



Les effets du télétravail sur le personnel professionnel du secteur public québécois

Rapport final

8 juin 2022

Andrée-Anne Deschênes, PhD, CRHA

Professeure en gestion des ressources humaines
Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis

Laurie Audet

Candidate à maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis

UQAR
Rimouski | Lévis

Introduction

Ce second rapport présente la deuxième partie des résultats d'une enquête portant sur les effets du télétravail menée auprès des membres du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ). L'enquête a été réalisée à l'hiver 2022 auprès d'un échantillon de 2986 membres. Les données ont été recueillies alors que le **télétravail était obligatoire** pour le personnel de la fonction publique pour celles et ceux dont les tâches peuvent se réaliser en télétravail.

Ce second rapport vise à mettre en lumière l'effet de la distance engendrée par le télétravail sur le personnel, ainsi que les différences entre les répondant-es en fonction de leurs caractéristiques sociodémographiques. Il propose également une interprétation des résultats au regard de la littérature actuelle.

Les données présentées dans ce rapport sont entièrement confidentielles et aucun résultat présenté ne permet d'identifier les personnes répondantes.

Faits saillants

- La **proximité psychologique perçue prime sur la distance réelle** pour expliquer les attitudes positives à l'égard de l'organisation et à l'égard du supérieur·e.
- Les **technologies collaboratives contribuent au maintien de l'adéquation personne/organisation et personne/supérieur·e.**
- L'adéquation personne/organisation a un effet positif sur l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et l'intention de rester.
- L'adéquation personne/supérieur·e a un effet positif sur la satisfaction au travail, l'engagement envers le ou la supérieur·e, la qualité de la relation (LMX) et sur l'intention de rester.
- Les personnes non binaires ou qui ne préfèrent pas répondre (genre) sont les moins satisfaites, les moins engagées, les moins en adéquation et qui ont le plus l'intention de quitter leur emploi.
- En ce qui a trait aux différences en fonction du genre, les femmes présentent les indicateurs les plus élevés. Elles sont les plus satisfaites, les plus engagées, les plus en adéquation et elles ont le moins l'intention de quitter leur emploi
- L'intention de rester est plus élevée chez les personnes de 35 à 55 ans.
- Les employé·es avec une ancienneté organisationnelle de 5 ans et moins sont les personnes qui entretiennent les meilleures relations avec leur supérieur·e.
- En ce qui a trait aux différences en fonction du statut familial, ce sont les personnes en couple, avec enfant(s) qui sont les plus satisfaites, les plus engagées, les plus en adéquation et qui ont le plus l'intention de rester.
- **L'amélioration de la qualité de vie est un avantage important qui se dégage** des commentaires, avec, entre autres, une meilleure conciliation des temps sociaux, la réduction du temps de déplacement et une diminution du stress.
- En revanche, les processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés sont plus difficiles avec la distance.
- **Le manque de flexibilité dans l'application et le manque de consultation des employé·es** dans l'élaboration de la politique-cadre en matière de télétravail du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) sont deux éléments qui ressortent fortement.

Table des matières

Introduction	1
Faits saillants.....	2
Liste des tableaux.....	4
Liste des figures	5
1. Retour sur la méthodologie	6
2. Résultats.....	7
3.1 La description des caractéristiques l'organisation.....	7
3.2 L'effet de la distance sur les attitudes au travail	7
3.2.1 L'effet de la distance sur les attitudes envers l'organisation	7
3.2.2 L'effet de la distance sur les attitudes envers le-la supérieur-e	8
3.3 L'effet des technologies collaboratives sur l'adéquation personne/organisation et personne/ supérieur-e.....	9
3.4 L'effet de l'adéquation personne/organisation et personne/gestionnaire en contexte de télétravail	10
3.5 Les différences en fonction des caractéristiques sociodémographiques.....	10
3.5.1 L'âge	10
3.5.2 L'ancienneté organisationnelle.....	11
3.5.3 Le genre.....	12
3.5.4 Le statut familial.....	12
3.5.5 Le niveau de scolarité	13
3.6 Commentaires généraux sur le télétravail.....	13
3.6.1 Des réactions sur la politique-cadre en matière de télétravail	13
3.6.2 Des avantages qui surpassent les inconvénients	15
3.6.3 Une structure hiérarchisée et peu flexible	18
4. Discussion.....	19
4.1 Le sentiment de proximité au-delà de la distance objective	19
4.2 Des avantages à souligner et des limites à pallier	20
4.3 Flexibilité et considération des besoins, désirs et attentes du personnel.....	21
Conclusion.....	22
Références	23

Liste des tableaux

Tableau 1. Les caractéristiques qui représentent l'organisation, comme employeur	7
Tableau 2. L'effet de la distance sur les attitudes envers l'organisation (résultat des analyses de régression)	8
Tableau 3. L'effet de la distance sur les attitudes envers le ou la supérieur-e (résultat des analyses de régression)	9
Tableau 4. L'effet de l'usage des technologies collaboratives sur l'adéquation (résultat des analyses de régression)	9
Tableau 5. L'effet de l'adéquation personne/organisation et personne/gestionnaire en contexte de télétravail (résultat des analyses de régression)	10
Tableau 6. Analyses de variance au regard des différences en fonction du groupe d'âge des répondants	11
Tableau 7. Analyses de variance au regard des différences en fonction de l'ancienneté organisationnelle	11
Tableau 8. Analyses de variance au regard des différences en fonction du genre	12
Tableau 9. Analyses de variance au regard des différences en fonction du statut familial	12
Tableau 10. Analyses de variance au regard des différences en fonction du niveau de scolarité	13

Liste des figures

Figure 1. Thèmes et sous-thèmes de la perception de la politique-cadre en matière de télétravail du SCT	14
Figure 2. Thèmes et sous-thèmes des avantages du télétravail.....	17
Figure 3. Thèmes et sous-thèmes des inconvénients du télétravail.....	17
Figure 4. Thèmes et sous-thèmes de l'organisation hiérarchisée du travail	18

1. Retour sur la méthodologie

Les données ont été récoltées entre le 8 février et le 4 mars 2022. Les répondant-es ont été invité-es à répondre à un questionnaire en ligne par le biais d'un courriel acheminé par le SPGQ. Ce sont 20 284 membres qui ont été sollicité-es. Le taux de réponse se situe à 19,04 %. Sur les 3861 questionnaires recueillis, **2986 ont été considérés comme complets et valides** et conservés pour fins d'analyse.

Rappelons que la question suivante a guidé cette recherche : **quel est l'effet du télétravail sur l'adéquation personne/organisation et personne/supérieur?** Cette question principale se décline en trois sous-questions de recherche secondaires :

- i. Quel est l'effet de la *distance objective* et de la *proximité psychologique perçue* sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'adéquation personne/organisation, l'intention de rester, l'adéquation personne/supérieur-e, l'engagement envers le supérieur-e et la qualité de la relation employé-e/ supérieur-e du personnel en contexte de télétravail?
- ii. Quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives sur l'adéquation *personne/organisation* et *personne/ supérieur-e*?
- iii. Quel est l'effet de l'adéquation *personne/organisation* et *personne/ supérieur-e* sur l'engagement envers l'organisation et envers le/la supérieur-e, sur la satisfaction au travail et sur l'intention de rester des employé-es en contexte de télétravail?
- iv. Existe-t-il des différences en fonction des variables sociodémographiques quant aux variables à l'étude?

Le questionnaire de recherche comportait 27 questions, portant sur :

- Le nombre de jours et la proportion du temps en télétravail
- L'ancienneté (organisationnelle et dans le poste)
- La durée de la relation avec le ou la supérieur-e
- Les attitudes envers l'organisation
 - Le sentiment de proximité
 - L'engagement organisationnel (affectif)
 - La satisfaction au travail
 - L'adéquation personne/organisation
 - L'intention de quitter l'organisation
- Les attitudes envers le ou la supérieur-e et la relation avec le ou la supérieur-e
 - Le sentiment de proximité
 - L'engagement envers le ou la supérieur-e
 - L'adéquation personne/ supérieur-e
 - La qualité des échanges employé-e/ supérieur-e (LMX)
 - La fréquence des communications
 - Le soutien et le contrôle du travail
- La perception de l'utilité et de la facilité d'usage des technologies collaboratives
- La perception au regard de la progression de carrière en télétravail
- Le profil sociodémographique

Les données ont été codifiées, puis analysées à l'aide du logiciel SPSS en vue d'en dégager les résultats. Les questions à formulation inversées (négatives) ont été recodées pour le calcul des scores globaux. Une analyse thématique, à l'aide du logiciel Nvivo été réalisée pour traiter les données qualitatives (commentaires formulés par les répondant-es à l'égard du télétravail).

2. Résultats

3.1 La description des caractéristiques l'organisation

Les répondant-es ont été sondé-es sur les caractéristiques qu'elles et qu'ils attribuent à leur organisation, comme employeur. Il en ressort que *la prise de risque* et *la compétitivité* sont les caractéristiques qui collent le moins bien au gouvernement, comme employeur.

Le tableau 1 présente les moyennes obtenues pour chacune des caractéristiques.

Tableau 1. Les caractéristiques qui représentent l'organisation, comme employeur

	Moyenne (/5)
Adaptabilité	3,36
Stabilité	3,60
Compétitivité	2,83
Capacité d'innovation	3,10
Orientation vers les résultats	3,62
Imputabilité	3,34
Prise de risque	2,74
Autonomie	3,58
Être orientée vers l'équipe	3,48
Impartialité	3,47
Tolérance	3,67

3.2 L'effet de la distance sur les attitudes au travail

3.2.1 L'effet de la distance sur les attitudes envers l'organisation

La première question de recherche portait sur les effets de la *distance objective* (mesurée par le nombre de jours en télétravail) et de *la proximité psychologique perçue* par l'employé-e sur différentes attitudes au travail.

Afin de vérifier l'effet de la distance objective et de la proximité psychologique perçue avec l'organisation sur la satisfaction au travail, sur l'engagement organisationnel, sur l'adéquation individu/organisation et sur l'intention de rester, des analyses de régression hiérarchiques ont été réalisées. L'âge, l'ancienneté dans l'organisation et l'ancienneté dans le poste ont été contrôlés.

Les résultats indiquent que la distance objective n'a pas d'effet significatif sur la satisfaction au travail, alors que le sentiment de proximité envers l'organisation influence positivement la satisfaction au travail ($\beta = 0,553, p < 0,001$).

Ensuite, les résultats témoignent de l'absence d'influence de la distance objective sur l'engagement organisationnel, alors que la perception de proximité envers l'organisation est associée positivement à l'engagement organisationnel ($\beta = 0,625, p < 0,001$).

Par ailleurs, les résultats vont dans le même sens en ce qui a trait à l'adéquation entre la personne et l'organisation. La distance objective n'y est pas associée, alors que le sentiment de proximité exercerait un effet positif sur celle-ci ($\beta = 0,625, p < 0,001$).

Enfin, les analyses au regard de l'effet de la distance sur l'intention de rester témoignent du fait que la distance objective n'a aucun effet, alors que la perception de proximité est associée positivement ($\beta = 0,557, p < 0,001$).

Tableau 2. L'effet de la distance sur les attitudes envers l'organisation (résultat des analyses de régression)

	Distance objective β	Proximité psychologique perçue envers l'organisation β
Satisfaction au travail	-0,002	0,553**
Engagement organisationnel	-0,018	0,625**
Adéquation personne/organisation	0,030	0,625**
Intention de rester dans l'organisation	-0,006	0,557**

**Relation significative au seuil de 0,01.

3.2.2 L'effet de la distance sur les attitudes envers le·la supérieur·e

La première question de recherche portait sur les effets de la *distance objective* (mesurée par le nombre de jours en télétravail) et de la *proximité psychologique perçue* par l'employé·e à l'égard de son ou de sa supérieur·e sur différentes attitudes.

Afin de vérifier l'effet de la distance objective et de la proximité psychologique perçue avec le ou la supérieur·e sur la satisfaction au travail, sur l'engagement envers le ou la supérieur·e, sur l'adéquation personne/ supérieur·e, sur la qualité des échanges (LMX) et sur l'intention de rester dans l'organisation, des analyses de régression hiérarchiques ont été réalisées. L'âge, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté dans le poste et la durée de la relation avec le ou la supérieur·e ont été contrôlés.

Les résultats indiquent que la distance objective n'a pas d'effet significatif sur la satisfaction au travail, alors que le sentiment de proximité envers le ou la supérieur·e influence positivement la satisfaction au travail ($\beta = 0,430, p < 0,001$).

Ensuite, les résultats témoignent de l'absence d'influence de la distance objective sur l'engagement envers le ou la supérieur·e, alors que la perception de proximité envers cette personne est associée positivement à l'engagement ($\beta = 0,736, p < 0,001$).

Les résultats vont dans le même sens en ce qui a trait à l'adéquation entre la personne et son ou sa supérieur·e. La distance objective n'y est pas associée, alors que le sentiment de proximité exercerait un effet positif sur celle-ci ($\beta = 0,744, p < 0,001$).

Le même effet est constaté pour le LMX, alors que seul le sentiment perçu de proximité psychologique y contribue ($\beta = 0,778, p < 0,001$).

Enfin, les analyses au regard de l'effet de la distance sur l'intention de rester témoignent du fait que la distance objective n'a aucun effet, alors que la perception de proximité psychologique avec le ou la supérieur-e y est associée positivement ($\beta = 0,362 p < 0,001$).

Tableau 3. L'effet de la distance sur les attitudes envers le ou la supérieur-e (résultat des analyses de régression)

	Distance objective β	Proximité psychologique perçue envers le ou la supérieur-e β
Satisfaction au travail	-0,05	0,430**
Engagement envers le-la supérieur-e	0,031	0,736**
Adéquation personne/ supérieur-e	0,015	0,744**
Qualité des échanges employé-e/ supérieur-e	0,019	0,778**
Intention de rester dans l'organisation	-0,004	0,362**

**Relation significative au seuil de 0,01.

3.3 L'effet des technologies collaboratives sur l'adéquation personne/organisation et personne/ supérieur-e

Afin de répondre à la seconde question de recherche, des analyses de régressions hiérarchiques ont été effectuées pour examiner l'effet de la perception d'utilité et la perception de facilité de l'usage des technologies collaboratives sur l'adéquation personne/organisation et personne/supérieur-e. L'âge, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté dans le poste et la durée de la relation avec le ou la supérieur-e ont été contrôlés.

Les résultats indiquent que la perception d'utilité des technologies collaboratives a un effet significatif sur l'adéquation entre la personne et l'organisation ($\beta = 0,219, p < 0,001$) et entre la personne et son ou sa gestionnaire ($\beta = 0,181, p < 0,001$).

Tableau 4. L'effet de l'usage des technologies collaboratives sur l'adéquation (résultat des analyses de régression)

	Adéquation personne/organisation β	Adéquation personne/gestionnaire β
Perception d'utilité des technologies collaboratives	0,219**	0,181**
Perception de facilité d'utilisation des technologies collaboratives	0,012	-0,006

**Relation significative au seuil de 0,01.

3.4 L'effet de l'adéquation personne/organisation et personne/gestionnaire en contexte de télétravail

Afin de répondre à la troisième question de recherche, des analyses de régressions hiérarchiques ont été effectuées pour examiner l'effet de l'adéquation personne/organisation et personne/supérieur-e sur diverses attitudes en contexte de télétravail. L'âge, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté dans le poste et la durée de la relation avec le ou la supérieur-e ont été contrôlés.

Il ressort des résultats que l'adéquation personne/organisation et l'adéquation personne/ supérieur-e exercent un effet positif sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le LMX et l'intention de rester dans l'organisation.

Il est possible de constater que l'ampleur de l'effet est plus élevée lorsque la cible de l'adéquation (l'organisation ou le ou la supérieur-e) est la même que l'attitude qui en découle. Par exemple, l'engagement organisationnel est plus fortement expliqué par l'adéquation avec l'organisation alors que l'engagement envers le ou la supérieur-e est plus fortement expliqué par l'adéquation personne/supérieur-e. Le tableau 5 fait état de ces résultats.

Tableau 5. L'effet de l'adéquation personne/organisation et personne/gestionnaire en contexte de télétravail (résultat des analyses de régression)

	Adéquation personne/organisation β	Adéquation personne/ supérieur-e β
Satisfaction au travail	0,508**	0,214**
Engagement organisationnel	0,560**	0,073**
Engagement envers le-la supérieur-e	0,019	0,836**
Qualité des échanges employé-e/ supérieur-e	0,073**	0,745**
Intention de rester dans l'organisation	0,484**	0,182**

**Relation significative au seuil de 0,01.

3.5 Les différences en fonction des caractéristiques sociodémographiques

Afin de répondre à la quatrième et dernière question de recherche, qui vise à examiner les différences entre les répondant-es au regard des attitudes au travail, des analyses de variance (ANOVA à 1 facteur) ont été réalisées.

3.5.1 L'âge

Le tableau 6 présente les résultats des analyses de variance au regard des différences en fonction du groupe d'âge des répondant-es. Des différences entre les groupes d'âge sont constatées :

- l'adéquation individu/organisation est plus faible pour les 56 à 65 ans;
- l'intention de rester dans l'organisation est plus élevée chez les 36-45 ans et les 46-55 ans;

- L'engagement envers le ou la supérieur-e, l'adéquation personne/supérieur-e et le LMX sont plus élevés chez les 19-35 ans.

Tableau 6. Analyses de variance au regard des différences en fonction du groupe d'âge des répondants

Variable	19 à 35 ans (n = 328)	36 à 45 ans (n = 1070)	46 à 55 ans (n = 1014)	56 à 65 ans (n = 447)	F
Satisfaction au travail	3,85	3,91	3,91	3,94	0,596
Engagement organisationnel (affectif)	3,22	3,29	3,27	3,21	1,202
Adéquation personne/organisation	3,51	3,56	3,52	3,39	5,187**
Intention de rester dans l'organisation	3,77	3,89	3,90	3,47	21,095**
Engagement envers le ou la supérieur-e (affectif)	3,95	3,84	3,78	3,64	3,180**
Adéquation personne/ supérieur-e	3,79	3,71	3,64	3,54	5,027**
La qualité des échanges supérieur-e-employé-e (LMX)	3,75	3,71	3,64	3,56	4,915

**Relation significative au seuil de 0,01.

3.5.2 L'ancienneté organisationnelle

Le tableau 7 présente les résultats des analyses de variance au regard des différences en fonction de l'ancienneté organisationnelle des répondant-es. Des différences entre les groupes d'âge sont constatées:

- l'adéquation individu/organisation est plus faible pour ceux et celles ayant plus de 25 ans d'ancienneté dans l'organisation;
- l'intention de rester dans l'organisation est plus élevée chez les répondant-es ayant entre 5 et 15 ans et 15 à 25 ans d'ancienneté;
- L'engagement envers le ou la supérieur-e, l'adéquation personne/ supérieur-e et le LMX sont plus élevés chez les personnes ayant moins de 5 ans d'ancienneté.

Tableau 7. Analyses de variance au regard des différences en fonction de l'ancienneté organisationnelle

Variable	0 à 5 ans (n = 1091)	5 à 15 ans (n = 1103)	15 à 25 ans (n = 570)	25 ans et plus (n = 200)	F
Satisfaction au travail	3,91	3,90	3,92	3,88	0,089
Engagement organisationnel (affectif)	3,23	3,28	3,29	3,25	1,048
Adéquation personne/organisation	3,56	3,49	3,48	3,38	4,037**
Intention de rester dans l'organisation	3,78	3,87	3,90	3,46	10,419**
Engagement envers le ou la supérieur-e (affectif)	3,90	3,76	3,75	3,65	7,633**
Adéquation personne/supérieur-e	3,74	3,62	3,61	3,58	4,311**
La qualité des échanges supérieur-e-employé-e (LMX)	3,72	3,62	3,59	3,64	3,982**

**Relation significative au seuil de 0,01.

3.5.3 Le genre

Le tableau 8 présente les résultats des analyses de variance au regard des différences en fonction du genre des répondant·es. Des différences entre les genres sont constatées pour chacune des variables. Les personnes non binaires ou qui ne préfère ne pas répondre (genre) sont les moins satisfaites, les moins engagées, les moins en adéquation avec l'organisation et le ou la supérieur·e et qui ont le plus l'intention de quitter. A contrario, ce sont les femmes qui présentent les indicateurs les plus élevés.

Tableau 8. Analyses de variance au regard des différences en fonction du genre

Variable	Femme (n = 1822)	Homme (n = 1049)	Préfère ne pas répondre personne non binaire (n = 53)	F
Satisfaction au travail	3,93	3,89	3,36	11,517**
Engagement organisationnel (affectif)	3,29	3,22	2,96	7,015**
Adéquation personne/organisation	3,54	3,48	3,07	11,489**
Intention de rester dans l'organisation	3,89	3,72	3,32	14,992**
Engagement envers le ou la supérieur·e (affectif)	3,85	3,75	3,46	7,992**
Adéquation personne/ supérieur·e	3,69	3,65	3,31	4,199*
La qualité des échanges supérieur·e -employé·e (LMX)	3,68	3,65	3,33	4,687**

**Relation significative au seuil de 0,01.

3.5.4 Le statut familial

Le tableau 9 présente les résultats des analyses de variance au regard des différences en fonction du statut familial des répondant·es. Des différences sont constatées pour chacune des variables. **Les personnes en couple, avec enfant(s)** sont les plus satisfaites, les plus engagées, les plus en adéquation et qui ont le plus l'intention de rester dans l'organisation.

Tableau 9. Analyses de variance au regard des différences en fonction du statut familial

Variable	Personne seule, sans enfant (n = 415)	Personne seule, avec enfant(s) (n = 244)	En couple, sans enfant (n = 704)	En couple, avec enfant(s) (n = 1531)	F
Satisfaction au travail	3,78	3,80	3,89	3,97	6,537**
Engagement organisationnel (affectif)	3,16	3,27	3,22	3,31	4,865**
Adéquation personne/organisation	3,40	3,50	3,47	3,56	5,254**
Intention de rester dans l'organisation	3,64	3,79	3,75	3,90	7,774**
Engagement envers le ou la supérieur·e (affectif)	3,76	3,73	3,75	3,85	3,286*
Adéquation personne/ supérieur·e	3,64	3,59	3,62	3,71	2,037
La qualité des échanges supérieur·e - employé·e (LMX)	3,61	3,57	3,63	3,71	3,122**

**Relation significative au seuil de 0,01.

3.5.5 Le niveau de scolarité

Le tableau 10 présente les résultats des analyses de variance au regard des différences en fonction du niveau de scolarité. Des différences entre les groupes sont constatées :

- la satisfaction au travail est plus élevée pour ceux et celles ayant un DES ou un DEP;
- l'adéquation personne/organisation est plus élevée chez les détenteurs et détentrices d'un DES, d'un DEP ou d'un certificat de 1^{er} cycle universitaire;
- l'intention de rester dans l'organisation est plus faible chez les détenteurs d'un diplôme de 2^e cycle universitaire;
- l'engagement envers le ou la supérieur-e, l'adéquation personne/ supérieur-e et le LMX sont plus élevés chez les personnes détenant un DES ou un DEP.

Tableau 10. Analyses de variance au regard des différences en fonction du niveau de scolarité

Variable	Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP) (n = 32)	Diplôme d'études collégiales (DEC) (n = 526)	Certificat de 1 ^{er} cycle universitaire (n = 244)	Baccalauréat (n = 1227)	Diplôme de 2 ^e cycle universitaire (maîtrise, DESS) (n = 827)	Doctorat (n = 74)	F
Satisfaction au travail	4,16	4,02	3,99	3,90	3,81	3,80	4,872**
Engagement organisationnel (affectif)	3,36	3,29	3,30	3,27	3,21	3,40	1,497
Adéquation personne/organisation	3,63	3,58	3,62	3,50	3,44	3,50	3,753**
Intention de rester dans l'organisation	3,88	3,92	3,9	3,84	3,67	3,93	5,054**
Engagement envers le ou la supérieur-e (affectif)	4,10	3,87	3,87	3,77	3,76	3,88	2,380*
Adéquation personne/supérieur-e	4,02	3,79	3,74	3,64	3,58	3,70	4,308**
La qualité des échanges supérieur-e-employé-e (LMX)	3,97	3,74	3,74	3,62	3,64	3,64	2,997*

**Relation significative au seuil de 0,01.

3.6 Commentaires généraux sur le télétravail

Parmi les personnes sondées, 336 répondant-es ont formulé un commentaire en lien avec leur expérience de télétravail. Ces commentaires ont fait l'objet d'une analyse thématique (sous *NVivo*). Le corpus de données a ainsi pu être divisé en trois thèmes principaux.

3.6.1 Des réactions sur la politique-cadre en matière de télétravail

Au regard de leurs commentaires, les répondant-es partagent une perception assez claire de la politique-cadre en matière de télétravail. Le manque de flexibilité dans l'application et le manque de consultation des employé-es dans l'élaboration de la politique sont les deux éléments qui ressortent les plus fortement.

Je souhaiterais que l'organisation laisse le choix aux employés concernant le nombre de jours passés en télétravail par semaine au lieu d'obliger un mode hybride.

La flexibilité dans les options offertes/disponibles, ainsi que la reconnaissance des conditions et contraintes individuelles et familiales propres à la réalité de chaque employé, seront des facteurs importants à prendre en considération par l'employeur lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques de retour au travail conjuguant avec le maintien d'une portion de télétravail.

L'impossibilité de télétravailler 100 % du temps est susceptible d'entraîner des départs vers les employeurs privés qui déploient des pratiques plus flexibles :

Le fait d'aller au bureau en présentiel doit être optionnel. C'est une question d'autonomie. Le fait d'être obligée d'aller au bureau 2 jours par semaine pourrait être une raison de quitter mon poste si je trouve quelque chose de plus flexible dans le secteur privé.

L'obligation de faire du télétravail 2 jours par semaine ne convient pas à tous et occasionne des départs de collègues expérimentés et appréciés. C'est démobilisant.

En somme, les perceptions des employé-es à l'égard des de la politique-cadre en matière de télétravail sont principalement négatives, surtout à ce qui a trait à son manque de flexibilité et à la non-possibilité pour les employé-es de choisir le nombre de jours de présence au bureau qui leur convient, en fonction de leurs besoins, leurs attentes et leurs désirs. La figure 1 résume les thèmes et sous-thèmes identifiés.

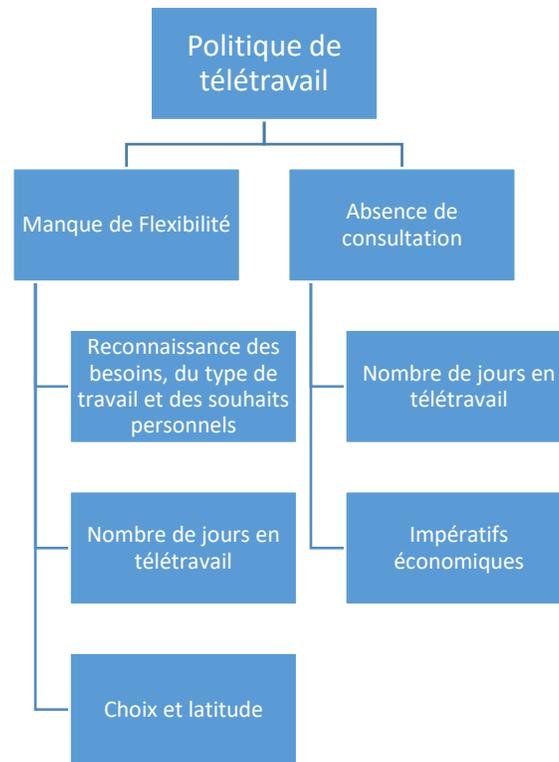


Figure 1. Thèmes et sous-thèmes de la perception de la politique-cadre en matière de télétravail du SCT

3.6.2 Des avantages qui surpassent les inconvénients

Les répondant-es ont su relever bon nombre d'avantages au télétravail, qui semblent surpasser largement ses inconvénients. L'amélioration de la qualité de vie est parmi les avantages qui se dégagent des commentaires, avec, entre autres, une meilleure conciliation des temps sociaux et moins de stress.

J'espère pouvoir continuer à travailler en mode télétravail à temps plein. Je suis plus productif, je peux TOUT faire ce que je faisais au bureau, je ressens moins la pression (moins de stress, d'angoisse) et ma santé s'en porte mieux. Tout le monde en sort gagnant, mon employeur et moi.

Un autre avantage notable qui est souligné est celui de l'accroissement de la productivité, notamment en raison de la diminution des pertes de temps et de la concentration qui est accrue.

Je performe très bien en télétravail. Les outils qui sont mis à ma disposition me permettent d'effectuer mes tâches dans les délais demandés et avec autant d'efficacité qu'en présentiel.

La diminution du temps de transport, et par conséquent des coûts de déplacement et des émissions de gaz à effets de serre (GES) est aussi un avantage soulevé.

Je considère que le télétravail est bon pour l'environnement par rapport au transport, bon pour la famille en perdant moins de temps en transport, bon pour la santé en diminuant le risque de contracter la COVID par exemple, diminue les coûts pour aller travailler (transport, stationnement, nourriture, vêtement), une meilleure qualité de vie en diminuant les stress environnementaux et finalement fait diminuer les coûts de l'employeur en espace à bureau sans compter les pertes de temps en déplacement dans les salles de réunions, les personnes qui se promènent de bureau en bureau au lieu de travailler, etc.

La rétention des employé-es en âge de quitter leur emploi pour la retraite a aussi été mentionnée :

En bref, le télétravail m'a fait remettre en question mes prévisions pour la retraite et si le télétravail est pour demeurer, je vais assurément travailler un plus grand nombre d'années dans la fonction publique.

Certains désavantages sont aussi soulevés, mais dans une moindre mesure. Il est entre autres question de la difficulté pour les nouveaux employés de se sentir accueillis et intégrés dans leur nouvel environnement de travail :

Entrer en poste dans un nouveau travail, nouveau domaine, en télétravail est très difficile. Il faut beaucoup d'autonomie surtout quand un gestionnaire est peu disponible et peu axé sur le partage de connaissances.

Les problèmes liés à l'ergonomie, à l'accroissement du temps de travail, à l'effacement des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle, ainsi que la diminution des contacts informels sont parmi les conséquences négatives engendrées :

Mon expérience du télétravail a été globalement catastrophique depuis le début 2020 au point d'en arriver à l'épuisement. L'isolement social, l'éclatement des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle, le manque d'espace, la démotivation, la mauvaise ergonomie (maux de dos), bref, je n'en peux plus!

[...] mes patrons m'appellent régulièrement après 17 h. Pour moi, le télétravail, c'est très négatif pour séparer la vie professionnelle et la vie personnelle/familiale.

Le télétravail est en train de détruire notre esprit d'équipe. Dans les moments forts de la session, nous n'avons pas ou très peu de contacts avec les autres. On est seul ou on voit toujours la même personne pour un dossier en particulier. Quand on se revoit, ça fait drôle même si ça fait des années qu'on travaille ensemble. Notre chimie d'équipe s'effrite doucement et cela est visible. Nous avons eu la preuve à plusieurs reprises. Le télétravail est-il aussi efficace qu'en présence? Je ne pense pas. Pour certains aspects peut-être, mais je crois que dans l'ensemble, les organisations sont perdantes.

Le contrôle accru du temps de travail par les gestionnaires a aussi été relevé.

Ce que je vis avec le télétravail : les gestionnaires ont peur qu'on ne travaille pas et nous demande de plus en plus des rapports journaliers de ce que nous avons fait, nous devons imputer le nombre d'heures à chaque activité (exemple : 2 heures pour les courriels, 15 min de conversation avec untel, 1 h pour telle tâche, etc.). Alors qu'en présentiel on avait plus de latitude et plus d'autonomie, on avait des objectifs, on les tenait, ce manque de confiance m'agace beaucoup et je pense que ce genre d'attitude à l'égard du personnel peut mener certains à vouloir quitter, je passe plus d'une heure par jour à remplir la feuille de route de la journée, mais je ne peux imputer ce temps nulle part, cette hypocrisie est néfaste. Le télétravail est une bonne chose, les gestionnaires devraient faire des formations pour en tirer le maximum tout en respectant le personnel avec qui ils travaillent.

En résumé, le personnel semble largement apprécier la réduction du temps de déplacement et l'accroissement de la qualité de vie qui sont inhérents au télétravail. En revanche, les processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés sont plus difficiles avec la distance. Les figures 2 et 3 résument les thèmes et sous-thèmes analysés.

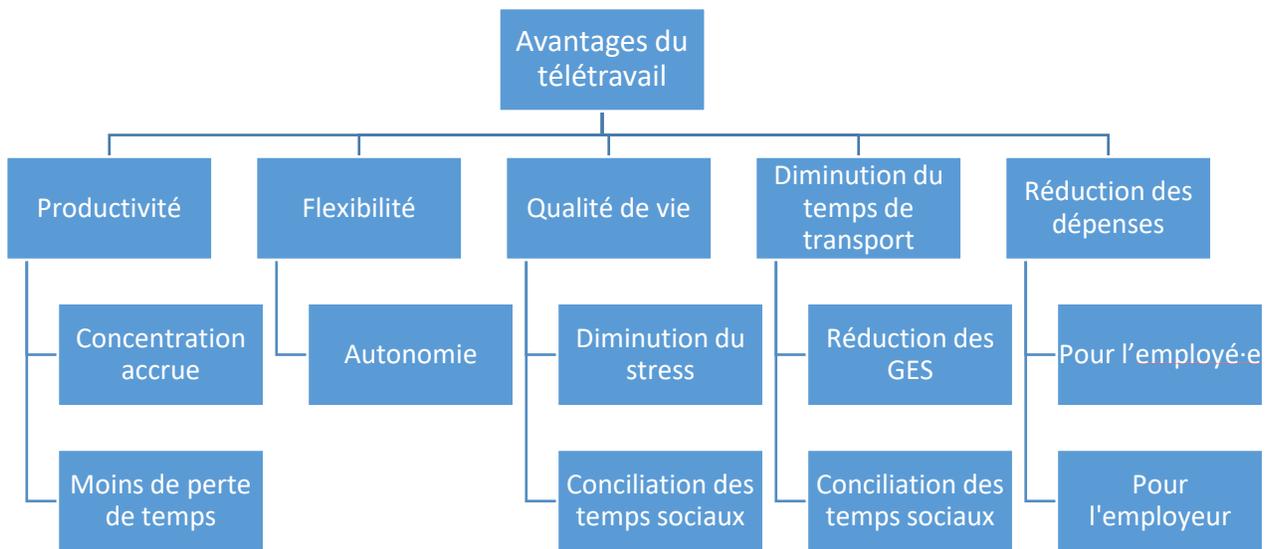


Figure 2. Thèmes et sous-thèmes des avantages du télétravail

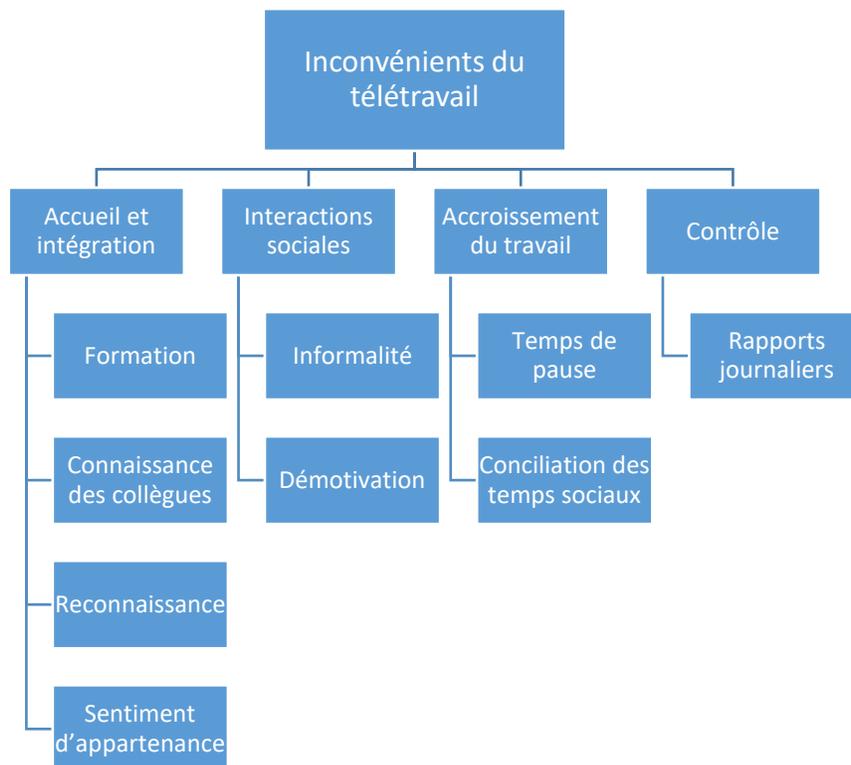


Figure 3. Thèmes et sous-thèmes des inconvénients du télétravail

3.6.3 Une structure hiérarchisée et peu flexible

Le dernier thème qui ressort de l'analyse est celui de la hiérarchisation de la structure dans l'organe gouvernemental. Les employé-es soulignent que les dirigeant-es manquent de sensibilité et qu'ils ou qu'elles prennent des décisions sans égard au bien-être des employé-es, qui ont l'impression que les décisions sont désincarnées de leur quotidien. Le conservatisme et la culture hiérarchique prônée par le SCT sont aussi soulignés, de même que l'accroissement de la charge de travail.

Le supérieur immédiat est assujéti aux demandes de ses propres supérieurs immédiats. La hiérarchie est la valeur principale de mon organisation et elle est peu adaptée aux employés de première ligne.

L'organisation est très peu flexible. Par contre, ma supérieure l'est ce qui est davantage important pour moi. À long terme, le manque de flexibilité de la haute direction et le style de la haute direction un peu plus traditionnel pourraient me faire quitter mon emploi si ma supérieure immédiate changeait, surtout dans un contexte de pénurie ou des employeurs communiquent tous les mois avec moi sur LinkedIn.

Le « one-size-fits-all » est un peu décevant lorsqu'on a des emplois/tâches/fonctions qui pourraient permettre un télétravail à temps plein, et qu'on sent que notre organisation doit freiner ses pratiques d'innovation en raison de politiques plus conservatrices du SCT. Mais bon, on ne changera pas le monde demain...

En somme, les répondant-es semblent constater que l'organisation du travail peu flexible et la hiérarchisation des relations reposent beaucoup sur le conservatisme du SCT et sur le manque de sensibilité des hauts dirigeants (et non pas des supérieur-e de proximité). La figure 4 présente les thèmes et sous-thèmes qui sont ressortis.

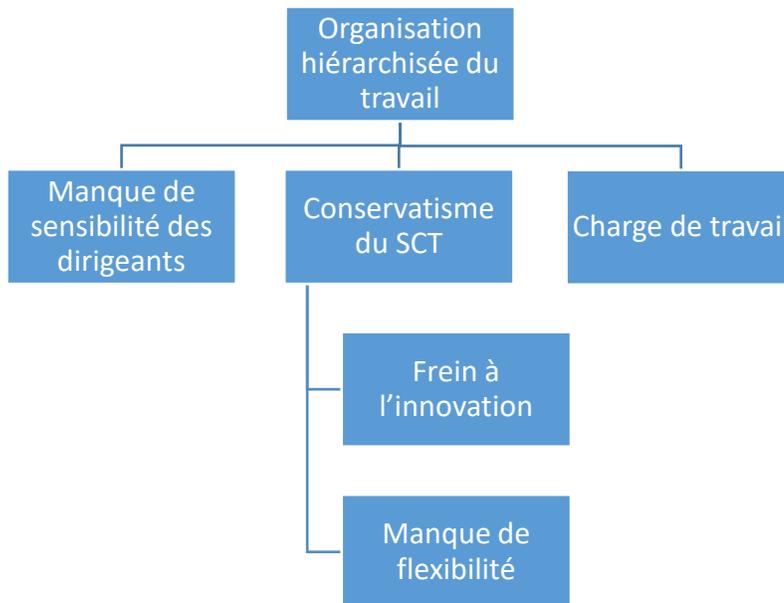


Figure 4. Thèmes et sous-thèmes de l'organisation hiérarchisée du travail

4. Discussion

Dans un contexte de démocratisation des technologies numériques, de virtualisation des organisations et d'émergence de nouvelles attentes et valeurs chez le personnel, de nouvelles formes d'organisation du travail plus flexibles se déploient. Ces dernières engendrent une remise en question au regard de tout un pan de connaissances scientifiques et managériales pourtant bien établies. La pandémie de COVID-19 ayant entraîné la crise sanitaire mondiale a concouru à l'accentuation de ces transformations, entre autres avec la généralisation du télétravail.

Le télétravail a d'abord été défini comme le fait de travailler à l'extérieur du lieu de travail conventionnel et de communiquer avec lui par le biais des télécommunications ou de la technologie informatique (Bailey et Kurland, 2002; Nilles, 1994). Il se caractérise par trois éléments essentiels :

- 1) la distance, s'agissant d'un éloignement spatial ou temporel;
- 2) la fréquence (l'intensité, en matière de temps);
- 3) l'usage des technologies de l'information et des communications (TIC).

Cette forme de travail était certes déjà bien implantée dans certaines organisations avant le printemps 2020 (Schweitzer et Duxbury, 2006) et les études sur ce thème sont nombreuses. En revanche, le télétravail n'était pas une pratique étendue dans la majorité des organisations québécoises des secteurs privés et publics. La vaste majorité des employé·es et des gestionnaires l'ont expérimenté pour la première fois en mars 2020 (Carillo et al., 2021). Les conséquences individuelles et organisationnelles du télétravail suscitent dès lors un regain d'intérêt scientifique et managérial. Des questions importantes se posent quant à la capacité des organisations à demeurer en adéquation avec leur personnel, sur le plan des valeurs, de la culture et des attentes, et ce, en dépit de la distance qu'engendre le télétravail par sa nature.

La récurrence de l'intérêt pour le télétravail vient donc transformer en profondeur les relations d'emploi. Les connaissances antérieures sur diverses problématiques organisationnelles, comme le roulement du personnel, la qualité de vie au travail ou la santé psychologique sont mises à l'épreuve par certains enjeux liés au télétravail. Ces enjeux, comme la distance physique et sociale (Taskin, 2010), l'aisance à utiliser les technologies numériques (Golden et Veiga, 2005), le conflit travail/vie personnelle (Tremblay et al., 2006) et la santé et la sécurité au travail (Montreuil et Lippel, 2003) ont d'ailleurs été documentés par le passé. Par contre, l'état actuel de la littérature quant aux conséquences du télétravail sur les attitudes du personnel fait état de résultats parfois contradictoires. Si certaines études relatent des effets positifs, comme une satisfaction au travail accrue, d'autres relèvent plutôt des effets négatifs, comme l'isolement social et l'effacement des frontières entre le travail et la vie personnelle (Golden et Veiga, 2005).

4.1 Le sentiment de proximité au-delà de la distance objective

Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude tendent à confirmer les effets positifs du télétravail sur le personnel : les répondant·es témoignent du fait que les avantages du télétravail dépassent largement ses inconvénients.

La distance induite par le télétravail peut s'opérationnaliser de deux façons :

- 1) la distance objective, qui renvoie à la distance physique ou temporelle entre un-e employé-e, son organisation et son supérieur (Allen, 1971);
- 2) la distance psychologique perçue, qui renvoie au sentiment d'appartenance à l'égard de l'organisation et du supérieur et à l'entretien d'une conscience mutuelle et partagée avec ceux-ci (Navarro, 2001; Trope et Liberman, 2010).

Il ressort des résultats de cette étude **que la distance perçue a un effet sur les attitudes envers l'organisation et envers le supérieur, mais pas la distance objective**, c'est-à-dire le nombre de jours par semaine en télétravail. Il est donc possible de conclure que ce n'est pas le nombre de jours en télétravail qui influence la réponse attitudinale, mais bien le sentiment de proximité avec son environnement de travail. La satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'adéquation avec l'organisation et avec le supérieur, l'intention de rester et la qualité de la relation avec le ou la supérieur-e sont tous positivement influencés par le sentiment de proximité avec l'organisation ou avec le supérieur-e. A contrario, le nombre de jours en télétravail n'a aucun effet sur ces attitudes, montrant ainsi l'absence d'effet négatif du télétravail sur ces attitudes. Il est donc davantage question de l'importance du maintien de la relation de proximité et du soutien organisationnel et du ou de la supérieur-e que de la distance réelle, qu'elle soit géographique ou temporelle. L'usage des technologies collaboratives s'avère un incontournable dans ce contexte (Deschênes, 2021). Gardons toutefois en tête que ces résultats sont issus d'un contexte où le télétravail était imposé. Ils ne peuvent donc pas être généralisés à un contexte où le télétravail serait une forme d'organisation du travail choisie par l'employé-e.

4.2 Des avantages à souligner et des limites à pallier

Le télétravail est susceptible d'engendrer de nombreux effets bénéfiques à la fois pour l'employeur et le personnel. Parmi les plus souvent documentés, notons la réduction des GES, la réduction du temps de transport, les économies financières, la productivité accrue, la diminution du stress et la conciliation des temps sociaux (p. ex., Golden et al., 2015). Le télétravail est également associé à une diminution du taux d'absentéisme et des intentions quitter l'organisation et à un taux de roulement moins élevé (p. ex., Gajendra et Harrison, 2007). Par contre, ses avantages ont été documentés dans un contexte où le télétravail était marginal, souvent perçu comme un privilège.

Notre étude vient confirmer ses avantages dans un tout nouveau contexte, celui où le télétravail est une pratique généralisée (quoiqu'imposée pour des raisons de santé publique). Les répondant-es soulignent ces avantages et souhaitent le maintien du télétravail. Certain-es envisagent quitter leur emploi si le télétravail n'est plus possible. Les résultats obtenus rejoignent d'ailleurs ceux des études menées en période pandémique. Par exemple, Mehdi et Morissette (2021) ont souligné que la plupart des travailleuses et travailleurs canadiens (90 %) ont déclaré être tout aussi productifs à la maison que lorsqu'ils travaillaient dans les locaux de l'entreprise.

Nos résultats soulignent également quelques lacunes du télétravail, mais dans une moins large mesure. Le sentiment d'isolement professionnel et l'effacement des frontières entre la vie professionnelle et la vie privée ressortent comme étant des enjeux à considérer, tout comme d'autres études l'ont souligné précédemment (p. ex., Bentley et al., 2016; Golden et al., 2008)

Un élément majeur qui ressort de notre analyse et qui mérite une attention particulière est celui de l'accueil et de l'intégration des recrues dans un contexte de télétravail. Cet enjeu a d'ailleurs été documenté par Taskin et Bridoux (2010) qui soulignent que le télétravail est susceptible d'affecter la socialisation organisationnelle, car les échanges informels sont moins fréquents et la communication à travers les TIC rend plus difficiles la transmission et le partage d'informations, de connaissances et compétences, qu'elles soient techniques ou relationnelles. La formation en emploi, l'intégration sociale et professionnelle, la reconnaissance et le sentiment d'appartenance sont des éléments qui devront être réfléchis et inclus dans les politiques de télétravail. L'accueil et l'intégration en emploi sont des processus déterminants de la satisfaction, du bien-être et de la fidélisation du personnel. Nos résultats mettent en exergue l'importance de prévoir des mécanismes particuliers pour les nouveaux employé-es en matière d'accueil et d'intégration en emploi.

4.3 Flexibilité et considération des besoins, désirs et attentes du personnel

Un autre constat important qui ressort de l'analyse des résultats est celui de l'importance de la flexibilité et de la réponse aux besoins et attentes individuels. Ce constat confirme d'ailleurs ce que de précédentes études ont mis en lumière avant la pandémie : les contrats psychologiques évoluent et le personnel cherche la flexibilité, un sentiment de contrôle de son temps de travail, des possibilités de développement et la qualité de vie au travail (p. ex. Deschênes, 2021; Kultalahti, et Viitala, 2015).

Les modalités la politique-cadre en matière de télétravail du SCT ressortent comme un irritant majeur pour les répondant-es, qui souhaiteraient avoir plus de latitude et le choix du nombre de jours en télétravail qu'ils peuvent effectuer. Pour plusieurs, cette politique s'avère même un frein au maintien de la relation d'emploi. Ces résultats rejoignent également les études menées pendant la pandémie qui soulignent que la vaste majorité des employés désirent que le télétravail soit maintenu malgré la fin de la distanciation sociale induite par les mesures sanitaires (Medhi et Morissette, 2021).

Conclusion

Dans les mois à venir, les organisations, tant publiques que privées, devront faire place à de nouveaux modes d'organisation du travail, plus flexibles, qui misent davantage sur les technologies de l'information et des communications, la diversification des modes de travail et l'autonomie de leur personnel (Saba et al., 2021). La conjugaison de la pandémie de COVID-19, de la crise climatique et de la situation sociodémographique québécoise actuelle, avec des taux de chômage historiquement bas, met la table pour des transformations majeures et irréversibles dans le monde du travail. Ces transformations devront se faire de concert entre les employeurs, les syndicats et le personnel pour assurer le maintien de la qualité de vie au travail tout en respectant les impératifs organisationnels.

Références

- Allen, B. P. (1971). Social distance reactions to black and white communicators: A replication of an investigation in support of belief congruence theory. *Psychonomic Science*, 22(6), 344-344.
- Bailey, D. E. et Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. et Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. et Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Deschênes, A.-A. (2021). Partager les connaissances malgré la distance : quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives? *Ad Machina*, 5(1), 54-68.
- Gajendran, R. S. et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541
- Golden, T. D. et Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. et Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412.
- Kultalahti, S. et Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM?, *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.
- Mehdi, T. et R. Morissette. (2021). *Travail à domicile : productivité et préférences. StatCan et la COVID-19 : Des données aux connaissances, pour bâtir un Canada meilleur, n° 12*. Produit n° 45-28-0001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa : Statistique Canada.
- Montreuil, S. et Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358.
- Navarro, C. (2001). Partage de l'information en situation de coopération à distance et nouvelles technologies de la communication : bilan de recherches récentes. *Le travail humain*, 64(4), 297-319.
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. New York : Van Nostrand Reinhold.
- Saba, T., Bezu, S. et Haider, M. (2021). *New working arrangements*. Skill for the pandemic world project. Future Skills Centre. En ligne : <http://files.fsc->

[ccf.ca/Research%20Reports/New%20Working%20Arrangements%20Report%20May%202021/New%20Working%20Arrangements%20Report%20-May2021-EN.pdf](https://www.ccf.ca/Research%20Reports/New%20Working%20Arrangements%20Report%20May%202021/New%20Working%20Arrangements%20Report%20-May2021-EN.pdf)

- Schweitzer, L. et Duxbury, L. (2006). Benchmarking the use of telework arrangements in Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 23(2), 105-117.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. *Revue française de gestion*, (3), 61-76.
- Taskin, L. et Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Tremblay, D. G., Paquet, R. et Najem, E. (2006). Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict?. *Canadian Journal of Communication*, 31(3), 715-731.
- Trope, Y. et Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463.