



# Le télétravail et le personnel professionnel du secteur public québécois

Rapport des résultats de la troisième phase de collecte de données

Remis au Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec  
(SPGQ)

Juin 2023

Par

Andrée-Anne Deschênes, PhD, CRHA

Professeure en gestion des ressources humaines

Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis

## Faits saillants

- 2,3 % des répondant-es exercent leur travail sur les lieux physiques de l'employeur tous les jours, alors que 79,6 % d'entre eux sont en télétravail trois jours ou plus par semaine.
- 71,9% des répondant-es souhaitent moins de jours de présence que ce que la politique-cadre en matière de télétravail prévoit; 45,5 % des répondant-es souhaiteraient réaliser cinq (5) jours de télétravail par semaine et 26,4 % souhaiteraient en réaliser quatre (4) par semaine.
- Le degré de satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride est en hausse : 59 % se disent satisfait-es ou très satisfait-es (en comparaison à 42,3 % en octobre 2022).
- Toutefois, 27,9 % des répondant-es sont insatisfait-es ou très insatisfait-es de leur expérience de travail hybride. Cette insatisfaction s'explique essentiellement par le manque de flexibilité et par le nombre de jours en présentiel imposés par la politique-cadre.
- Les personnes désirent de la flexibilité dans le choix des jours de travail en présentiel et, lorsqu'elles se déplacent, elles souhaitent que le travail collaboratif soit priorisé.
- L'avantage perçu de se déplacer sur les lieux de travail et l'agrément perçue d'une journée de travail en présentiel demeurent faibles (moyenne = 2,44/5; moyenne = 2,94/5).
- Le degré d'engagement envers l'organisation demeure assez peu élevé (moyenne = 3,23/5), mais légèrement en hausse comparativement à celui obtenu en octobre 2022 et comparable à celui obtenu en février 2022.
- Les personnes qui sont en télétravail à temps complet sont celles ayant le degré le plus élevé d'adéquation avec l'organisation (moyenne = 3,48/5).
- L'attitude à l'égard de l'utilisation des technologies dans le cadre du travail est globalement positive (moyenne = 4,16/5).
- Les résultats témoignent d'une très bonne maîtrise de plusieurs applications technologiques : la suite Microsoft Office (90,2 %), la vidéoconférence (89,7 %) et les services de messagerie (94,0 %). Toutefois, les répondant-es ont une moindre connaissance des outils collaboratifs pour la gestion de projets (12,5 %) et des systèmes d'intelligence artificielle (10,6 %).
- Le degré de maîtrise des TIC influence positivement la perception de proximité sociale envers les collègues et envers le ou la supérieur-e.

- Le degré de maîtrise des TIC, de littératie numérique et l'attitude envers l'usage des technologies influencent négativement la satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride : plus une personne est à l'aise avec la technologie, moins elle est satisfaite de son expérience de travail hybride. L'aisance avec les technologies contribue à la diminution de l'intérêt pour les jours de travail en présence.
- La perception d'agréabilité d'une journée de travail en présentiel a un effet positif sur la satisfaction envers l'expérience de travail hybride, sur l'intention de demeurer dans l'organisation, sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel.
- Dans un même ordre d'idées, la perception d'utilité d'une journée de travail en présentiel exerce un effet positif sur la satisfaction envers l'expérience de travail hybride et sur la satisfaction au travail.
- L'adéquation personne/organisation a une incidence positive sur la satisfaction envers l'expérience de travail hybride, sur l'intention de rester dans l'organisation, sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel.
- L'adéquation personne/supérieur-e influence de façon positive l'intention de rester dans l'organisation et la satisfaction au travail.

**Tableau 1. Synthèse des moyennes des variables à l'étude**

<b>Variab</b> les	<b>Score global moyen (/5) Phase 3 - Avril 2023</b>	<b>Score global moyen (/5) Phase 2 - Octobre 2022</b>	<b>Score global moyen (/5) Phase 1 - Février 2022</b>
<b>Perception à l'égard de l'expérience de travail hybride</b>			
Satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride	3,45	3,01	-
Perception d'agrément d'une journée en présentiel au travail	2,94	2,74	-
Perception d'utilité d'une journée en présentiel au travail	2,44	2,24	-
Perception de proximité sociale envers les collègues	3,90	-	-
<b>Attitudes envers les technologies numériques au travail</b>			
Littéracie numérique	3,98	-	-
Attitude envers l'utilisation des technologies	4,16	-	-
Facilité perçue d'utilisation des technologies	4,14	-	-
Utilité perçue des technologies	4,32	-	-
<b>Attitudes envers l'organisation</b>			
Satisfaction au travail	3,91	3,76	3,9
Engagement organisationnel (affectif)	3,22	2,97	3,26
Adéquation personne/organisation	3,34	3,16	3,51
Intention de demeurer dans l'organisation	3,75	3,58	3,81
<b>Attitudes envers le ou la supérieur-e</b>			
Adéquation personne/supérieur-e	3,64	3,55	3,66
Perception de proximité sociale envers le ou supérieur-e	3,64	-	3,48

## Table des matières

Faits saillants.....	i
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures .....	vi
Introduction .....	1
1. Méthodologie.....	2
2. Portrait de l'échantillon .....	3
3. Résultats.....	5
3.1 Les perceptions à l'égard du télétravail.....	5
3.1.1 Le nombre de jours souhaités en télétravail .....	5
3.1.2 Avantage perçu et agréabilité perçue de se déplacer sur les lieux de travail lors des journées de travail en présentiel .....	6
3.1.3 La satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride.....	7
3.1.4 La proximité sociale avec les collègues.....	10
3.2 La technologie et les compétences numériques .....	11
3.2.1 Le degré de maîtrise des technologies .....	11
3.2.2 L'utilité et la facilité d'utilisation des technologies .....	11
3.2.3 L'attitude à l'égard des technologies .....	12
3.2.4 La littératie numérique .....	13
3.3 Les attitudes envers l'organisation .....	14
3.3.1 L'engagement affectif organisationnel .....	14
3.3.2 La satisfaction au travail.....	14
3.3.3 L'adéquation avec l'organisation .....	15
3.3.4 L'intention de demeurer dans l'organisation .....	16
3.4 Les attitudes envers le ou la supérieur-e et la relation avec le ou la supérieur-e .....	17
3.4.1 L'adéquation personne/supérieur-e .....	17
3.4.2 L'engagement affectif envers le ou la supérieur-e immédiat-e .....	17
3.4.3 Le sentiment de proximité sociale avec le ou la supérieur-e immédiat-e .....	18
3.5 Les liens entre les variables .....	19
3.5.1 Effet de l'utilité perçue et de l'agréabilité perçue des jours de travail en présentiel ..	19
3.5.2 Effet de l'adéquation personne/organisation et personne/gestionnaire .....	20
3.5.3 L'effet de la maîtrise des technologies .....	21
Conclusion.....	23
Annexe 1 : Liste des employeurs représentés (en ordre alphabétique).....	24
Annexe 2 : Échelles de mesure utilisées et définitions des concepts.....	26

## Liste des tableaux

Tableau 1. Synthèse des moyennes des variables à l'étude .....	iii
Tableau 2. Répartition des cotisants.es du SPGQ, personnes sollicitées et taux de réponse .....	2
Tableau 3. Profil des répondant-es en comparaison avec le profil des cotisant-es du SPGQ.....	5
Tableau 4. Avantage perçu et agréabilité perçue de se déplacer sur les lieux de travail.....	6
Tableau 5. Satisfaction à l'égard du travail hybride en fonction du nombre de jours en télétravail .....	8
Tableau 6. La proximité sociale avec les collègues .....	10
Tableau 7. Degré de maîtrise des applications technologiques .....	11
Tableau 8. L'utilité et la facilité d'utilisation des technologies.....	12
Tableau 9. L'attitude à l'égard des technologies .....	12
Tableau 10. Le niveau de littératie numérique.....	13
Tableau 11. Engagement organisationnel .....	14
Tableau 12. La satisfaction au travail.....	15
Tableau 13. Adéquation personne/organisation.....	15
Tableau 14. Adéquation avec l'organisation en fonction du nombre de jours en télétravail .....	16
Tableau 15. Intention de rester dans l'organisation.....	16
Tableau 16. L'adéquation entre la personne et son ou sa supérieur-e immédiat-e.....	17
Tableau 17. Engagement envers le ou la supérieur-e.....	18
Tableau 18. La proximité sociale avec le ou la supérieur-e .....	19
Tableau 19. Effet de la perception d'utilité et d'agréabilité des jours de travail en présentiel ....	20
Tableau 20. L'influence de l'adéquation personne/organisation et personne/supérieur-e .....	20
Tableau 21. L'effet des technologies numériques sur la perception de proximité sociale .....	21
Tableau 22. L'effet des technologies numériques sur la satisfaction envers l'expérience de travail hybride .....	21
Tableau 23. Nombre de jours souhaités en télétravail en fonction du degré de maîtrise des TIC, de la littératie numérique et de l'attitude envers l'usage des technologies .....	22

## Liste des figures

Figure 1. Nombre de jours hebdomadaires en télétravail.....	3
Figure 2. Composition du ménage .....	4
Figure 3. Genre des répondant-es .....	4
Figure 4. Nombre de jours souhaités en télétravail .....	5
Figure 5. Travail d'équipe, travail collaboratif et agréabilité du travail en présentiel .....	7
Figure 6. Satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride.....	7

## Introduction

Le marché du travail est marqué par de profonds bouleversements sur les plans de l'organisation du travail, de la diversification, du vieillissement et de la rareté de la main-d'œuvre. Ces bouleversements agissent comme une trame de fond dans la modification des relations d'emploi. Ces mutations, accélérées par la pandémie de COVID-19 et la transformation numérique, génèrent de nouvelles formes d'organisation du travail, comme le télétravail et le travail hybride.

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) s'est engagé dans cette voie en déployant sa *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*. Cette politique encadre les principes directeurs du télétravail et les responsabilités des parties. Les modalités de la politique stipulent que « le télétravail s'exerce en mode hybride, pour une période maximale de trois jours par semaine, une présence équivalente à deux jours par semaine étant favorisée dans les locaux de l'employeur ». Une meilleure compréhension des perceptions et des effets de l'application du travail hybride dans la fonction publique s'avère donc essentielle.

Ce rapport présente les résultats de la troisième phase d'une enquête portant sur les effets du télétravail, menée auprès des membres du Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ). Les données ont été recueillies entre le 27 mars et le 10 avril 2023.

Ce projet a été réalisé avec la collaboration du SPGQ.<sup>1</sup> L'objectif principal de l'étude est d'examiner l'effet du télétravail sur le personnel professionnel de la fonction publique et parapublique québécoise. Elle vise à **brosser un portrait de la situation des membres du SPGQ dans un contexte de télétravail et de travail hybride, ainsi que de leurs perceptions à l'égard de l'opérationnalisation du télétravail et du travail hybride dans la fonction publique et parapublique provinciale**. Ce rapport met en lumière les perceptions du personnel à l'égard de l'expérience de télétravail et de travail hybride, ainsi que diverses attitudes envers l'employeur, les collègues et le supérieur-e immédiat-e. Les technologies numériques faisant partie intégrante de cette forme d'organisation du travail, la littératie numérique et les attitudes à l'égard de l'utilisation des technologies ont également été sondées.

Les données présentées dans ce rapport sont entièrement confidentielles et aucun résultat ne permet d'identifier les personnes répondantes. La recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) (CER-118-926).

---

<sup>1</sup> Le projet a été financé par les Fonds de recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC) dans le cadre du programme de *Soutien à la recherche pour la relève professorale*.



## 1. Méthodologie

Les données ont été recueillies du 27 mars au 10 avril 2023. Les personnes répondantes devaient répondre à un questionnaire en ligne par le biais d'un courriel acheminé par le SPGQ; 22 689 personnes ont été sollicitées. Le taux de réponse se situe à 22,7 % : **5 141 questionnaires ont été considérés comme complets, valides** et conservés pour fins d'analyse. Le tableau 2 présente la répartition des membres du SPGQ (effectif), des personnes sollicitées et du taux de réponse à l'enquête.

**Tableau 2. Répartition des cotisants.es du SPGQ, personnes sollicitées et taux de réponse**

	Nombre
Effectif du SPGQ (en date du 1 <sup>er</sup> mars 2023)*	33 172
Nombre de personnes sollicitées**	22 689
Questionnaires complets reçus	5 141
Taux de réponse	22, 7 %

\* L'effectif du SPGQ correspond aux cotisants-es, c'est à dire les personnes des unités d'accréditation du SPGQ qui paient une cotisation à celui-ci

\*\* Le SPGQ disposait du courriel personnel de ces personnes. Ces dernières ont également accepté de recevoir les communications du Syndicat.

Les 118 questionnaires des répondant-es qui ont indiqué ne faire aucune journée de télétravail ont été conservés aux fins des analyses. Bien que ces personnes soient physiquement présentes sur le lieu de travail quotidiennement, leur environnement de travail et leurs tâches sont impactés par le travail hybride. Les résultats permettent ainsi de brosser un portrait de l'expérience vécue par tout le personnel professionnel dans un contexte de travail hybride.

Le questionnaire de recherche comportait 23 questions, portant sur :

- le nombre de jours hebdomadaires en télétravail;
- la perception à l'égard de l'expérience de travail hybride;
- l'ancienneté (organisationnelle et dans le poste);
- les compétences technologiques;
- les perceptions à l'égard la technologie;
- la perception de proximité avec les collègues;
- les attitudes envers l'organisation
  - L'engagement organisationnel affectif
  - La satisfaction au travail
  - L'adéquation personne/organisation
  - L'intention de rester dans l'organisation
- les attitudes envers le ou la supérieur-e et la relation avec le ou la supérieur-e
  - L'adéquation personne/supérieur-e

- L'engagement affectif envers le ou la supérieur-e
- La perception de proximité sociale avec le ou la supérieur-e
- le profil sociodémographique.

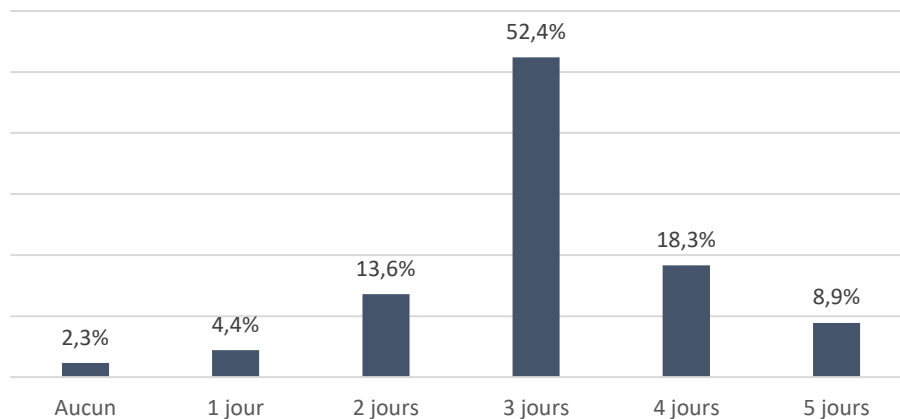
Les données ont été codifiées, puis analysées à l'aide du logiciel SPSS (un logiciel utilisé pour l'analyse statistique) en vue d'en dégager les résultats. Les questions à formulations inversées (négatives) ont été recodées pour le calcul des scores globaux. Une analyse thématique, à l'aide du logiciel Nvivo (un logiciel d'analyse de données qualitatives), a été réalisée pour traiter les données qualitatives (questions ouvertes).

## 2. Portrait de l'échantillon

Les répondant-es sont âgé-es en moyenne de 45,9 ans (É.T.<sup>2</sup> = 8,6). Les personnes sont employées de leur organisation depuis une période allant de 1 mois à 40,1 ans, avec une ancienneté organisationnelle moyenne de 10,4 ans (É.T. = 8,3). Ils et elles occupent le même poste depuis 5,4 ans en moyenne (É.T. = 5,6). Ils et elles sont sous la supervision immédiate de leur superviseur depuis 2,7 ans en moyenne (É.T. = 3,0).

Un peu plus de la moitié des répondant-es sont en télétravail trois jours par semaine (52,4 %), alors que seulement 2,3 % d'entre eux se déplacent quotidiennement sur leur lieu de travail habituel.

**Figure 1. Nombre de jours hebdomadaires en télétravail**

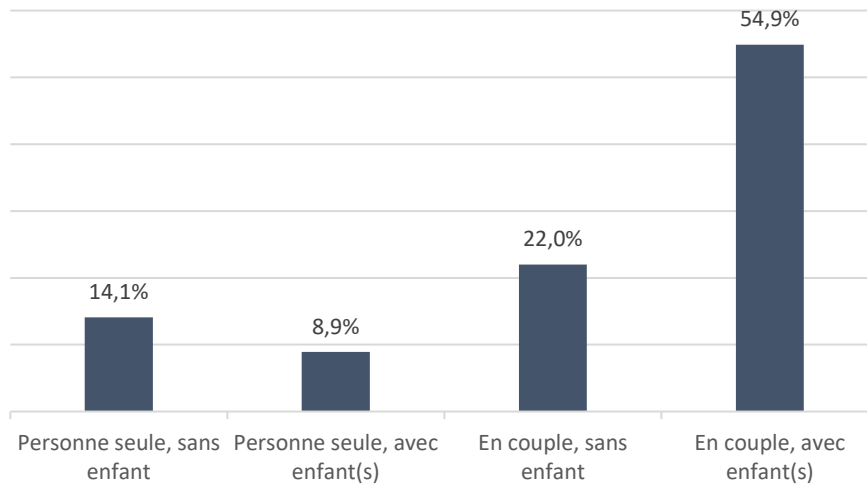


La répartition des répondant-es selon l'employeur est présentée à l'annexe 1. L'Agence du revenu du Québec est l'employeur le plus représenté (21 %), suivi de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (7,6 %) et du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (7 %).

<sup>2</sup> É.T. = Écart-type (mesure de dispersion des données autour de la moyenne).

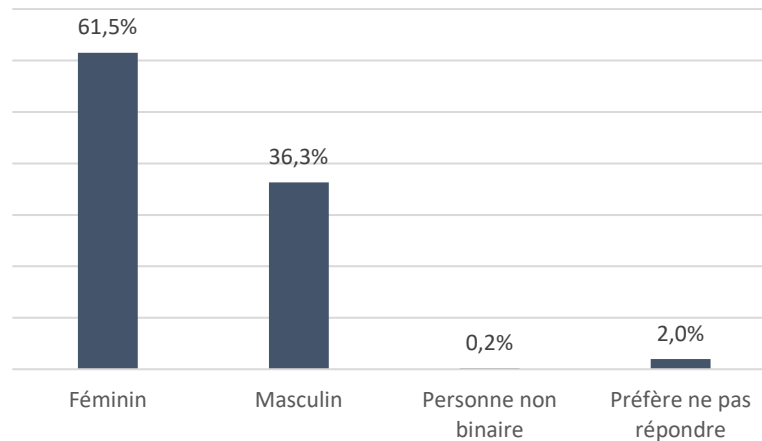
En ce qui a trait à la composition du ménage, un peu plus de la moitié des personnes participantes sont en couple avec enfant(s) (54,9 %), comme l'illustre la figure 2.

**Figure 2. Composition du ménage**



Le genre auquel s'identifient les personnes répondantes est majoritairement le genre féminin (60,9 %), comme l'illustre la figure 3.

**Figure 3. Genre des répondant-es**



Le tableau 3 présente une comparaison entre les caractéristiques de l'échantillon et le profil de l'ensemble des cotisant-es du SPGQ en ce qui a trait à l'âge, au genre et à l'employeur. Les caractéristiques de l'échantillon reproduisent relativement bien celles de la population de cotisants-es. Une légère sous-représentation des hommes est cependant observée dans l'échantillon (36,2% pour les répondants-es et 42,5% pour les cotisants-es).

**Tableau 3. Profil des répondant·es en comparaison avec le profil des cotisant·es du SPGQ**

	Répondant·es	Cotisant·es
<b>Âge moyen</b>	45,9 ans	45,5 ans
<b>Genre</b>		
Femmes	61,5 %	58 %
Hommes	36,3 %	42,5 %
Personnes non binaires (ou autres)	0,2 %	-
Préfère ne pas répondre	2 %	-
<b>Employeur</b>		
Fonction publique (dans un ministère ou organisme)	70,6 %	71,7 %
<b>Secteurs parapublics</b>		
Revenu Québec	21 %	17,7 %
Autres secteurs parapublic	8,4 %	10,7 %

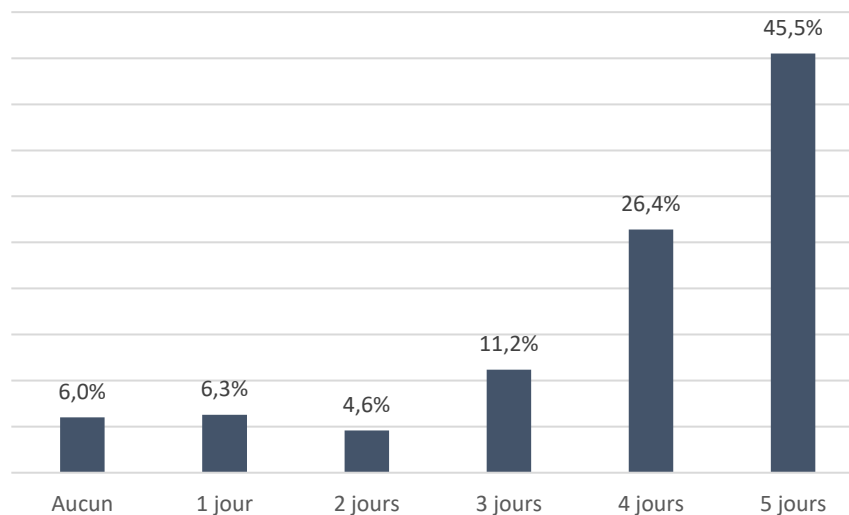
### 3. Résultats

#### 3.1 Les perceptions à l'égard du télétravail

##### 3.1.1 Le nombre de jours souhaités en télétravail

Les répondant·es ont été sondés sur le nombre de jours de travail à réaliser à distance ou en présentiel. Les résultats indiquent qu'un peu moins de la moitié des personnes répondantes (45,5 %) souhaiteraient réaliser cinq (5) jours de télétravail par semaine.

**Figure 4. Nombre de jours souhaités en télétravail**



### 3.1.2 Avantage perçu et agréabilité perçue de se déplacer sur les lieux de travail lors des journées de travail en présentiel

Lorsque l'on interroge les répondant-es sur leur perception d'utilité et d'agréabilité d'une journée de travail en présentiel, les résultats font état d'un faible degré d'utilité ( $M^3 = 2,44$  ; É.T. = 1,14) et d'agréabilité de se rendre sur leur lieu de travail habituel ( $M = 2,94$  ; É.T. = 1,13).

Les scores sont toutefois légèrement plus élevés si on les compare à ceux obtenus en octobre 2022.

**Tableau 4. Avantage perçu et agréabilité perçue de se déplacer sur les lieux de travail**

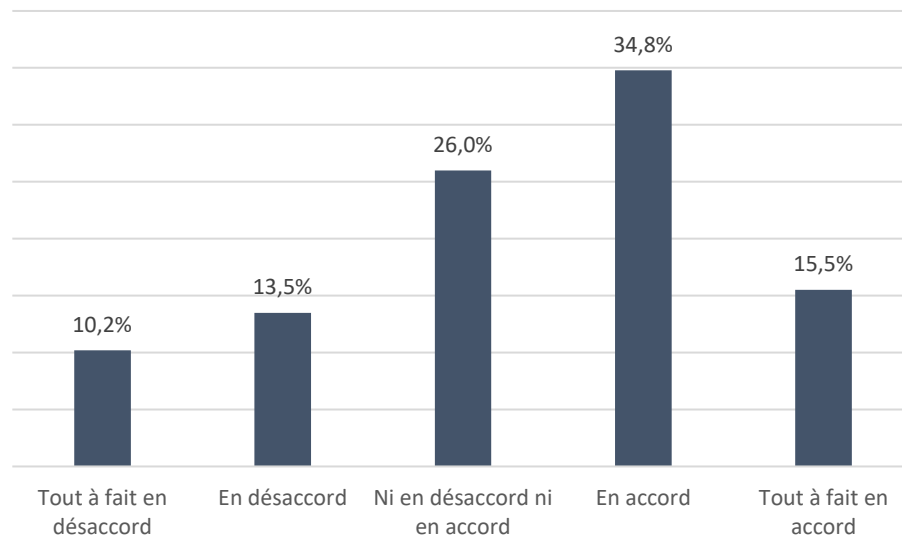
Items	Très fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Très fortement en accord
<b>Avantage perçu du déplacement sur les lieux de travail (M = 2,44)</b>					
1. Me rendre à mon lieu de travail est bénéfique pour moi.	21,2 %	23,3 %	23,6 %	22,3 %	9,6 %
2. Me rendre sur les lieux habituels de travail est généralement avantageux.	30,9 %	32,2 %	19,6 %	12,2 %	5,2 %
3. Les avantages de me rendre à mon lieu habituel de travail dépassent les inconvénients.	33,7 %	28,5 %	18,5 %	12,1 %	7,1 %
<b>Agréabilité perçue d'un déplacement sur les lieux de travail (M = 2,94)</b>					
4. Dans l'ensemble, une journée de travail en présentiel est une journée agréable pour moi.	13,1 %	18,6 %	25,8 %	32,8 %	9,7 %
5. Une journée de travail en présentiel est agréable pour moi.	13,6 %	18,6 %	23,9 %	32,2 %	11,8 %
6. C'est agréable pour moi de me rendre sur les lieux de travail.	22 %	25,9 %	24 %	21,6 %	6,6 %

Lorsque l'on sonde les participant-es sur l'influence du travail d'équipe et du travail collaboratif quant à l'agréabilité de se rendre sur les lieux de travail, on constate que la moitié des répondant-es (50,3 %) estiment que le fait de favoriser le travail d'équipe et collaboratif rendrait plus agréable le déplacement sur le lieu de travail. Par ailleurs, la minorité (23,7 %) est en désaccord avec l'idée que favoriser le travail collaboratif rendrait plus agréables les jours de travail en présence, témoignant de l'importance d'orienter le travail en présentiel vers le travail collaboratif.

La question était la suivante : « Si les journées de travail en présence favorisaient davantage le travail d'équipe et le travail collaboratif, il serait agréable pour moi de me rendre sur les lieux de travail ».

<sup>3</sup> M = La moyenne

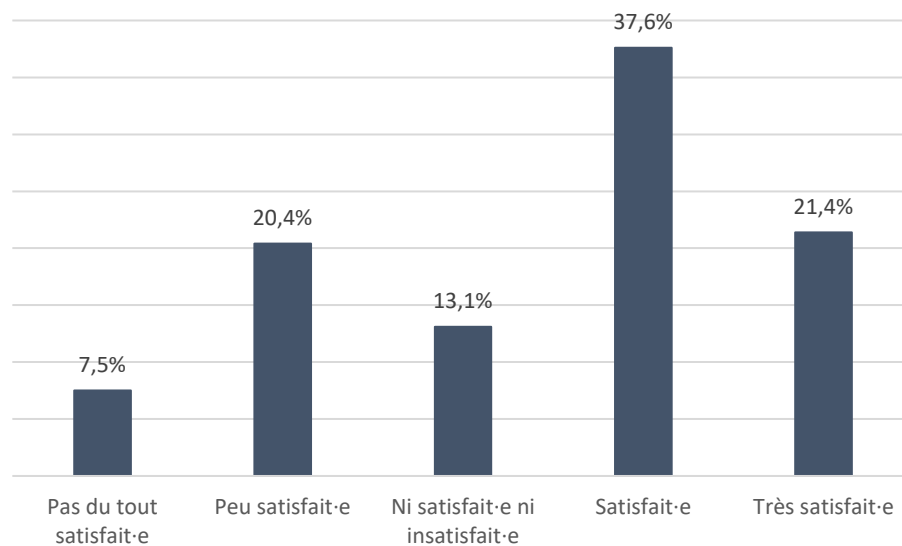
**Figure 5. Travail d'équipe, travail collaboratif et agréabilité du travail en présentiel**



### 3.1.3 La satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride

Pour la satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride, la majorité des répondant-es (59 %) sont satisfait-es ou très satisfait-es de leur expérience de travail hybride (M = 3,45 ; É. T. = 1,2). Ce résultat est plus élevé que celui obtenu en octobre 2022.

**Figure 6. Satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride**



Des analyses de variance (ANOVA à un facteur)<sup>4</sup> ont été réalisées pour étudier les différences entre les répondant-es au regard du nombre de jours de travail réalisés en télétravail. Les répondant-es en télétravail cinq (5) jours par semaine obtiennent le taux de satisfaction à l'égard du travail hybride le plus élevé (M = 3,93) ( $F^5 = 45,259$ ,  $p^6 < 0,001$ ).

**Tableau 5. Satisfaction à l'égard du travail hybride en fonction du nombre de jours en télétravail**

Nombre de jours en télétravail	Moyenne (/5)	Écart-type
Aucun	3,19	1,23
1 jour	3,80	1,26
2 jours	3,22	1,29
3 jours	3,30	1,20
4 jours	3,78	1,25
<b>5 jours</b>	<b>3,93</b>	<b>1,24</b>

Afin de mieux comprendre ces résultats, les répondant-es ont été invité-es à formuler un commentaire à propos de leur expérience de travail hybride; 1125 commentaires ont été recueillis. Le corpus de données a pu être classifié en trois (3) thèmes principaux: 1) l'insatisfaction à l'égard de l'obligation de deux jours de travail en présentiel, 2) l'insatisfaction à l'égard des conditions de travail générales et 3) l'iniquité dans l'application de la politique-cadre.

### 1) L'insatisfaction à l'égard de l'obligation des deux jours en présentiel

Comme lors des deux précédentes collectes de données, l'insatisfaction à l'égard de la rigidité et des deux jours de travail en présence imposés par la politique-cadre du SCT en matière de télétravail est un thème qui ressort. Les personnes répondantes soulignent le manque de flexibilité et le peu d'intérêt pour les jours de travail en présence.

*Je trouve l'obligation d'être sur les lieux de travail 2 fois par semaine trop contraignante. La plupart des semaines, je trouve qu'une journée suffirait. J'aimerais avoir plus d'autonomie pour décider par moi-même quand aller sur les lieux de travail. De plus, le fait que l'obligation ne soit pas respectée par de nombreuses équipes et de nombreux gestionnaires engendre de la frustration et du ressentiment de la part des employés qui se conforment à l'obligation. Enfin, le télétravail permet beaucoup plus de flexibilité pour la conciliation travail/vie*

<sup>4</sup> L'analyse de variance (ANOVA à un facteur) est une méthode statistique qui est employée pour comparer plus de deux moyennes. Elle est dite à un facteur, car les moyennes sont relatives aux différentes modalités d'une seule variable, ou facteur.

<sup>5</sup> F = Statistique F. La statistique F produite par l'ANOVA est le rapport entre la variabilité inter- et intragroupe. Elle permet de déterminer s'il existe une différence significative entre les groupes.

<sup>6</sup>  $p$  = Valeur-p (signification statistique). Lorsque la valeur-p est inférieure à 0,05, le résultat est statistiquement significatif à un seuil de 95 %, lorsqu'elle est inférieure à 0,01, le résultat est statistiquement significatif à un seuil de 99 %.

*personnelle, et l'obligation de se rendre au bureau selon des paramètres rigides engendre du stress non nécessaire.*

*En fait, ce qu'on voudrait tous, c'est de la flexibilité et donner du sens aux journées passées au bureau. On ne veut plus aller deux jours au bureau parce qu'il faut aller deux jours au bureau. Ça prend plus que ça.*

*J'adore mon travail, j'aime le télétravail, j'aime le présentiel. La seule chose que je déplore est le peu de latitude qu'on nous laisse pour décider des journées de présence au bureau versus le travail à faire. J'aimerais pouvoir aller 3 ou 4 jours au bureau pour une semaine si j'ai plusieurs personnes à rencontrer. À l'opposé, si je suis seule au bureau et sans client, pourquoi avoir l'OBLIGATION d'y aller...? Quel est mon avantage ?*

## **2) L'insatisfaction à l'égard des conditions de travail**

Bien que ce thème ne soit pas directement lié à l'expérience de travail hybride, les résultats dénotent une insatisfaction à l'égard des conditions de travail, notamment en comparaison à celles offertes dans le secteur privé et sur le plan l'attractivité de la fonction publique comme employeur.

*Le travail en présentiel n'est qu'une petite partie du malaise vécu par les employés de la fonction publique. Le plus gros défi est bien entendu les salaires non compétitifs qui sont à la base de la perte d'expertise et des difficultés rencontrées à tous les niveaux de l'appareil gouvernemental. Les employés restants sont épuisés car ils supportent à bout de bras un système mourant.*

*Manque de flexibilité, salaires, assurances et conditions faibles comparé au privé. La sécurité d'emploi (seul avantage qui n'est pas offert au privé) n'est plus un facteur important dans le choix d'un emploi. De plus, plusieurs entreprises testent la semaine de 4 jours pour tous, tout en conservant le même salaire.*

*Il existe un vrai enjeu au niveau de l'attractivité et de la rétention des employés dans la fonction publique. L'ensemble des équipes des différents ministères sont surchargés et les demandes faites au niveau politique ne prennent pas en considération la réalité des employés dans la structure administrative.*

## **3) L'iniquité de l'application de la politique-cadre**

Le thème de la justice perçue dans l'application de la politique-cadre entre les directions ressort dans les commentaires formulés. Également, on constate une perception d'iniquité à l'égard du processus de régionalisation des postes<sup>7</sup>, qui permet aux membres du personnel dont l'emploi est régionalisé d'effectuer du télétravail à temps plein, lorsque la nature de leurs tâches s'y prête.

*Le principe de la régionalisation qu'ils veulent faire nuit aux personnes qui sont dans un rayon de 50 km (domicile et bureau présentiel). Dans mon cas un bureau serait*

---

<sup>7</sup> Le gouvernement du Québec a lancé en 2018 un plan visant la régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique du Québec.

[https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/SSPFPRGI/plan\\_regionalisation.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/SSPFPRGI/plan_regionalisation.pdf)



*dispo à 2 km et 5 minutes mais je dois me taper 35 km et 2 h chaque jour de présentiel. Ce qui est inconcevable.*

*[...] je crois que le non-respect de la politique de télétravail réduit la motivation chez ceux qui sont « forcés » par leur gestionnaire de la respecter. Je crois aussi que l'application variable d'une organisation à l'autre crée beaucoup de cynisme chez les employés. De plus, l'application n'est pas identique d'une unité administrative à l'autre puisque certains considèrent la politique comme une obligation de travailler en présentiel 40 % du temps, alors que d'autres exigent une présence 2 jours par semaine. Il en résulte une iniquité, un déséquilibre dans l'organisation et du cynisme chez les employés qui doivent respecter les deux journées de présentiel. Enfin, pour moi, rentrer travailler en présentiel, faire deux heures de déplacement (une heure à l'aller et un autre au retour en transport en commun puisqu'il n'y a pas d'espace de stationnement) pour finir sur Teams, ça n'a aucun sens. Lorsque j'arrive enfin au bureau, je mets mes écouteurs (comme chez moi) et je dérange les rares personnes autour de moi parce que je suis en rencontre sur l'ordinateur.*

### 3.1.4 La proximité sociale avec les collègues

Les répondant·es ont été interrogés sur leur sentiment de proximité sociale avec leurs collègues. La perception de proximité sociale est relativement élevée auprès des personnes sondées (M = 3,9 ; É. T. = 0,82).

**Tableau 6. La proximité sociale avec les collègues**

Items	Très fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Très fortement en accord
Je me sens près de mes collègues malgré la distance.	1,8 %	8,3 %	12,2 %	48,6 %	29 %
Même lorsque nous ne travaillons pas au même endroit, je me sens près de mes collègues.	1,9 %	8,9 %	12,2 %	48,4 %	28,6 %
Je me sens plus près de mes collègues que la distance physique ne le laisserait supposer.	2 %	8,7 %	18 %	43,3 %	28 %
J'ai un sentiment chaleureux à l'égard de mes collègues.	0,5 %	2,2 %	12 %	52,1 %	33,1 %
La distance physique n'a pas d'importance dans la relation entretenue avec mes collègues.	3,9 %	13 %	12 %	37,3 %	33,8 %
Lorsque je pense à mes collègues, la distance qui nous sépare me semble généralement faible.	1,9 %	9,1 %	18,8 %	44,6 %	25,7 %
Même lorsque nous ne travaillons pas activement sur un projet, je me sens proche de mes collègues.	2,4 %	11,4 %	19,2 %	44,7 %	22,3 %
Je me sens connecté·e à mes collègues.	1,5 %	6,4 %	16,4 %	49,2 %	26,6 %

## 3.2 La technologie et les compétences numériques

### 3.2.1 Le degré de maîtrise des technologies

Les personnes participantes ont été interrogées sur leur degré de maîtrise de différentes applications technologiques. Les résultats témoignent d'une très bonne maîtrise de plusieurs applications, notamment la suite Microsoft Office (90,2 %), la vidéoconférence (89,7 %) et les services de messagerie (94 %). *A contrario*, les répondants ont une moindre connaissance des outils collaboratifs pour la gestion de projets (12,5 %) et des systèmes d'intelligence artificielle (10,6 %).

Tableau 7. Degré de maîtrise des applications technologiques

Items	Très faible	Faible	Moyenne	Bonne	Excellente
La suite Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel, etc.)	0,1 %	0,8 %	8,8 %	48,2 %	42 %
La vidéoconférence (p. ex. Zoom, Google Meet, Teams, etc.)	0,1 %	0,8 %	9,5 %	51,4 %	38,3 %
Les outils de partage et de création de documents (p. ex. Google Drive, Dropbox, etc.)	5,9 %	16,8 %	25,8 %	32,6 %	18,9 %
Les services de messagerie (Outlook, Gmail, etc.)	0,1 %	0,4 %	5,5 %	44,4 %	49,6 %
Les médias sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.)	5,3 %	10 %	21,4 %	39,8 %	23,5 %
Les outils collaboratifs pour la gestion de projets (p. ex. Asana, Trello, Basecamp, etc.)	49,7 %	23,2 %	14,6 %	8,2 %	4,3 %
Les outils de discussion instantanée (p. ex. Slack, Google Hangout, Messenger, etc.)	7,5 %	11,1 %	22,7 %	36,3 %	22,3 %
Les systèmes d'intelligence artificielle (p. ex. robots conversationnels, exploitation et analyse des données massives, etc.)	49,9 %	25,2 %	14,3 %	7,2 %	3,4 %

### 3.2.2 L'utilité et la facilité d'utilisation des technologies

La facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue des technologies numériques ont également été sondées. Les personnes répondantes perçoivent les technologies comme étant faciles à utiliser ( $M = 4,14$  ;  $\acute{E}. T. = 0,702$ ) et utiles dans le cadre de leur travail ( $M = 4,32$  ;  $\acute{E}. T. = 0,593$ ).

**Tableau 8. L'utilité et la facilité d'utilisation des technologies**

Items	Très fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Très fortement en accord
<b>L'utilité perçue (M = 4,32)</b>					
Dans le cadre de mon travail, les applications technologiques me sont bénéfiques.	0,5 %	1 %	5 %	45,8 %	47,7 %
Les avantages des applications technologiques dépassent leurs inconvénients.	0,3 %	1,6 %	9,8 %	48,4 %	39,9 %
Dans l'ensemble, les applications technologiques sont avantageuses.	0,2 %	0,9 %	6 %	54,6 %	38,6 %
<b>La facilité d'utilisation perçue (M = 4,14)</b>					
Apprendre à utiliser les applications technologiques est facile pour moi.	0,4 %	3,4 %	11,7 %	48,5 %	35,9 %
Dans l'ensemble, les applications technologiques sont faciles à utiliser.	0,4 %	2,9 %	11,7 %	57,1 %	27,8 %
Je suis à l'aise avec l'usage des technologies.	0,5 %	3,2 %	11,8 %	48,4 %	36,1 %

### 3.3.3 L'attitude à l'égard des technologies

L'attitude à l'égard de l'usage des technologies dans le cadre du travail a été examinée. Les personnes répondantes témoignent dans l'ensemble d'une attitude positive à l'égard de l'utilisation des technologies numériques dans le cadre de leur travail (M = 4,16 ; É. T. = 0,701)

**Tableau 9. L'attitude à l'égard des technologies**

Items	Très fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Très fortement en accord
J'aime utiliser les technologies numériques dans le cadre de mon travail.	0,3 %	1,2 %	9,1 %	48,6 %	40,8 %
Je suis en mesure de mieux faire mon travail grâce aux technologies numériques.	0,4 %	1,7 %	8,5 %	45,2 %	44,2 %
Les technologies numériques rendent le travail plus intéressant.	0,6 %	3,2 %	18,7 %	41,8 %	35,7 %
Je suis plus motivé·e à travailler grâce aux technologies numériques.	1,1 %	6,4 %	28,4 %	33,9 %	30,3 %
Les technologies numériques me permettent d'exercer mon travail de façon autonome et indépendante.	0,5 %	1,8 %	11,1 %	46,2 %	40,3 %

### 3.2.4 La littératie numérique

Le degré de littératie numérique, qui réfère à l'utilisation confiante et critique des technologies numériques pour l'information, la communication et la résolution de problèmes de base dans tous les aspects de la vie, a également été mesuré. La littératie numérique se décline en trois dimensions : 1) technique, 2) cognitive et 3) socioémotionnelle. Les résultats montrent une moyenne globale de 3,98 (/5) (É. T. = 0,634).

**Tableau 10. Le niveau de littératie numérique**

Items	Très fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Très fortement en accord
<b>Dimension technique (M = 3,74 ; É. T. = 0,774)</b>					
Je sais comment résoudre mes propres problèmes techniques liés aux technologies numériques.	1,7 %	13,5 %	26,1 %	42,1 %	16,5 %
Je peux apprendre facilement de nouvelles technologies numériques.	0,4 %	3,6 %	11,6 %	53,4 %	31 %
Je me tiens au courant des nouvelles technologies numériques importantes.	3,1 %	15,9 %	29,8 %	36,1 %	15,1 %
Je connais un grand nombre de technologies numériques différentes.	2,8 %	15,6 %	30,7 %	35,3 %	15,7 %
Je possède les compétences techniques nécessaires pour utiliser les technologies numériques pour travailler et pour créer des documents (p. ex. des présentations).	0,9 %	5,7 %	11,8 %	50,3 %	31,3 %
J'ai de bonnes compétences en matière de technologies numériques.	1 %	6,2 %	20,4 %	48,6 %	23,9 %
<b>Dimension cognitive (M = 4,31 ; É. T. = 0,612)</b>					
J'ai confiance en mes capacités de recherche et d'évaluation pour obtenir des informations sur le Web.	0,4 %	2,2 %	7,1 %	48,9 %	41,4 %
Je connais les enjeux associés aux activités sur le Web, par exemple la cybersécurité, les problèmes de recherche ou le plagiat.	0,3 %	1,2 %	5,2 %	51,4 %	41,9 %
<b>Dimension socioémotionnelle (M = 4,31 ; É. T. = 0,631)</b>					
La technologie numérique me permet de mieux collaborer avec mes collègues sur des projets et sur des activités liées au travail.	0,2 %	1,3 %	8 %	48,8 %	41,7 %
J'obtiens aisément un soutien de mes collègues par le biais des technologies pour réaliser mes tâches professionnelles (p. ex. par le biais de Microsoft Teams).	0,4 %	1,8 %	6,9 %	46,5 %	44,3 %

### 3.3 Les attitudes envers l'organisation

#### 3.3.1 L'engagement affectif organisationnel

L'engagement affectif envers l'organisation était mesuré par la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les éléments suivants relatifs à votre organisation, comme employeur ? ». La moyenne globale pour le degré d'engagement organisationnel est de 3,23 (/5) (É.T. = 0,46). Ce résultat est en hausse comparativement à celui obtenu en octobre 2022 et comparable à celui obtenu en février 2022.

Tableau 11. Engagement organisationnel

Items	Pas du tout	Un peu	Modérément	En très bonne partie	Entièrement
Mon organisation a une signification personnelle pour moi.	8,4 %	14 %	34,2 %	35,1 %	8,4 %
Je ressens vraiment un sentiment d'appartenance à l'égard de mon organisation.	7,6 %	14,3 %	29,3 %	36,4 %	12,4 %
Je suis fier de faire partie de cette organisation.	5,4 %	11,7 %	26,1 %	39,5 %	17,2 %
Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation [inversée].	20,1 %	19,6 %	35,5 %	18,2 %	6,5 %
J'ai vraiment l'impression que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	3,5 %	15,1 %	31,6 %	22,4 %	27,4 %
Je n'ai pas l'impression de faire partie d'une grande famille au sein de mon organisation [inversée].	26,3 %	24,1 %	30,9 %	12,6 %	6,2 %

Si l'on s'attarde aux distinctions entre les répondant-es en fonction du nombre de jours en télétravail, il est possible de constater qu'il n'y a aucune différence statistiquement significative.

#### 3.3.2 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail a été évaluée par la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous en accord les éléments suivants ? ». La moyenne est de 3,91 (/5) (É.T. = 0,764).

**Tableau 12. La satisfaction au travail**

Items	Pas du tout en accord	Peu en accord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Tout à fait en accord
Je suis assez satisfait-e de mon travail actuellement.	1,8 %	7,2 %	13,3 %	56,9 %	20,8 %
La plupart des jours, je suis enthousiaste au sujet de mon travail.	2,3 %	7,4 %	16,6 %	54,9 %	18,8 %
Les journées de travail me semblent interminables. [inversée]	33,1 %	37,7 %	20,1 %	6,9 %	2,2 %
J'éprouve un réel plaisir dans mon travail.	1,7 %	8,1 %	22,9 %	51,7 %	15,6 %
Je considère mon travail comme étant désagréable. [inversée]	52,2 %	28,7 %	12,7 %	5,1 %	1,3 %

Si l'on s'attarde aux distinctions entre les répondant-es en fonction du nombre de jours en télétravail, il n'y a aucune différence statistiquement significative.

### 3.3.3 L'adéquation avec l'organisation

L'adéquation personne/organisation a été mesurée par la question suivante : « Voici un certain nombre d'énoncés relatifs à l'adéquation avec votre organisation. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun d'eux ». La moyenne globale de l'adéquation personne/organisation est de 3,34 (/5) (É.T. = 0,789).

**Tableau 13. Adéquation personne/organisation**

Items	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Ce que j'estime dans la vie est très semblable à ce que mon organisation estime.	3 %	11,9 %	36,6 %	42,5 %	6 %
Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon organisation.	2,6 %	8,9 %	30,1 %	49,2 %	9,2 %
Les valeurs de mon organisation s'harmonisent avec ce que je considère comme important dans la vie.	2,5 %	9,7 %	30,7 %	48,6 %	8,4 %
Ce que m'offre mon organisation correspond à ce que j'attends d'un employeur.	4,3 %	16,7 %	28,8 %	43,3 %	6,8 %
Les caractéristiques que je recherche chez un employeur sont comblées par mon organisation.	4,4 %	17,9 %	30,5 %	40,7 %	6,6 %
Mon organisation me donne exactement ce que je recherche chez un employeur.	5,7 %	22,7 %	34,8 %	31,5 %	5,4 %

Si l'on se penche sur les distinctions entre les répondant-es en fonction du nombre de jours hebdomadaires en télétravail, il est possible de constater que les personnes qui sont en télétravail à temps complet sont celles ayant le degré le plus élevé d'adéquation avec l'organisation ( $M = 3,48$ ) ( $F = 5,508$ ,  $p < 0,01$ ).

**Tableau 14. Adéquation avec l'organisation en fonction du nombre de jours en télétravail**

Nombre de jour(s) en télétravail	Moyenne (/5)	Écart-type
Aucun	3,32	0,870
1 jour	3,36	0,816
2 jours	3,26	0,803
3 jours	3,32	0,776
4 jours	3,40	0,760
<b>5 jours</b>	<b>3,48</b>	0,836

### 3.3.4 L'intention de demeurer dans l'organisation

L'intention de demeurer dans l'organisation a été mesurée à l'aide de la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec chacun des énoncés suivants ? ». La moyenne globale pour l'intention de demeurer dans l'organisation est de 3,75 (/5) (É.T. = 1,03). Celle-ci est légèrement plus élevée que celle obtenue en octobre 2022 et comparable à celle obtenue en février 2022.

**Tableau 15. Intention de rester dans l'organisation**

Items	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Je me vois encore travailler dans cette organisation dans trois ans.	5,9 %	7,4 %	20,5 %	38,0 %	28,3 %
J'ai l'intention de quitter cette organisation [inversée].	33,7 %	28,5 %	24,2 %	8,7 %	4,9 %
Je considère que les probabilités que je reste au sein de cette organisation sont fortes.	5,1 %	9 %	19,3 %	37,7 %	28,9 %
J'aimerais continuer à travailler pour cette organisation pour une longue période.	5,3 %	8,2 %	23,1 %	36,8 %	26,6 %

Si on s'attarde aux distinctions entre les répondant-es en fonction du nombre de jours en télétravail, il n'y a aucune différence statistiquement significative.

### 3.4 Les attitudes envers le ou la supérieur·e et la relation avec le ou la supérieur·e

#### 3.4.1 L'adéquation personne/supérieur·e

L'adéquation personne/supérieur·e a été mesurée par la question suivante : « Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des énoncés suivants ». La moyenne de l'adéquation personne/supérieur·e est de 3,64 (/5) (É.T. = 0,916).

**Tableau 16. L'adéquation entre la personne et son ou sa supérieur·e immédiat·e**

Items	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon ou ma supérieur·e immédiat·e.	3 %	7,1 %	26,0 %	47,8 %	16,2 %
Ce que j'estime dans la vie est très semblable à ce que mon ou ma supérieur·e immédiat·e estime.	2,8 %	7,5 %	30,8 %	43,8 %	15,1 %
Les valeurs de mon ou ma supérieur·e immédiat·e s'harmonisent avec ce que je considère comme important dans la vie.	2,7 %	7,1 %	27,6 %	46,8 %	15,7 %
Ce que m'offre mon ou ma supérieur·e immédiat·e correspond à ce que j'attends d'un gestionnaire.	4,3 %	10,1 %	19,0 %	43,4 %	23,3 %
Les caractéristiques que je recherche chez un supérieur sont comblées par mon ou ma gestionnaire immédiat·e.	4,4 %	10,8 %	21,5 %	41,3 %	22 %
Mon ou ma supérieur·e immédiat·e me donne exactement ce que je recherche chez un supérieur.	4,8 %	11,9 %	24,9 %	38 %	23,3 %

#### 3.4.2 L'engagement affectif envers le ou la supérieur·e immédiat·e

L'engagement affectif envers le ou la supérieur·e immédiat·e a été mesuré par la question suivante : *dans quelle mesure êtes-vous en accord avec chacun des énoncés suivants ?* La moyenne globale pour le degré d'engagement à l'égard du ou de la supérieur·e immédiat·e est de 3,79(/5) (É.T. = 0,849).



**Tableau 17. Engagement envers le ou la supérieur·e**

Items	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Je ressens un sentiment de respect pour mon ou ma supérieur·e hiérarchique.	1,9 %	3 %	11,5 %	47,2 %	36,4 %
J'apprécie mon ou ma supérieur·e.	1,9 %	3,7 %	14,1 %	43,9 %	36,5 %
Je suis fier ou fière de travailler avec mon ou ma supérieur·e.	2,8 %	5,5 %	25,4 %	36,8 %	29,5 %
Mon ou ma supérieur·e compte beaucoup pour moi.	3,8 %	8,1 %	33 %	33 %	22,1 %
Je ne suis pas vraiment attaché à mon supérieur·e immédiat·e [inversée].	21,5 %	28,5 %	26,6 %	16,6 %	6,7 %
Je ressens peu d'admiration pour mon ou ma supérieur·e hiérarchique [inversée].	28,0 %	30,5 %	25,3 %	11,4 %	4,9 %

### 3.4.3 Le sentiment de proximité sociale avec le ou la supérieur·e immédiat·e

Les répondant·es ont été interrogés sur leur sentiment de proximité sociale avec leur supérieur·e immédiat·e. La perception de proximité sociale est moyennement élevée auprès des personnes sondées ( $M = 3,64$  ;  $\text{É. T.} = 0,830$ ).

Tableau 18. La proximité sociale avec le ou la supérieur·e

Items	Très fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Très fortement en accord
Je me sens près de mon ou de ma supérieur·e.	5,0 %	12,2 %	29,1 %	41 %	12,8 %
Même lorsque nous ne travaillons pas au même endroit, je me sens près de mon ou de ma supérieur·e	4,6 %	11,3	27,7 %	39,5 %	16,8 %
Je me sens plus près de mon ou de ma supérieur·e que la distance physique ne le laisserait supposer.	3,7 %	9,9 %	29,4 %	38,5 %	18,5 %
J'ai un sentiment chaleureux à l'égard de mon ou de ma supérieur·e.	3,1 %	6,7 %	24,2 %	47,2 %	18,7 %
La distance physique n'a pas d'importance dans la relation entretenue avec mon ou de ma supérieur·e.	2 %	6,9 %	14,7 %	42,9 %	33,6 %
Lorsque je pense à mon ou de ma supérieur·e, la distance qui nous sépare me semble généralement faible.	2 %	5,9 %	26,1 %	42 %	24 %
Même lorsque nous ne travaillons pas activement sur un projet, je me sens proche de mon ou de ma supérieur·e.	3,6 %	10,2 %	29,1 %	39,7 %	17,4 %
Je me sens connecté·e à mon ou ma supérieur·e.	4,9 %	10,5 %	29,3 %	39,1 %	16,2 %

### 3.5 Les liens entre les variables

#### 3.5.1 Effet de l'utilité perçue et de l'agrément perçue des jours de travail en présentiel

Afin d'examiner l'effet de la perception d'utilité perçue et d'agrément perçue des jours de travail en présentiel sur diverses attitudes en contexte de travail hybride, des analyses de régressions hiérarchiques ont été effectuées. L'âge, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté dans le poste et le statut familial ont été contrôlés.

Les résultats témoignent d'un effet positif de la perception d'agrément d'une journée de travail en présentiel sur la satisfaction envers l'expérience de télétravail ( $\beta^8 = 0,363, p < 0,001$ ), sur l'intention de rester dans l'organisation ( $\beta = 0,238, p < 0,001$ ), sur la satisfaction au travail ( $\beta = 0,255, p < 0,001$ ) et sur l'engagement organisationnel ( $\beta = 0,194, p < 0,001$ ).

<sup>8</sup>  $\beta$  = coefficient de régression standardisé. Ils décrivent la relation entre variables prédictives et réponse. La valeur du coefficient représente la variation moyenne de la réponse en fonction d'une augmentation d'une unité du prédictif.

Dans un même ordre d'idées, la perception d'utilité d'une journée de travail en présentiel exerce un effet positif sur la satisfaction envers l'expérience de télétravail ( $\beta = 0,056, p < 0,05$ ) et sur la satisfaction au travail ( $\beta = 0,132, p < 0,001$ ).

**Tableau 19. Effet de la perception d'utilité et d'agréabilité des jours de travail en présentiel**

	Perception d'agréabilité ( $\beta$ )	Perception d'utilité ( $\beta$ )
Satisfaction envers l'expérience de télétravail	0,363**	0,056*
Intention de rester dans l'organisation	0,238**	-0,076
Satisfaction au travail	0,255**	0,132**
Engagement organisationnel	0,194**	-0,028

\*\*Significatif au seuil de 0,001.

### 3.5.2 Effet de l'adéquation personne/organisation et personne/gestionnaire

Afin d'examiner l'effet de l'adéquation de la personne avec l'organisation et avec son ou sa supérieur·e sur diverses attitudes en contexte de travail hybride, des analyses de régressions hiérarchiques ont été effectuées. L'âge, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté dans le poste et le statut familial ont été contrôlés.

L'adéquation personne/organisation a une incidence positive sur la satisfaction envers l'expérience de travail hybride ( $\beta = 0,243, p < 0,001$ ), sur l'intention de rester dans l'organisation ( $\beta = 0,467, p < 0,001$ ), sur la satisfaction au travail ( $\beta = 0,423, p < 0,001$ ) et sur l'engagement organisationnel ( $\beta = 0,478, p < 0,001$ ).

Aussi, l'adéquation personne/supérieur·e influence de façon positive l'intention de rester dans l'organisation ( $\beta = 0,174, p < 0,001$ ) et la satisfaction au travail ( $\beta = 0,242, p < 0,001$ ).

**Tableau 20. L'influence de l'adéquation personne/organisation et personne/supérieur·e**

	Adéquation personne/organisation ( $\beta$ )	Adéquation personne/supérieur·e ( $\beta$ )
Satisfaction envers l'expérience de travail hybride	0,243**	0,024
Intention de rester dans l'organisation	0,467**	0,174**
Satisfaction au travail	0,423**	0,242**
Engagement organisationnel	0,478**	0,025

\*\*Significatif au seuil de 0,001

### 3.5.3 L'effet de la maîtrise des technologies

Le degré de maîtrise des technologies de l'information et des communications (TIC) a été mesuré à partir de la moyenne du degré de maîtrise de six outils technologiques servant à la communication en milieu de travail : 1) la vidéoconférence, 2) les outils de partage et de création de documents, 3) les services de messagerie, 4) les médias sociaux, 5) les outils collaboratifs pour la gestion de projet et 6) les outils de discussion instantanée.

Pour évaluer son effet sur le sentiment de proximité sociale, une régression hiérarchique a été effectuée. Le degré de maîtrise des TIC influence positivement la perception de proximité sociale envers les collègues et envers le ou la supérieur-e. L'âge, l'ancienneté dans l'organisation et l'ancienneté dans le poste ont été contrôlés.

**Tableau 21. L'effet des technologies numériques sur la perception de proximité sociale**

	Niveau de maîtrise des TIC ( $\beta$ )
Perception de proximité sociale (collègues)	0,183**
Perception de proximité sociale (supérieur)	0,274**

L'effet des attitudes à l'égard des TIC sur la satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride a aussi été examiné à l'aide d'analyses de régressions hiérarchiques. L'âge, l'ancienneté dans l'organisation et l'ancienneté dans ont été contrôlés.

**Tableau 22. L'effet des technologies numériques sur la satisfaction envers l'expérience de travail hybride**

	Degré de maîtrise des TIC ( $\beta$ )	Littératie numérique	Attitude envers la technologie
Satisfaction envers l'expérience de travail hybride	-0,74**	-0,110**	-0,51*

\*Significatif au seuil de 0,05 ; \*\*Significatif au seuil de 0,001

Ce résultat montre que le degré de maîtrise des TIC, de littératie numérique et l'attitude envers l'usage des technologies influencent négativement la satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride.

Pour approfondir ce résultat, une ANOVA à un facteur a été réalisée. Le résultat obtenu montre que les personnes souhaitant le plus réaliser cinq (5) jours de travail en télétravail sont celles ayant les scores moyens de littératie numérique, de maîtrise des TIC et d'attitude positive envers la technologie le plus élevés.

**Tableau 23. Nombre de jours souhaités en télétravail en fonction du degré de maîtrise des TIC, de la littératie numérique et de l'attitude envers l'usage des technologies**

Nombre de jour(s) souhaités en télétravail	Littératie numérique		Degré de maîtrise des TIC		Attitude envers la technologie	
	Moyenne (/5)	Écart-type	Moyenne (/5)	Écart-type	Moyenne (/5)	Écart-type
Aucun (n = 321)	3,95	0,697	3,55	0,779	4,00	0,822
1 jour (n = 305)	3,77	0,649	3,38	0,747	3,95	0,736
2 jours (n = 232)	3,70	0,647	3,31	0,687	3,75	0,737
3 jours (n = 567)	3,77	0,618	3,35	0,718	3,84	0,696
4 jours (n = 1333)	3,90	0,604	3,47	0,701	4,12	0,641
<b>5 jours (n = 2310)</b>	<b>4,14</b>	0,601	<b>3,69</b>	0,738	<b>4,35</b>	0,647

## Conclusion

Les résultats de cette troisième et dernière phase de l'étude démontrent à nouveau une certaine insatisfaction à l'égard de la politique-cadre du SCT en matière de télétravail. Les données montrent que la satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride est légèrement supérieure à celle obtenue en octobre 2022. L'équité et la flexibilité semblent à prioriser pour accroître la satisfaction et l'engagement du personnel sondé.

Le travail hybride est un mode d'organisation du travail qui requiert l'usage des technologies. Le maintien de la proximité sociale avec les collègues et avec le superviseur semble favorisé par une utilisation adéquate des TIC. Pour offrir un milieu de travail inclusif, des efforts pourraient être consacrés à la formation et au développement des compétences numériques des membres du personnel, et particulièrement les compétences numériques de nature technique.

L'adéquation entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles est un élément clé dans une relation d'emploi réussi. Pour maintenir cette adéquation personne/organisation, l'employeur devrait s'arrimer davantage aux besoins et aux attentes du personnel, en matière d'environnement, de conciliation travail/vie personnelle, de conditions de travail et de flexibilité.

## Annexe 1 : Liste des employeurs représentés (en ordre alphabétique)

	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Agence du revenu du Québec	1071	21,0
Assemblée nationale	27	0,5
Autorité des marchés financiers	42	0,8
Autorité des marchés publics	12	0,2
Bibliothèque et Archives nationales du Québec	30	0,6
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	1	0,0
Cégep André-Laurendeau	1	0,0
Cégep de Chicoutimi	0	0,0
Cégep de Jonquière	5	0,1
Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue	5	0,1
Cégep de Sainte-Foy	6	0,1
Cégep de Saint-Hyacinthe	6	0,1
Cégep de Thetford	3	0,1
Cégep de Trois-Rivières	3	0,1
Cégep régional de Lanaudière	9	0,2
Centre d'acquisitions gouvernementales	33	0,6
Collège d'Alma	0,0	0,0
Collège Montmorency	5	0,1
Lobbyisme Québec	1	0,0
Commission d'accès à l'information	11	0,2
Commission de protection du territoire agricole	2	0,0
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	386	7,6
Commission des transports du Québec	3	0,1
Commission municipale du Québec	0	0,0
Conseil des arts et des lettres du Québec	9	0,2
Conseil du statut de la femme	4	0,1
Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec	3	0,1
Curateur public	66	1,3
Directeur des poursuites criminelles et pénales	11	0,2
École nationale de police du Québec	7	0,1
Fonds aérien	1	0,0
Fonds de gestion de l'équipement roulant	4	0,1
Fonds de la Cybersécurité et du numérique	5	0,1
Fonds de partenariat touristique	3	0,1
Fonds du BAVAC	1	0,0
Fonds des réseaux de transport terrestre	1	0,0
Fonds des ressources naturelles	1	0,0
Fonds d'information sur le territoire	1	0,0
Fonds ressources informationnelles secteur santé et services sociaux	0	0,0
Institut de la statistique du Québec	39	0,8
Institut de technologie agroalimentaire du Québec	3	0,1
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	3	0,1
Institut national d'excellence en santé et en services sociaux	20	0,4
Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel	1	0,0

La Financière agricole du Québec	54	1,1
Loto-Québec	51	1,0
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	81	1,6
Ministère de la Culture et des Communications	49	1,0
Ministère de la Cybersécurité et du Numérique	179	3,5
Ministère de la Famille	79	1,5
Ministère de la Justice	103	2,0
Ministère de la Santé et des Services sociaux	135	2,6
Ministère de la Sécurité publique	169	3,3
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	119	2,3
Ministère de l'Économie et de l'Innovation	45	0,9
Ministère de l'Éducation	99	1,9
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	112	2,2
Ministère de l'Enseignement supérieur	54	1,1
Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les chang. climatiques	182	3,6
Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	63	1,2
Ministère des Finances	33	0,6
Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs	143	2,8
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	20	0,4
Ministère des Transports	312	6,1
Ministère du Tourisme	12	0,2
Ministère du Conseil exécutif	46	0,9
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	356	7,0
Musée d'art contemporain de Montréal	4	0,1
Musée de la civilisation	21	0,4
Musée national des beaux-arts du Québec	6	0,1
Office de la protection du consommateur	7	0,1
Office des personnes handicapées	16	0,3
Office des professions du Québec	2	0,0
Office québécois de la langue française	35	0,7
Protecteur du citoyen	8	0,2
Régie de l'assurance maladie du Québec	139	2,7
Régie des alcools, des courses et des jeux	6	0,1
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	0	0,0
Régie du bâtiment du Québec	33	0,6
Retraite Québec	128	2,5
Services documentaires multimédias	0	0,0
Société de l'assurance automobile du Québec	208	4,1
Société d'habitation du Québec	44	0,9
Société québécoise des infrastructures	28	0,5
Sûreté du Québec	57	1,1
Tribunal administratif des marchés financiers	0	0,0
Tribunal administratif du logement	2	0,0
Tribunal administratif du Québec	7	0,1
Tribunal administratif du travail	14	0,3



## Annexe 2 : Échelles de mesure utilisées et définitions des concepts

Variables	Définition	Échelle de mesure utilisée
Perception de proximité sociale	La perception de la proximité sociale se réfère à une construction asymétrique qui reflète la perception d'une personne de la proximité ou de la distance d'une autre personne ou d'un autre groupe de personnes.	Adaptation de l'échelle de O'Leary et al. (2014)
Agréabilité perçue de se déplacer sur les lieux de travail	Le degré selon lequel l'individu perçoit que le déplacement sur les lieux de travail est agréable pour lui.	Échelle construite, inspirée de Davis, 1989
Avantage perçu de se déplacer sur les lieux de travail	Le degré selon lequel l'individu perçoit que le déplacement sur les lieux de travail est bénéfique pour lui sur les plans personnels et professionnels.	Échelle construite, inspirée de Davis, 1989.
Satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride	Un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par un individu de l'expérience vécue de travail hybride.	Échelle construite, inspirée de Wanous et al., 1997
Littératie numérique	La littératie numérique permet aux employés d'accéder, de récupérer et d'analyser de manière critique les informations transmises et collectées par le biais des technologies numériques.	Ng, 2012
Attitude envers l'usage de la technologie	L'attitude à l'égard de l'utilisation fait référence au sentiment favorable ou défavorable des individus à l'égard de la technologie.	Nikou et al., 2022
Perception de la facilité d'utilisation et perception de l'utilité des technologies	L'utilité perçue fait référence à la mesure dans laquelle l'individu perçoit que l'utilisation des technologies numériques améliore son expérience professionnelle. La facilité d'utilisation perçue est définie comme la mesure dans laquelle l'individu perçoit que l'utilisation des technologies numériques se fait sans effort	Davis, 1989
Intention de rester dans l'organisation	L'intention de quitter l'organisation est définie comme le souhait ou le désir pour l'employé-e de maintenir demeurer membre d'une organisation.	Cohen et Freund, 2005 ; Rhima et al., 2014
Satisfaction au travail	Un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par un individu de son travail ou de ses expériences de travail.	Brayfield-Rothe (1951) <i>measure of job satisfaction</i> (utilisée par Judge, Bono et Locke, 2000)
Engagement organisationnel (engagement affectif)	Une attitude qui reflète la force du lien qui unit l'employé-e à son organisation.	Vandenberghe et al., 2004
Adéquation personne/organisation ( <i>person-organization fit</i> )	L'adéquation entre une personne et l'organisation qui se manifeste lorsque : a) au moins une entité comble le besoin de l'autre entité (compatibilité complémentaire) ; b) ces entités partagent les mêmes caractéristiques essentielles (compatibilité supplémentaire) ; ou c) il y a présence simultanée des deux conditions.	Cable et DeRue, 2002
Adéquation personne/supérieur-e ( <i>person-supervisor fit</i> )	L'adéquation entre les caractéristiques d'un employé et celles de son supérieur-e (les valeurs, la personnalité ou les styles comportementaux).	Cable et DeRue, 2002

