-%C3%A0-distance.pdf>)

# Gestion de proximité en contexte multisite

## Assurer une présence... à distance!

### 1. Maintenir une communication bidirectionnelle avec ses équipes

- Se doter d'horaire de visites dans les différentes installations et les communiquer aux équipes
  - Établir, en équipe, un code de communication (important, urgent, non-disponibilité)
  - Être à l'écoute des besoins de l'équipe et nommer les contraintes
  - Favoriser l'utilisation de divers moyens de communication
  - Fixer les rencontres d'équipe et individuelles à l'avance pour l'année à venir
  - Encourager et considérer les suggestions de l'équipe
  - Rendre visible son horaire
- ✓ Favorise le sentiment de proximité et réduit la distance psychologique
  - ✓ Assure une équité de temps de présence auprès des équipes
  - ✓ Contribue à créer un climat de confiance
  - ✓ Mobilise les équipes



Éviter d'annuler les rencontres prévues sans les fixer à nouveau, car cela peut démotiver et démobiliser les équipes.

### 2. Positionner son rôle et déléguer

- Préparer une liste de tâches à déléguer
- Déléguer les tâches en donnant des directives claires et en convenant du soutien nécessaire
- Assurer un style de supervision favorisant le développement de l'autonomie et la résolution de problèmes par les équipes
- Démontrer de la confiance
- Utiliser un outil de suivi des activités/projets en cours (ex. : smartsheet)
- Développer des outils d'aide à la décision pour les équipes de travail
- S'accorder la possibilité de dire non

#### Contribue :

- ✓ à une gestion de temps optimisée
- ✓ au développement des compétences des employés
- ✓ à l'amélioration de l'autonomie décisionnelle
- ✓ le développement de l'autonomie de l'équipe
- ✓ à l'amélioration de la satisfaction au travail



S'investir dans l'opérationnel sans déléguer ne favorise pas la responsabilisation des équipes.

De plus, déléguer sans offrir de directives claires ni soutien peut démotiver et freiner l'appropriation.



### 3. L'organisation

- Réserver des plages horaires hebdomadaires dédiées aux 4 pratiques de gestion de proximité
- Coordonner le travail en suivant les priorités d'équipe établies (code de communication)
- Assurer le suivi des tâches/responsabilités déléguées en fixant, à l'avance, des rencontres de suivis
- Prévoir une marge d'erreur pour les impondérables
- Réduire les interruptions de toutes natures et se réserver des instants de tranquillité pour la réalisation de certaines tâches exigeants plus de concentration

- ✓ Permet d'assurer le suivi des tâches/responsabilités déléguées et assure un soutien aux employés
- ✓ Contribue à une gestion du temps optimisée



Laisser le quotidien guider ses priorités peut faire en sorte que nos actions s'éloignent de notre sphère de gestion.

### 4. Le contrôle et la régulation

- Planifier le contenu des rencontres d'équipe/conférences téléphoniques/individuelles
- Établir des indicateurs de gestion
- Identifier les opportunités d'amélioration et les besoins d'accompagnement
- Alimenter et tenir les rencontres d'appréciation annuelle de la contribution individuelle

- ✓ Permet une vision globale des projets en cours et des enjeux
- ✓ Contribue à l'atteinte des résultats
- ✓ Contribue à la mobilisation des employés par la reconnaissance formelle de la contribution
- ✓ Permet l'amélioration continue



Négliger la planification peut faire en sorte que nos actions s'éloignent de la contribution attendue aux objectifs du plan stratégique.

# Reconnaissance à distance

Cet outil se veut un résumé des bonnes pratiques à utiliser pour développer ou maintenir le lien de confiance avec votre équipe qui travaille à distance par la voie de la reconnaissance et du soutien.

## La reconnaissance qui a un impact

Pour encourager une personne, votre commentaire constructif doit être précis et être en lien avec une action, un projet ou un comportement que vous valorisez.



## Les incontournables

- Nommer la personne à l'interlocuteur lors d'une rencontre virtuelle.
- Nommer spécifiquement le bon coup et expliquer en quoi ce fut réussi. Par exemple, «Merci Isabelle d'avoir pris le temps de rassurer la famille de cette résidente. Je t'ai entendu parler et j'ai trouvé que tu avais les mots justes pour répondre à leurs préoccupations.»
- Parler de l'impact du travail de la personne sur l'ensemble du service ou du CIUSSS.
- Saisir plus d'opportunités afin d'offrir de la reconnaissance pour démontrer qu'un suivi est effectué, même à distance.
- Garder en tête que l'empathie et l'encouragement sont des clés essentielles vers la cohésion de votre équipe et un leadership inspirant.
- L'utilisation des cartes « bon coup » virtuelles ainsi que l'option « Praise » dans Teams peuvent être de bons moyens pour souligner la performance d'un employé.
- Prendre le temps de s'arrêter pour écrire un message personnalisé à son employé a généralement un impact significatif.



**Le sentiment de reconnaissance est généralement augmenté en présence d'une audience. N'hésitez pas à le faire pour reconnaître un bon coup individuel ou d'équipe !**

### Sources :

Référence : Isabelle Lord | site Internet : <https://site.lord-communication.com/2020/04/07/serie-verbe-daction-1-rassurer/>

# Leadership et communication en période de crise

## Bonnes pratiques de communication de gestion / gestion de proximité

### Se donner une routine quotidienne

Trouvez le moyen et la fréquence qui correspondent à votre réalité. Par exemple, lors de cellule de coordination ou d'une conférence vidéo/téléphonique. L'important est de créer un moment avec votre équipe afin de démontrer que vous vous souciez vraiment de leur bien-être, exactement comme vous le faites dans les pratiques de soins.



### Agir tôt sur les rumeurs



La crise comprend souvent une désinformation qui mène à la confusion. Vous pouvez limiter la propagation des rumeurs en partageant avec vos employés les dernières informations disponibles et en communiquant ce qui n'est pas encore clair. Expliquez le problème d'une manière simple, en vous concentrant sur les étapes positives pour le surmonter. Soyez cohérent et clair.

### Ne pas sous-estimer ce que vous représentez pour vos équipes en ce moment

Imaginez-vous lorsque vous rencontrez des turbulences sur un vol et que vous observez le personnel d'équipage. Leurs signaux non verbaux permettent de vous rassurer de la même façon que vous pouvez avoir un impact significatif sur votre équipe. En tant que gestionnaire, votre équipe compte sur vous, se tourne vers vous, vous regarde et interprète vos faits et gestes. Permettez-vous du recul afin de véhiculer un message optimiste et engageant.



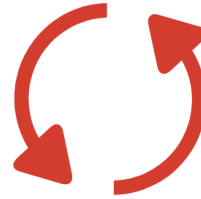
### Acceptez de gérer dans l'ambiguïté

N'oubliez pas que vous êtes la figure de sécurité pour vos équipes. Tout le monde ne navigue pas aisément face à l'incertitude. Il est important de faire la distinction entre ce que l'on peut contrôler et ce qui est hors de notre contrôle. En se concentrant sur ce qui est sous notre contrôle, nous nous sentons plus efficaces et agissons davantage sur ce qui est dans notre sphère d'influence.



## Répéter, répéter, répéter

Voici une bonne occasion de valider la compréhension des informations transmises quotidiennement et évaluant rapidement. Profitez de cet échange pour prendre le pouls de l'équipe et ajuster les messages moins bien compris. N'hésitez pas à répéter l'information déjà transmise si le besoin se fait sentir. Il vaut mieux répéter les choses deux fois plutôt qu'une.



## Prenez soin de vous

Comparons notre contexte de crise sanitaire à un marathon et non pas un sprint. Il est important de savoir se donner des moments de récupération et de ressourcement. Prenez soin de vous comme vous prenez soin des autres.

### Sources :

Référentiel de compétences, [http://s-intranetcentl01/fileadmin/intranet/ressources-humaines/devorganisationnel/Formulaires\\_PACE/Referentiel\\_de\\_compétences\\_2018.pdf](http://s-intranetcentl01/fileadmin/intranet/ressources-humaines/devorganisationnel/Formulaires_PACE/Referentiel_de_compétences_2018.pdf)

Travailler et interagir à distance, Isabelle Lord, <https://www.youtube.com/watch?v=rRqjMNQgO7o&t=154s>

La gestion du télétravail en temps de pandémie, Catherine privé, Alia Conseil et Laurent Vorelli, Propulsion RH, <https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/gestion-teletravail-tempspandemie>

# Collaboration dans une équipe virtuelle

## Bénéficier des bienfaits de la collaboration

Cet outil se veut un résumé des bonnes pratiques afin de susciter la collaboration au sein de vos équipes travaillant à distance.

### Renforcer les liens au sein de l'équipe

- Organisez régulièrement des réunions d'équipe virtuelles via TEAMS et aidez les employés à mieux se connaître sur le plan humain.
- Facilitez chaque semaine la tenue de conversations informelles et formelles pour créer une culture d'équipe par le biais d'une SVO matinale ou bien d'une rencontre d'équipe hebdomadaire.
- Créez et préservez un climat de confiance en communiquant de manière cohérente et régulière pour renforcer l'esprit d'équipe.



### Créer un climat de travail agréable

- Veillez à ce que vos employés travaillent ensemble, avec enthousiasme et dans un esprit de collaboration sur divers projets conjoints.
- Instaurez un climat de respect où chacun se sent à l'aise d'apporter de nouvelles idées.
- Reconnaissez le travail bien fait.
- Dirigez l'équipe honnêtement et ouvertement.



### Comportement souhaité

- ✓ Partager de nouvelles informations
- ✓ Poser des questions pour mieux comprendre
- ✓ Donner des explications
- ✓ Fournir des exemples
- ✓ Amorcer la discussion d'un nouveau sujet qui fera véritablement avancer le travail
- ✓ S'exprimer avec humour au bon moment
- ✓ Faire des commentaires positifs sur les contributions des pairs



## Établir des objectifs clairs

- Établissez des objectifs clairs et un contexte commun pour favoriser la cohésion de l'équipe opérant à distance.
- Communiquez une vision commune, qui s'articule autour de la mission et de la raison d'être de l'équipe, et qui aligne continuellement les personnes sur les nouvelles priorités.
- Gérez bien votre temps et tenez votre équipe au fait des échéances importantes.



## Comportement indésirable



- Dominer la discussion
- Critiquer
- Être compétitif
- Être sarcastique
- Être défensif
- Être hostile
- Être méchant

### Sources :

- École de la fonction publique du Canada - COVID-19 : télétravail conseils pour les chefs d'équipe
- Apprentissage collaboratif à distance : Pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuel, Les Presses de l'Université du Québec

# La communication à distance

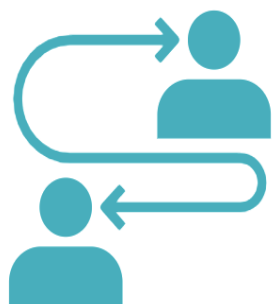
## Contre la distance psychologique associée à la gestion multisite

Cette fiche conseil se veut un rappel des bonnes pratiques à garder en tête lors de vos communications auprès de vos employés étant à distance.

### Communication

- Créer une routine rassurante pour vos employés
- Bien se préparer (technologie, invitation, ordre du jour, durée)
- Choisir les bons moyens de communication et les varier (téléphone, courriel, visioconférence) même s'il s'agit de courtes conversations
- Offrir à ses employés une formation adéquate sur l'utilisation des différentes plateformes informatiques
- Identifier une personne-ressource ou un répondant pour répondre aux questions des employés
- Communiquer clairement les rôles, les responsabilités et les tâches de chacun afin de d'améliorer l'esprit d'équipe, la coopération ainsi que l'atteinte des objectifs
- Oser avoir des conversations courageuses pour le bien-être de tous
- Regrouper des employés ayant des caractéristiques complémentaires pour travailler ensemble (ex. : une personne anxieuse avec une personne très optimiste)

### Contacts sociaux



- Aider à surmonter l'isolement par des contacts sociaux réguliers
- Contribuer au sentiment d'appartenance en faisant des rencontres d'équipe, même informelles ou de courte durée
- Utiliser des courriels de reconnaissance et d'encouragement adressés à toute l'équipe qui permettent de rappeler les valeurs du groupe
- Prendre le temps de répondre aux questions et entendre les préoccupations
- Mettre en place un mécanisme pour informer les employés absents des principaux éléments abordés
- Créer des espaces de célébration : mettre en place des espaces virtuels et des rituels pour célébrer et socialiser pour renforcer les liens

### Créer un climat de confiance

- L'établissement d'un climat de confiance est un des enjeux fondamentaux pour le succès d'un environnement de collaboration à distance
- La fiabilité, l'ouverture, l'acceptation et la cohérence sont les principaux aspects de la confiance auxquels votre équipe s'attarde
- Organiser des rencontres en personne régulièrement, car elles permettent de solidifier le sentiment de proximité, d'appartenance, de confiance et de communication



# Gestion des émotions et du stress de son équipe

En cette période de changement et d'instabilité il est fort possible que certains membres de vos équipes ressentent du stress. Voici donc quelques exemples d'initiatives à intégrer à vos pratiques de gestion à distance afin de réduire le niveau de stress auprès de vos employés.

## Communiquer

Communiquer l'information disponible avec les trois C : de façon calme, continue et claire afin de favoriser un sentiment de sécurité, de limiter l'anxiété et le stress.

Avoir à proximité la liste des noms et des coordonnées de tous les membres de l'équipe et s'assurer de prendre contact régulièrement avec chacun, en particulier les personnes qui semblent plus silencieuses.



## Créer des cellules de soutien

Former de petits groupes pour assurer des contacts réguliers entre les travailleurs de l'organisation afin de limiter le sentiment d'isolement et de permettre aux personnes qui se sentent dépourvues de compter sur le soutien et l'influence positive de ceux qui sont plus en contrôle.

## Offrir de la reconnaissance

Sous forme de bons mots, émoticônes, GIF : même à distance, la reconnaissance au travail demeure essentielle.

## Écouter et répondre

Il faut permettre aux travailleurs d'exprimer leurs préoccupations et de formuler leurs questions. L'important est d'y répondre au meilleur de vos connaissances – ne serait-ce que pour dire que vous n'avez pas encore la réponse et qu'on la leur fournira dès que possible.

## Donner l'exemple

En adoptant une attitude positive, et en adoptant un discours de soutien et d'encouragement.

## Préparer l'avenir

Pour chasser les idées noires et occuper les esprits, on peut prévoir des moments d'échange axés sur des thèmes constructifs : préparation du retour de tous au bureau, réflexion sur les stratégies à mettre en place dans l'après-pandémie, etc.

Il est par ailleurs bon de se donner des objectifs à court terme, dont l'atteinte encouragera l'équipe.





## Ce qu'il faut éviter!

### Le déni et la banalisation

- Si les dirigeants ou les gestionnaires prennent la situation à la légère, les employés risquent d'éprouver davantage d'insécurité.

### Le surplus d'information

- Évitez l'excès de communication sur les plateformes de travail en ligne par exemple. Il ne faut pas perturber davantage le travail en bombardant de messages les employés.

---

#### Sources :

Référentiel de compétences, [http://s-intranetcentl01/fileadmin/intranet/ressources-humaines/devorganisationnel/Formulaires\\_PACE/Referentiel\\_de\\_compétences\\_2018.pdf](http://s-intranetcentl01/fileadmin/intranet/ressources-humaines/devorganisationnel/Formulaires_PACE/Referentiel_de_compétences_2018.pdf)

Travailler et interagir à distance, Isabelle Lord, <https://www.youtube.com/watch?v=rRqjMNQgO7o&t=154s>

La gestion du télétravail en temps de pandémie, Catherine Rivé, Alia Conseil et Laurent Vorelli, Propulsion RH, <https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/gestion-teletravail-tempspandemie>

# Prévention des enjeux de santé mentale

Le gestionnaire se doit de mettre en place les moyens nécessaires afin de préserver le bien-être des employés et d'intervenir lors de difficultés, et ce, même à distance.

## Rôle et responsabilités du gestionnaire

- Assurer une communication régulière avec le télétravailleur, de façon spontanée ou statutaire lors de rencontres en individuel ou en équipe.
- Faire preuve de transparence sur les objectifs, les moyens mis en place pour les atteindre, les rôles et les responsabilités, et les changements au sein de l'organisation.
- Être à l'écoute des besoins et préoccupations d'ordre professionnel et personnel, dans un esprit de conciliation travail-famille, et proposer, dans la mesure du possible, des ressources ou des formations.
- Proposer ou transmettre, s'il y a lieu, des informations sur les saines habitudes de vie ou en favoriser le partage lors d'une rencontre d'équipe.
- Assurer une vigie et être sensible aux comportements d'incivilité, aux conflits interpersonnels non résolus qui pourraient donner lieu à du harcèlement psychologique. Il doit rappeler l'importance aux télétravailleurs de se parler avec respect, tant dans les mots utilisés que dans le ton utilisé. Tout comme il le ferait sur le lieu de travail, il doit continuer de prévenir et surtout d'intervenir afin d'assurer aux télétravailleurs un climat de travail sain.



Le gestionnaire doit surveiller les signes de détresse et les difficultés que pourraient présenter le télétravailleur.

## Signes de détresse que peut présenter le télétravailleur :

Physique	Psychologique	Comportemental
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maux de tête, tension dans la nuque</li><li>• Problèmes gastro-intestinaux</li><li>• Trouble du sommeil</li><li>• Diminution de l'appétit</li><li>• Fatigue</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inquiétude et insécurité</li><li>• Sentiment d'être dépassé</li><li>• Attitude négative</li><li>• Découragement</li><li>• Tristesse</li><li>• Colère</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficulté de concentration</li><li>• Désorganisation</li><li>• Irritabilité, agressivité</li><li>• Repli sur soi</li><li>• Consommation accrue de médicaments, drogue ou alcool</li></ul>

## Autres difficultés pouvant affecter le télétravailleur

- Isolement
- Difficulté à définir les limites entre le travail et la vie personnelle
- Distractions provenant de l'entourage
- Risque de travailler plus d'heures que prévues
- Etc.

Face à ces signes de détresse ou difficultés, le gestionnaire doit être à l'écoute du télétravailleur. Il peut également lui faire part discrètement de ses inquiétudes concernant son comportement. Le gestionnaire a par la suite la responsabilité de référer le télétravailleur vers des ressources qui seront en mesure de lui venir en aide.



**Le cœur  
au travail.**

**Annexe 5**

# **Outils de réflexion**

## **Conditions gagnantes du télétravail**

# Supérieur immédiat

## Pistes de réflexion

### Avant

#### Évaluation des tâches

- Nature des tâches
- Nombre d'interactions importantes avec les usagers et les collègues
- Temps de déplacement professionnel
- Accès physique aux documents ou documents classés
- Équipement spécifique nécessaire
- Tâches divisibles en projets ou en objectifs mesurables
- Profil du télétravailleur

### Pendant

#### Évaluation du bien-être

- Aborder la charge de travail
- Demeurer à l'affût des signes de détresse psychologique
- Agir pour réduire la stigmatisation
- Intervenir auprès d'un employé en difficultés
- Faire le pont avec l'équipe et assurer une communication constante



### Avant

#### Évaluation de l'espace physique et du matériel

- Fusion de bureau
- Espace commun
- Animation de rencontre/comité en mode hybride
- Équipement informatique (possibilité d'utiliser l'équipement personnel selon certaines balises)

### Pendant

#### Évaluation de la performance

- Suivi des échéanciers
- Niveau de supervision requis
- Communication avec l'employé et ajustement

# Télétravailleur

## Pistes de réflexion

### Avant

#### Évaluer mon profil:

- Caractéristiques personnelles
- Désir de faire du télétravail
- Besoin de socialiser vs capacité à travailler seul(e)
- Santé mentale au bureau vs en télétravail
- Capacité à respecter les échéances

### Pendant

- Être en mesure de travailler de manière autonome
- Répondre aux attentes du poste et aux tâches demandées
- Avoir un environnement de travail sécuritaire
- Suivre l'horaire de travail habituel, sauf sur avis contraire
- Être facilement joignable par téléphone, courriel et teams pendant les heures normales de travail
- Manifester ses préoccupations et ses inconforts à travailler seul(e)
- Communiquer régulièrement avec son supérieur immédiat

## Annexe 6

# Guide des profils technologiques associés aux besoins de télétravailleurs

### Principe directeur

Un seul équipement informatique est alloué par employé. Par exemple, l'employé en télétravail partiel utilise un ordinateur portable dans les lieux de l'employeur ainsi qu'à son domicile. Il ne possède pas d'ordinateur de table au bureau.

### Profils technologiques

#### *Télétravail intégral*

##### Définition

Modalité selon laquelle le lieu principal de travail est le domicile du travailleur, sans exclure la possibilité de devoir se présenter sur les lieux de travail désignés par l'employeur au besoin<sup>1</sup>.

##### Équipements fournis

- ✓ Ordinateur de bureau
- ✓ 2 écrans externes, dont un écran avec caméra, microphone et haut-parleur intégré
- ✓ 1 jeton de téléaccès
- ✓ Casque d'écoute avec microphone disponible via GRM

*(liste des produits disponibles sur l'intranet sous : Services administratifs et de soutien/Ressources technologiques/Documentation/Accessoires informatiques et téléphoniques à commander via GRM)*

#### *Télétravail partiel*

##### Définition

Modalité selon laquelle plusieurs jours de travail peuvent s'effectuer au domicile du travailleur, mais comportant une partie de la prestation de travail qui doit s'effectuer sur les lieux de travail désignés par l'employeur<sup>2</sup>.

##### Équipements fournis

- ✓ Ordinateur portable
- ✓ Au bureau : 1 station d'accueil avec un écran externe, clavier et souris
- ✓ Au domicile : 1 station d'accueil avec un écran externe, clavier et souris
- ✓ 1 jeton de téléaccès
- ✓ Casque d'écoute avec microphone disponible via GRM

*(liste des produits disponibles sur l'intranet sous : Services administratifs et de soutien/Ressources technologiques/Documentation/Accessoires informatiques et téléphoniques à commander via GRM)*

<sup>1</sup> Politique organisationnelle de télétravail, point 4.2

<sup>2</sup> Ibid, point 4.2

## **Mobilité au travail**

### **Définition**

Modalité selon laquelle le travailleur bénéficie de conditions technologiques lui permettant d'être mobile dans l'exercice de son travail, lui évitant la nécessité de revenir sur les lieux de travail désignés par l'employeur pour compléter plusieurs aspects de son travail<sup>3</sup>.

### **Équipements fournis**

- ✓ Ordinateur portable
- ✓ Au bureau : 1 station d'accueil avec un écran externe, clavier et souris
- ✓ 1 jeton de téléaccès
- ✓ Casque d'écoute avec microphone disponible via GRM  
*(liste des produits disponibles sur l'intranet sous : **Services administratifs et de soutien/Ressources technologiques/Documentation/Accessoires informatiques et téléphoniques à commander via GRM**)*
- ✓ Clé LTE (données cellulaires).

<sup>3</sup> Ibid, point 4.3



## **Annexe 7**

### **Entente de soutien informatique**

#### **Équipements et logiciels**

1. L'Employeur fournit le matériel qui est nécessaire aux tâches à être effectuées en télétravail, selon l'annexe 6 - Guide des profils technologiques associé au besoin des télétravailleurs;
2. L'Employeur demeure propriétaire des équipements, matériels et logiciels fournis et est responsable de l'entretien et de la réparation de son équipement;

En cas de pertes ou de dommages causés à l'équipement, ne découlant pas d'un acte intentionnel ou de la négligence de la personne salariée, le coût des réparations ou du remplacement est aux frais de l'employeur;

3. La personne salariée est responsable de l'installation du matériel à son domicile. L'installation de matériel à domicile n'est pas offerte par le Centre de services informatiques (CSI);
4. Les équipements destinés au télétravail devront être récupérés sur rendez-vous au pavillon Lahaise de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal. Les équipements informatiques superflus seront récupérés par la Direction des Ressources Technologiques (DRT);
5. Lors de la récupération initiale des équipements à l'établissement, la personne salariée devra avoir en sa possession son jeton virtuel pour l'accès à distance, afin de pouvoir confirmer que les équipements, matériels et logiciels fournis sont fonctionnels à son domicile;

Les demandes de jeton doivent être effectuées via Octopus avec le formulaire de demande de jeton (**Octopus | Informatique > Accès > Jeton de téléaccès**);

6. Tous les détails concernant l'installation des différents outils pour l'accès à distance sont disponibles sur le site de la DGTI du MSSS :

<http://www.ti.msss.gouv.qc.ca/getdoc/66b24a7b-b18c-4313-a053-d8915371332e/Configuration.aspx>

7. Pour assurer un maximum de performance, il est obligatoire d'utiliser un lien filaire entre le service internet à domicile et le poste de travail informatique plutôt que le lien réseau sans fil (WiFi);
8. Il est fortement suggéré à la personne salariée de se munir à ses frais d'un limiteur de surtension (UPS) afin de se prémunir des ruptures électriques à son domicile;
9. La personne salariée est responsable de la protection des équipements et de la sécurité des informations.

#### **Accès Internet**

10. La présente entente demeure sous réserve que la personne salariée soit en mesure de fournir un lien de transmission des informations adéquates et performantes par connexion internet comportant une bande passante de téléchargement égale ou supérieure à une vitesse de téléchargement de 60 Mbit/s en aval et de 10 Mbits/ en amont avec une capacité mensuelle de transfert de données illimitées (aval et amont);
11. L'accès à l'internet doit être fourni par l'employé salarié, qui doit en défrayer les coûts. De même, si tous autres frais additionnels en lien avec le service internet arrivaient, ils seraient aux frais de la personne salariée.

#### **Service de soutien technique**

12. Il est entendu que le service de soutien ne couvre que les équipements et logiciels fournis dans la présente entente. Tous autres équipements ou logiciels, propriété de la personne salariée et ne faisant pas partie de la présente entente, ne seront pas couverts par le service de soutien;
13. Aucun logiciel et périphérique personnels, qui n'a pas été fourni par l'employeur ne doit être branché à l'ordinateur, tel que Clé USB, imprimante, caméra, clavier ou souris sans-fil, etc;

14. Le soutien technique associé à l'utilisation du jeton virtuel pour accès à distance est assuré par la Direction générale des technologies de l'information (DGTI) du MSSS.

Le site de la DGTI, indiqué ci-dessous, vous donne également accès aux différentes procédures liées au service de soutien pour l'accès à distance :



<http://www.ti.msss.gouv.qc.ca/Familles-de-services/Gestion-d-outils-collaboratifs/Teleaccésjetonvirtuel/Procedures.aspx>

15. Pour tous problèmes de bris d'équipement ou de fonctionnement liés au poste de travail, matériel et logiciels sous la responsabilité de l'employeur et nécessaires à la prestation de service, la personne salariée est responsable de communiquer sans délai avec le CSI;

16. À cet effet, la personne salariée doit contacter le CSI selon les modalités suivantes :



### Centre de services informatiques CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

Heures d'ouverture du Centre de services informatiques	Pour contacter le Centre de services informatiques*  *(pour les incidents urgents)	Heures de la garde informatique*  *(Uniquement pour les urgences en dehors des heures régulières)	Pour contacter la garde informatique via le CDA*  *(Centre d'appels pour les mesures d'urgence)
Du lundi au vendredi De 7 h 00 à 17 h 00	Poste 5656  De l'externe No de votre installation suivi du 5656	Du lundi au vendredi De 17 h 00 à 7 h 00  Fin de semaine et congé férié 24/7	Poste 3050  De l'externe composez le 514-251-3050
 Pour vos demandes de services et les incidents non urgents, veuillez utiliser le Portail Octopus CSI 			

Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Est-de-  
l'Île-de-Montréal  
Québec

Ou via l'intranet, à la section « *Services administratifs et de soutien/ Ressources technologiques/ Nous joindre* ».

Il est entendu que la personne salariée autorise le CSI à effectuer à distance les vérifications requises au bon fonctionnement des équipements et logiciels fournis.

Dans l'optique où la résolution à distance n'est pas possible, l'utilisateur devra revenir à son lieu de travail d'origine, avec les équipements informatiques afin que les travaux pour rétablir le service puissent être effectués à partir de l'établissement.

Si la problématique nécessite une réparation physique, un employé du CSI prendra rendez-vous avec l'utilisateur dans son lieu de travail d'origine au sein du CEMTL.

Si le technicien informatique évalue qu'un problème est lié avec l'environnement à domicile, il peut demander le retour du matériel au lieu de travail d'origine pour poursuivre le diagnostic.

La personne salariée est également responsable de rapporter et de rebrancher le poste de travail à son domicile après la réparation;

17. Le CEMTL n'est pas responsable de la perte des données personnelles ou de tout élément enregistrés sur le disque dur de l'équipement;

Les sauvegardes des données présentes sur l'équipement sont de la responsabilité de la personne salariée. Elle doit, à cet effet, utiliser les infrastructures du réseau du CEMTL (**lecteur B : connexion Citrix**);

18. Le CSI n'offre pas le soutien pour dépanner toute problématique de lenteur ainsi que les problèmes de connectivité que la personne salariée pourrait avoir avec son fournisseur internet ou tout autre problème n'ayant pas un lien direct avec le poste de travail et/ou les logiciels utilisés dans le cadre de son travail.

### **Services de mises à jour et entretiens préventifs**

19. Les mises à jour du système d'exploitation et de l'antivirus ainsi que les entretiens préventifs requis au bon fonctionnement des équipements et logiciels fournis sont faits en continu;

20. Lorsque la personne salariée est avisée, elle devra également retourner, dans les plus brefs délais, les équipements au CSI lorsque des mises à jour ou entretiens préventifs sont requises à partir de l'établissement.

- 
- 
-

## Annexe 8

### Santé et sécurité du télétravailleur – Grille d'identification des risques

#### Il vous suffit de :

- Lire chaque point de la liste à cocher et inscrire pour chacun si votre lieu de télétravail répond à chaque condition.
- Si la réponse est « À corriger », il faut tâcher de rectifier la situation à risque le plus rapidement possible.

Environnement de travail	Oui	À corriger	Ne s'applique pas
Dégager l'espace en fermant les tiroirs et les portes et en rangeant les objets au sol			
Attacher les fils d'ordinateur, électriques et de téléphone puis ranger les extensions de façon à ce qu'ils soient bien dissimulés et ne traînent pas au sol			
Inspecter les rallonges et barres d'extension pour s'assurer qu'elles sont en bon état			
Régler adéquatement la luminosité, la ventilation et la température de la pièce			
Éloigner les objets au sol des appareils de chauffage			
Libérer les escaliers et avoir une rampe en bon état, conforme au code du bâtiment			
S'assurer que les tapis et carreaux ne sont pas détachés ou brisés, et sont bien fixés au sol			
Dégager et bien entretenir les portes, allées et sorties extérieures (pelleter, saler, etc.)			



## Annexe 8

### Santé et sécurité du télétravailleur – Grille d'identification des risques

Ergonomie de l'espace de travail	Oui	À corriger	Ne s'applique pas
Aménager un endroit dédié au travail			
Disposer d'une superficie de bureau qui permet l'utilisation des divers outils de travail requis par la tâche à effectuer			
Posséder une souris et un clavier indépendants, si le travail doit être fait en télétravail pendant plus de deux heures dans une journée			
Avoir une chaise fonctionnelle et ajustable (minimalement la hauteur de l'assise et hauteur et l'inclinaison du dossier)			
Pouvoir appuyer son dos correctement sur le dossier de la chaise			
Ajuster le haut de l'écran à la hauteur des yeux ou rehausser l'écran du portable.			
Avoir suffisamment d'espace pour déposer les bras sur le bureau ou avoir des appuis-bras intégrés à la chaise			
Disposer d'espace pour les jambes sous le bureau			
Être en mesure de déposer les pieds au sol ou sur un appui-pied			
Détenir un casque d'écoute, si l'emploi demande à être souvent au téléphone ou en conférence téléphonique			
Installer l'écran de votre ordinateur de façon à ce qu'il n'y ait pas de reflets dans celui-ci et qu'il soit dans le même axe/aligné avec le clavier et la chaise de travail			
Avoir assez de lumière pour lire			

Sécurité personnelle*	Oui	Non
Est-ce que vous vous sentez en sécurité dans votre environnement de télétravail?		
Y a-t-il des éléments en lien avec votre sécurité personnelle (psychologique et/ou physique) lorsque vous êtes en télétravail sur lesquels vous devriez être informés?		

\* Soyez assurés que les réponses en lien avec la sécurité personnelle demeurent confidentielles.

**Le cœur  
au travail.**

**Annexe 9**

# **Outils de réflexion**

## **Gestion des comités/rencontres dans un contexte de travail hybride**

# Organisateur / animateur

## Pistes de réflexion

### Avant

#### Préparation des rencontres/comités:

- La rencontre doit-elle être en visioconférence, en présentiel ou en mode hybride?
- Le temps alloué à la rencontre est-il adéquat au mode choisit ?
- Qui doit absolument y assister ?
- Les invités doivent-ils être absolument en présentiel ?
- Prévoir à l'agenda de terminer 10 minutes plus tôt au besoin pour permettre les déplacements ou le changement de rencontre.

#### Préparation des rencontres/comités:

- Choisir une salle où les équipements techniques permettent une rencontre en mode hybride au besoin.
- Identifier les équipements qu'il est nécessaire d'acquérir afin d'adapter votre salle de réunion à l'animation hybride en sollicitant les services de l'audiovisuel.
- La disposition de la salle suscite-t-elle la contribution de tous les participants?
- Le contenu est-il adapté à l'animation en mode hybride?

### Pendant

- S'assurer de tenir compte de l'ensemble des participants pendant l'animation.
- Convenir des règles de base : main levée, caméra ouverte au début, lors de la prise de parole et à la fin de la rencontre.
- Demeurer à l'affût des questions et des réactions des participants en ligne (avec ou sans caméra).
- Assurer un rythme dynamique de l'animation afin de garder l'attention de l'ensemble des participants (présentation, discussion, etc.).
- Permettre aux personnes qui ont une autre rencontre de partir 10 minutes plus tôt au besoin.

# Participant

## Pistes de réflexion

### Avant

#### Gestion de la charge de travail:

- M'assurer d'un équilibre entre les rencontres en présentiel et en visioconférence.
- En tant qu'invité, valider si ma présence physique est requise lors d'une rencontre prévue en mode hybride
- Informer mon gestionnaire si je constate que les balises organisationnelles ne sont pas respectées (exemple : réunions uniquement en présentiel).
- M'assurer que mes équipements fonctionnent bien : caméra, micro, etc.

### Pendant

- Participer activement à la rencontre.
- Respecter les règles de base : caméra ouverte au début, lors de prise de parole et à la fin de la rencontre.
- Utiliser les outils d'intelligence collective (émoji) pour réagir aux discussions.





## Annexe 10

# Formulaire de demande d'équipement pour salle de réunion, d'enseignement ou hybride (présentiel/virtuel)

Date:

### Requérant

Nom:

Prénom:

Téléphone:

Courriel:

Programme/Direction:

Code budgétaire:

### Localisation et caractéristiques de la salle

Installation:

Numéro de porte:

Dimension (longueur x largeur):                      m X                      m

Capacité (places assises):

La salle est déjà équipée d'un ordinateur?                       Oui     Non

**Contact:**

Nom:

Prénom:

(si différent  
du requérant)

Téléphone:

Courriel:

### Description des besoins:

### Échéancier souhaité:

Veillez transmettre ce formulaire au Service des techniques audiovisuelles via l'adresse suivante:

**[audiov.hmr@ssss.gouv.qc.ca](mailto:audiov.hmr@ssss.gouv.qc.ca)**

#### Service des techniques audiovisuelles

Hôpital Maisonneuve-Rosemont  
5415 boul. de l'Assomption  
Montréal (Québec) H1T 2M4  
514 252-3400, poste 4371  
[audiov.hmr@ssss.gouv.qc.ca](mailto:audiov.hmr@ssss.gouv.qc.ca)

Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Est-de-  
l'Île-de-Montréal

Québec 