

NOTE D'INFORMATION

OBJET : Analyse des questions ouvertes du sondage sur le télétravail

Date : 16 juin 2021

CONTEXTE

- Portant sur le télétravail, le sondage réalisé par le SPGQ du 2 au 16 novembre 2020 auprès des membres comportait un volet qualitatif : les membres devaient répondre à des questions ouvertes sur les points positifs et négatifs du télétravail, ainsi que sur les améliorations souhaitées le concernant.
- En novembre 2020, le SPGQ totalisait 28 845 cotisants. Le SPGQ disposait du courriel personnel de 19 473 membres. Le nombre de personnes qui a répondu au questionnaire d'enquête s'élevait à 10 553, portant son taux de réponse à 54,2% (10 553/19 473*100).
- Des 10 553 personnes qui ont répondu au questionnaire d'enquête, 8 530 personnes (80,8%) ont répondu aux questions ouvertes en formulant des commentaires.
- Des 8 530 personnes qui ont formulé des commentaires, un échantillon aléatoire de 200 personnes a été tiré et les commentaires aux questions ouvertes de ces personnes ont été analysés. Pour ce faire, les réponses des participants ont été codifiées, c'est-à-dire regroupées selon différentes thématiques. Par ailleurs, plusieurs commentaires formulés par des personnes ne faisant pas partie de l'échantillon ont été lus en diagonale afin de vérifier si de nouvelles idées devaient être considérées dans l'analyse.
- L'analyse des commentaires formulés par les membres (échantillon+lecture en diagonale) révèle que, pris dans l'ensemble, les éléments de contenu sont fortement répétitifs et présentent une forme de saturation. Cette dernière est atteinte lorsque les derniers éléments de contenu consultés ne conduisent pas à la mise au jour d'éléments nouveaux d'information sur le phénomène à l'étude¹.
- Les éléments de contenu de la présente fiche de renseignements font état des principales tendances formulées par les personnes issues de l'échantillon. Elles ne prétendent cependant pas être exhaustives des commentaires formulés par les 8 530 personnes.

ANALYSE

Les résultats de l'analyse sont divisés en trois sections : les points forts du télétravail, les points faibles du télétravail et les améliorations souhaitées pour ce mode de travail.

Les points forts

- Les principales thématiques abordées par les membres se rapportent aux six éléments qui suivent :
 - augmentation de la qualité de vie;
 - augmentation de l'efficacité au travail;
 - augmentation de l'autonomie professionnelle;
 - meilleure conciliation travail/famille/vie personnelle;
 - réduction des dépenses;
 - facilité de communication.

Augmentation de la qualité de vie

- Plusieurs membres ont signalé que le télétravail a contribué, parfois fortement, à augmenter leur qualité de vie au travail et leur vie en général. Les raisons sont multiples et renvoient à l'ensemble des thématiques abordées dans cette section.
- Concernant l'augmentation de la qualité de vie, des personnes ont particulièrement insisté sur la réduction du temps de transport, du stress et de la fatigue, le fait de *gagner du temps*, l'augmentation du temps consacré à des activités personnelles ainsi qu'une meilleure conciliation travail/famille/vie personnelle.
- Pour illustrer, voici quelques commentaires formulés par des membres :
 - *pas de perte de temps le matin à se préparer, pas d'épuisement de voyage, plus de concentration, beaucoup moins de fatigue, plus d'épanouissement personnel, plus*

¹ Le concept de saturation théorique est habituellement utilisé dans le contexte des entrevues ou des groupes de discussion. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Cadre de référence pour la production des études sectorielles en partenariat*, Québec, gouvernement du Québec, septembre 2005, p.7.

productif, plus de jouissance de la vie, je travaille à mon rythme, ça a été la plus belle expérience de travail de ma vie;

- *aucun temps de transport quotidien, donc plus de sommeil, plus en forme physiquement, plus de temps pour aller marcher et faire du vélo;*
- *beaucoup plus de temps sauvé (pas de transport, midi à la maison permet de faire les tâches ménagères, etc.).*

Augmentation de l'efficacité au travail

- De nombreuses personnes ont signalé que leur efficacité et leur productivité ont augmenté en télétravail. Plusieurs raisons évoquées viennent expliquer l'augmentation de l'efficacité.
- On mentionne, entre autres, une facilité accrue pour joindre les collègues et les partenaires, une diminution des interruptions au travail (un collègue qui vient jaser, par exemple) et un environnement de travail moins bruyant et plus calme. Il en résulte une augmentation de la concentration et de la productivité au travail.

Augmentation de l'autonomie professionnelle

- Pour plusieurs membres, l'augmentation de l'autonomie professionnelle se traduit notamment par une flexibilité accrue des horaires de travail et une gestion plus autonome du temps de travail.
- Des personnes mentionnent qu'elles peuvent gérer plus facilement leur horaire de travail, par exemple en décidant de travailler plus tôt ou de finir plus tard. D'autres mentionnent même décider de travailler parfois le soir ou la fin de semaine, ce qui leur permet de vaquer à des occupations personnelles durant les horaires de travail conventionnels.

Meilleure conciliation travail/famille/vie personnelle

- Comme suite logique à ce qui vient d'être mentionné, plusieurs membres ont signalé que le télétravail a favorisé une meilleure conciliation travail/famille/vie personnelle.
- Pour plusieurs, la flexibilité dans les horaires de travail, la réduction du temps de déplacement et le fait de travailler à la maison ont généré des avantages significatifs tels que des gains sur le plan personnel (par exemple, la possibilité de faire le ménage sur l'heure du dîner, la réduction du temps de transport permettant de passer plus de temps en famille, etc.).

Réduction des dépenses

- Un nombre élevé de membres a mentionné que l'un des points positifs du télétravail a trait à la réduction des dépenses, et ce, de façon importante pour certains. La réduction des dépenses concerne surtout les repas (restaurants sur l'heure du dîner, par exemple), les vêtements (diminution des achats) et la réduction des frais de transport (essence, frais de stationnement, frais liés au transport collectif, etc.).
- Concernant les vêtements, certaines personnes aiment pouvoir travailler avec des vêtements moins formels, souvent plus confortables (travailler avec des vêtements *mous*, par exemple).

Facilité de communication

- Pour plusieurs personnes, les modalités du télétravail (lieu de travail unique, utilisation aisée des outils informatiques tels que *Teams*, etc.) facilitent la communication avec les collègues, le superviseur et les partenaires. Autrement dit, ces derniers sont plus facilement accessibles, ce qui facilite la circulation de l'information et contribue ainsi à augmenter l'efficacité au travail.

En terminant sur les points positifs

- Plusieurs personnes mentionnent que les points positifs du télétravail contribuent, dans leur ensemble, à augmenter leur motivation au travail. Ce point est important, car la motivation est considérée dans la littérature managériale comme un facteur névralgique de la réussite au travail.

Les points faibles

- Les points faibles du télétravail évoqués par les personnes ont principalement trait à cinq thématiques :
 - augmentation du temps de travail et de son intensité;
 - sentiment d'isolement, manque de contacts réels et lassitude;
 - diminution du travail d'équipe et du sentiment d'appartenance à l'organisation;
 - gouvernance parfois déficiente;
 - outils de travail manquants ou inadéquats.

Augmentation du temps de travail et de son intensité

- Pour plusieurs personnes, la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle se brouille en télétravail. Le cycle du travail et le cycle du repos se confondent souvent.
- Par exemple, plusieurs membres constatent qu'ils prennent peu ou pas de pauses, ou qu'ils travaillent souvent au-delà des heures habituelles de travail. Ce qui n'est pas sans risque et peut conduire à l'épuisement professionnel dans certains cas.
- Certains membres sentent une certaine pression de la part du superviseur au regard de leur disponibilité au travail.
- Pour illustrer, voici deux commentaires formulés par des membres :
 - *J'ai l'impression de ne pas pouvoir prendre de pause, car quand on m'appelle et que je ne réponds pas je sens le reproche.*
 - *Il est difficile d'arrêter de travailler.*

Sentiment d'isolement, manque de contacts réels et lassitude

- Un commentaire qui revient très souvent a trait au sentiment d'isolement vécu par les personnes. Évidemment, ce commentaire doit être interprété avec prudence, considérant que le télétravail a été vécu dans le contexte de la pandémie et du confinement qui en a résulté.
- Cela dit, des personnes ont particulièrement insisté sur le sentiment d'isolement qu'elles éprouvaient au moment de l'enquête. Ce sentiment se traduit par le manque de contacts *réels* et *humains* avec les collègues, les superviseurs, les partenaires et autres personnes. En un mot, le manque d'interactions sociales en présentiel a été difficile à vivre pour plusieurs personnes. Il en résulte, pour certaines d'entre elles, un sentiment de lassitude ou même de stress. La lassitude peut également résulter en un sentiment de répétition au jour le jour (les jours passent et se ressemblent).
- Des personnes ont par ailleurs insisté sur le fait que le manque de contacts au travail a réduit leurs échanges formels et informels avec les collègues ou les partenaires, ce qui peut nuire à l'agilité dans la prise de décision et la résolution de problèmes et de conflits, notamment entre les personnes.

Diminution du travail d'équipe et du sentiment d'appartenance à l'organisation

- Bien qu'en télétravail des réunions d'équipe soient organisées avec des outils de communication informatique, plusieurs membres évoquent une diminution du travail d'équipe et de la dynamique de groupe.
- D'autres personnes stipulent que la distance introduite par le télétravail et la diminution de l'interaction sociale ont généré une réduction du sentiment d'appartenance à l'organisation.
- Pour illustrer, voici un commentaire formulé par une personne :
 - *Dynamique de groupe réduite à néant; pas de socialisation; on a l'impression de moins faire partie d'une équipe.*

Gouvernance parfois déficiente

- Des problèmes de gouvernance ont été mentionnés par les personnes en télétravail. Certaines personnes signalent que leur superviseur a accru le contrôle sur leur travail, parfois de façon excessive. Certaines personnes mentionnent que la réalité du télétravail et de ses particularités est parfois peu connue de leur gestionnaire.
- Par ailleurs, à l'opposé, des personnes signalent une réduction de la supervision du gestionnaire et se plaignent d'être laissées à elles-mêmes.

Outils de travail manquants ou inadéquats

- De nombreux commentaires ont été formulés par les répondants concernant les outils de travail. Voici les principaux éléments mentionnés :
 - pour plusieurs personnes, des outils de travail ne sont pas fournis par l'employeur. On mentionne plus particulièrement, mais non exclusivement, une chaise ergonomique ou un bureau de travail, par exemple;

- de nombreux membres se plaignent d'avoir acheté du matériel nécessaire au travail (lampe, bureau, etc.), sans avoir été remboursés;
- plusieurs membres signalent que leur espace de travail à la maison n'est pas ergonomique;
- de nombreux membres pensent que les outils de travail devraient être fournis par l'employeur ou qu'ils devraient recevoir une compensation financière à cet égard;
- certaines personnes mentionnent que leur lieu d'habitation est plus ou moins propice au télétravail (manque d'espace, par exemple) et qu'il est difficile d'effectuer du télétravail, en particulier si les enfants sont présents au domicile.

En terminant sur les points négatifs

- En raison des éléments mentionnés plus haut, quelques personnes ont signalé que le télétravail a été une source de démotivation et a conduit à une réduction de leur productivité.

Les améliorations souhaitées

Les actions qui suivent traduisent les améliorations souhaitées les plus souvent mentionnées :

- assurer la pérennité du télétravail à la suite de la pandémie en insérant les modalités du télétravail dans la convention collective. La volonté d'assurer la pérennité du télétravail fait pratiquement l'unanimité parmi l'échantillon des personnes ayant formulé des commentaires sur le sujet;
- assurer la pérennité du télétravail en déterminant des modalités neutres et universelles afin d'éviter une application arbitraire de celles-ci par les gestionnaires;
- prévoir des modalités visant à assurer un droit à la déconnexion. Certaines personnes souhaiteraient même que la notion d'horaire fixe disparaisse pour laisser place à une grande latitude dans la gestion du temps de travail;
- s'assurer que l'employeur fournisse (ou compense financièrement) le matériel nécessaire à la réalisation du télétravail, y compris celui visant à assurer une ergonomie adéquate au travail;
- s'assurer que l'employeur fournisse un service informatique technique à distance;
- former le personnel et les gestionnaires sur la réalité du télétravail. La formation pourrait porter sur différents objets, notamment sur la santé et la sécurité au travail, les risques liés au télétravail, la gouvernance dans le contexte du télétravail (par exemple : le contrôle et l'évaluation du travail du personnel).

En conclusion

- À l'aune des commentaires formulés par les membres qui ont répondu aux questions ouvertes du sondage (échantillon), de nombreux points forts ressortent en faveur du télétravail². Cependant, des points faibles et des écueils existent aussi; ils peuvent nuire à la réalisation de ce mode de travail, dont le sentiment d'isolement et la diminution du sentiment d'appartenance à l'organisation.
- En général, le télétravail présente plus d'avantages que d'inconvénients. Ce constat ressort de l'analyse des commentaires formulés par les participants au sondage, mais est également issu des résultats aux questions fermées : près de 94 % des membres souhaitent réaliser en tout ou en partie leur prestation de travail en télétravail à la suite de la pandémie. Parmi ceux-ci, la vaste majorité des personnes souhaitent poursuivre le télétravail 60 % du temps ou plus.
- Bien qu'il existe des points faibles et que des améliorations au télétravail doivent être considérées, les réponses aux questions ouvertes du sondage révèlent que, pour plusieurs membres, leur qualité de vie a augmenté en télétravail. Cela constitue une avancée de leurs conditions de travail.
- Une remise en question du télétravail ou une interprétation trop restreinte de sa portée de la part de la partie patronale pourrait susciter du mécontentement chez les membres; elle pourrait contribuer à accentuer les difficultés de recrutement dans la fonction publique.
- Par ailleurs, les derniers mois en télétravail ont démontré la capacité d'adaptation des professionnelles et des professionnels de l'administration gouvernementale québécoise ainsi que leur capacité à travailler de façon autonome. Les données du sondage réalisées par le SPGQ démontrent qu'il est grand temps d'accorder plus d'autonomie au personnel professionnel de l'État, notamment à travers le télétravail et une gestion plus souple des horaires de travail.

Préparée par : Philippe Daneau

² Les points forts et les points faibles sur le télétravail énoncés par les personnes recourent ceux issus de la revue de la documentation (voir annexe I).

ANNEXE I AVANTAGES ET RISQUES DU TÉLÉTRAVAIL, SELON LA LITTÉRATURE CONSULTÉE

Avantages			Risques potentiels	
Pour l'employé	Pour l'employeur	Pour la collectivité	Pour l'employé	Pour l'employeur
Meilleur équilibre travail-vie personnelle	Optimisation de l'espace de travail	Réduction de la pollution et de l'empreinte carbone	Isolement social	Contrôle plus délicat, notamment pour les heures travaillées
Diminution du temps de déplacement	Favorise l'image de marque, le recrutement et la fidélisation des employés	Continuité des services en cas de situation de crise ou d'urgence (verglas, fermeture de pont, etc.)	Diminution de l'information et de la communication formelle et informelle	Nécessité de développer de nouvelles formes de gestion
Possibilité de trouver un emploi plus éloigné de la maison	Plus grande productivité et qualité au travail	Diminution possible du trafic	Risque de perdre des chances d'avancement	Diminution possible de l'engagement et de la loyauté des employés
Possibilité de travailler à domicile en cas de maladie ou de handicap	Réduction de l'absentéisme et des retards		Difficulté à instaurer des limites entre la vie personnelle et professionnelle, risque d'épuisement professionnel.	Socialisation et intégration plus difficiles des nouveaux employés
Flexibilité des horaires	Plus grande flexibilité et efficacité des activités offertes par l'entreprise		Besoin de grandes capacités d'automotivation et de gestion de temps	Peut affecter l'esprit d'équipe
Accroissement de la motivation, de la concentration et de la productivité	Infrastructure déjà en place pour poursuivre les activités en cas de situation de crise ou d'urgence (ex. incendie, sinistre sur les lieux de l'entreprise)		Risque de travailler trop	Diminution possible de la sécurité de l'information
Plus grande autonomie au travail			Coûts additionnels possibles (électricité, matériels, etc.)	
Diminution du stress			Risques de lésions musculo-squelettiques en raison d'un environnement de travail potentiellement inadapté	
Réduction des dépenses (ex. transport, repas, vêtement, etc.)				

Source : tiré pour l'essentiel de : TECHNOCompétences, *Guide d'implantation du télétravail en entreprise*, 2016, p. 12