

LE TÉLÉTRAVAIL ET LE PERSONNEL PROFESSIONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC

RAPPORT FINAL — RÉSULTATS LONGITUDINAUX

Andrée-Anne Deschênes, PhD, CRHA

Université du Québec à Rimouski (UQAR), campus de Lévis

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

Octobre 2023

Table des matières

Liste des tableaux	2
Introduction.....	3
Définition des concepts.....	5
1. Méthodologie	6
1.1 Démarche de la recherche et analyses statistiques	6
1.2 Portrait de l'échantillon.....	6
2. Évolution des perceptions à l'égard du travail hybride.....	8
2.1 La satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride	8
2.2 La perception d'utilité et d'agréabilité d'une journée de travail en présentiel	9
3. L'évolution des attitudes au travail	10
3.1 Adéquation personne/organisation	10
3.2 Adéquation personne/supérieur-e.....	10
3.3 Satisfaction au travail	11
3.4 Engagement organisationnel.....	12
3.5 Engagement envers le ou la supérieur-e	12
3.6 Proximité sociale avec le ou la supérieur-e	13
3.7 Intention de rester dans l'organisation	13
4. L'effet de la satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride sur les attitudes au travail.....	14
5. Principaux constats.....	15
5.1 Une diminution significative de l'engagement organisationnel, de l'adéquation personne/organisation et de l'intention de rester dans l'organisation	15
5.2 Une insatisfaction tournée vers l'employeur et non vers l'environnement social	16
5.3 La satisfaction à l'égard du travail hybride et l'adéquation personne/organisation	16
5.4 Une expérience de travail hybride teintée par les irritants du présentiel	17
Conclusion	18
Références.....	19
Annexe I : Résultats des tests t.....	20
Annexe II : Échelles de mesure utilisées.....	23

Liste des tableaux

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon en février 2022 (âge, ancienneté, durée de la relation avec le ou la supérieur·e).....	7
Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon en février 2022 (genre, scolarité, statut familial)	7
Tableau 3. Nombre de jours hebdomadaires en télétravail	8
Tableau 4. Nombre de jours souhaités en télétravail (mars 2023).....	8
Tableau 5. La satisfaction à l'égard du travail hybride	8
Tableau 6. La satisfaction à l'égard du travail hybride : évolution des statistiques descriptives ...	9
Tableau 7. Perception d'utilité d'une journée de travail en présentiel	9
Tableau 8. Perception d'agrément d'une journée de travail en présentiel.....	10
Tableau 9. Adéquation personne/organisation	10
Tableau 10. Adéquation personne/supérieur·e	11
Tableau 11. Satisfaction au travail	12
Tableau 12. Engagement organisationnel.....	12
Tableau 13. Engagement envers le ou la supérieur·e	13
Tableau 14. Sentiment de proximité sociale avec le ou la supérieur·e.....	13
Tableau 15. Intention de rester dans l'organisation	14
Tableau 16. Effet de la satisfaction envers le travail hybride.....	14

Introduction

Le déploiement du télétravail et du travail hybride dans la fonction publique québécoise a soulevé de nombreux enjeux. Cette transformation rapide dans l'organisation du travail entraîne tout un lot de questionnements sur la gestion des temps et des espaces de travail, sur l'équité entre les employé·es des différents ministères et organismes, sur le travail collaboratif, sur l'utilisation des technologies et sur le droit à la déconnexion, entre autres.

La vaste majorité du personnel de la fonction publique travaille désormais en mode hybride, soit quelques jours à la maison et quelques jours sur les lieux de travail chaque semaine. Cette nouvelle forme d'organisation du travail, encadrée par la politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique¹, n'est pas sans répercussions pour le personnel. En raison de la récence du mode d'organisation du travail hybride, ces conséquences sont peu documentées d'un point de vue scientifique.

Dans ce contexte, un projet de recherche visant à examiner l'effet du télétravail sur le personnel professionnel de la fonction publique et parapublique québécoise a été déployé en 2022. Ce projet a été dirigé par Andrée-Anne Deschênes, professeure en gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), campus de Lévis, en collaboration avec le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ).

Dans le cadre de ce projet, trois collectes de données ont été réalisées auprès des professionnelles et des professionnels cotisant au SPGQ : une première collecte entre le 8 février et le 4 mars 2022, une seconde du 3 au 26 octobre 2022, puis une troisième et dernière collecte entre le 27 mars et le 10 avril 2023. Les personnes participantes ont été interrogées sur plusieurs variables en lien avec leur expérience de télétravail et avec leur travail en général. L'engagement organisationnel, l'engagement envers le ou la supérieur·e, la satisfaction au travail, l'adéquation personne/organisation et personne/supérieur·e et l'intention de rester dans l'organisation ont été mesurés à chacune des trois collectes de données. D'autres variables ont également été d'intérêt, comme les compétences numériques, la charge de travail, le soutien du ou de la supérieur·e et le débordement du temps de travail sur la vie personnelle, entre autres.

Les données ainsi récoltées ont donné lieu à la production de trois rapports de recherche. Ces précédents rapports présentaient les données transversales, c'est-à-dire à un moment précis dans le temps, soit celui de la collecte de données. Le présent rapport s'inscrit au terme de ce projet de recherche. Il présente les résultats de l'analyse longitudinale des données, c'est-à-dire pour les répondantes et les répondants ayant participé aux trois collectes de données et dont les questionnaires ont pu être associés, ce qui représente 411 personnes. Il brosse donc un portrait évolutif des perceptions et des attitudes du personnel professionnel à l'égard du télétravail, du travail hybride et de leur travail en général.

¹ Déployée en avril 2022, cette politique encadre l'exercice du télétravail, qui se déploie 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.

Les résultats obtenus mettent en lumière les effets négatifs de la mise en œuvre de la politique-cadre en matière de télétravail sur la plupart des variables mesurées. La satisfaction à l'égard du travail hybride est au cœur de ces résultats. Les personnes répondantes sont majoritairement insatisfaites de leur expérience de travail hybride; le manque de valeur ajoutée des journées de travail en présentiel explique principalement cette insatisfaction. Celle-ci teinte négativement la réponse du personnel professionnel en matière d'engagement organisationnel, de satisfaction au travail, d'adéquation personne/organisation et d'intention de rester dans l'organisation.

Ce rapport est divisé en cinq sections. La méthodologie et l'échantillon sont d'abord présentés. Ensuite, les résultats des perceptions à l'égard du travail hybride sont exposés, suivis des résultats en lien avec les attitudes à l'égard du travail en général. L'effet de la satisfaction envers le travail hybride sur les attitudes à l'égard du travail est par la suite présenté. Enfin, les principaux constats qui découlent des résultats obtenus sont discutés.

Définition des concepts

Attitude

Une attitude est une évaluation générale et relativement durable qu'une personne se fait des objets, des idées ou des individus. Elle est liée aux sentiments favorables ou défavorables éprouvés envers quelqu'un ou quelque chose. Les deux principales attitudes au travail sont la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Dans cette étude, d'autres variables ont été ajoutées à celles-ci pour obtenir un portrait plus complet des effets du travail hybride.

Adéquation personne/organisation

L'adéquation personne/organisation réfère à la compatibilité entre les caractéristiques d'une personne et celles de son organisation sur le plan des valeurs, des objectifs, de la personnalité, de la culture, etc. Elle se manifeste lorsque : a) au moins une entité comble le besoin de l'autre entité (adéquation *complémentaire*) ; b) ces entités partagent les mêmes caractéristiques essentielles (adéquation *supplémentaire*) ; ou c) il y a présence simultanée des deux conditions.

Adéquation personne/supérieur-e

L'adéquation personne/supérieur-e se définit comme le degré de compatibilité entre les caractéristiques d'un-e employé-e et celles de son ou sa supérieur-e (sur le plan des valeurs, de la personnalité ou des styles comportementaux, entre autres).

Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est une attitude qui reflète l'intensité de l'attachement et de l'identification d'une personne à l'organisation qui l'emploie.

Engagement envers le ou la supérieur-e

L'engagement envers le ou la supérieur-e est une attitude qui reflète la force du lien qui unit l'employé-e à son ou à sa supérieur-e immédiat-e.

Intention de rester dans l'organisation

L'intention de quitter l'organisation est définie comme la volonté, le souhait ou le désir conscient d'une personne de demeurer à l'emploi d'une organisation.

Proximité sociale envers le ou la supérieur-e

La perception de proximité sociale ou le sentiment de proximité sociale réfère à la perception d'une personne de la proximité ou de la distance avec une autre personne ou à un sentiment cognitif et affectif de proximité relationnelle entre deux personnes.

Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par un individu de son travail ou de ses expériences de travail. C'est un sentiment positif qu'une personne éprouve à divers degrés au regard de son emploi et de son milieu de travail.

1. Méthodologie

1.1 Démarche de la recherche et analyses statistiques

En février 2022, en octobre 2022 et en mars 2023, les cotisantes et les cotisants du SPGQ² ont été invités à répondre à un sondage en ligne à la suite d'un courriel transmis par leur syndicat. Ce sont des échantillons respectifs de 2 986, 3 904 et 5 141 personnes répondantes qui ont été obtenus lors de ces trois collectes de données.

Dans les trois questionnaires, les personnes répondantes devaient fournir leur adresse électronique afin d'associer leurs réponses aux trois questionnaires. Ce sont 411 personnes qui ont répondu aux trois sondages et qui ont fourni leur adresse électronique, ce qui a permis d'analyser les données longitudinales de 411 personnes répondantes. Notons que ces résultats sont basés sur un échantillon restreint de cotisant-es du SPGQ; certaines limites, en matière de représentativité de la population, doivent donc être considérées dans l'interprétation des résultats.

Les analyses statistiques ont été effectuées afin de vérifier l'évolution dans le temps des principales variables mesurées. Pour ce faire, des *tests t pour échantillons appariés* ont été effectués. Ces analyses permettent de procéder à la vérification d'hypothèses pour un échantillon de personnes répondantes qui ont été évaluées plus d'une fois à partir de la même mesure. Il est donc possible de comparer les résultats obtenus lors des trois collectes de données et de constater la variation des variables mesurées. Pour chaque variable, un indice global est calculé. C'est la moyenne de cet indice qui est comparée pour vérifier l'évolution des variables au fil du temps. Les variables ont été mesurées sur des échelles de Likert en cinq points, la moyenne obtenue étant le score moyen sur cette échelle, pouvant varier de 1 à 5.

1.2 Portrait de l'échantillon

En février 2022, les femmes représentaient 65,3 % de l'échantillon et 57,3 % des personnes répondantes ont déclaré avoir des enfants à la maison. L'âge moyen des personnes répondantes est de 45,6 ans, allant de 24 à 67 ans. L'ancienneté moyenne au sein de l'organisation est de 9,9 ans, allant de 1 mois à 34 ans. L'ancienneté moyenne dans le poste est de 5,3 ans, allant de 1 mois à 29,8 ans. La durée moyenne de la relation avec le superviseur est de 2,4 ans, allant de 1 mois à 18 ans. La majorité de l'échantillon est titulaire d'un baccalauréat (44,8 %).

² L'effectif du SPGQ correspond aux cotisants-es, à savoir les personnes des unités d'accréditation du SPGQ qui paient une cotisation à celui-ci. Le SPGQ disposait du courriel personnel de ces personnes qui ont accepté de recevoir les communications du Syndicat.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon en février 2022 (âge, ancienneté, durée de la relation avec le ou la supérieur·e)

	Moyenne (années)	Écart-type	Minimum	Maximum
Âge	45,6	8,07	24	67
Ancienneté organisationnelle	9,9	8,17	0,8	34
Ancienneté dans le poste	5,3	5,2	0,8	29,8
Durée de la relation avec le ou la supérieur·e	2,4	2,6	0,8	18

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon en février 2022 (genre, scolarité, statut familial)

	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Genre		
Masculin	142	34,5
Féminin	267	65,0
Non binaire	0	0,0
Préfère ne pas répondre	2	0,5
Niveau de scolarité		
Diplôme d'études secondaires ou professionnelles	5	1,2
Diplôme d'études collégiales	84	20,4
Certificat de 1 ^{er} cycle universitaire	32	4,8
Baccalauréat	184	44,8
Diplôme de 2 ^e cycle universitaire (maîtrise, DESS)	97	23,6
Doctorat	9	2,2
Statut familial		
Personne seule, sans enfant(s)	63	15,3
Personne seule, avec enfant(s)	29	7,1
En couple, sans enfant(s)	111	27,0
En couple, avec enfant(s)	205	49,9
Sans réponse	3	0,7

En février 2022, alors que le télétravail était encore obligatoire, le nombre moyen de jours en télétravail était de 4,84. En octobre 2022 et en mars 2023, alors que la politique-cadre était en application, les personnes répondantes se trouvaient en télétravail en moyenne trois jours par semaine (moyenne de 2,98 jours en octobre 2022 et de 3,07 jours en mars 2023). L'échantillon est donc constitué de personnes qui, majoritairement, représentent les modalités de la politique-cadre en matière de télétravail.

Tableau 3. Nombre de jours hebdomadaires en télétravail

	Février 2022		Octobre 2022		Mars 2023	
	Effectif (n)	Pourcentage (%)	Effectif (n)	Pourcentage (%)	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Aucun	0	0,0	7	1,7	8	1,9
1 jour	2	0,5	21	5,1	10	2,4
2 jours	1	0,2	49	11,9	57	13,9
3 jours	8	1,9	249	60,6	241	58,6
4 jours	38	9,2	65	15,8	60	14,6
5 jours	361	87,8	20	4,9	35	8,5

En mars 2023, 48,9 % des personnes répondantes souhaitent effectuer cinq jours de télétravail hebdomadairement.

Tableau 4. Nombre de jours souhaités en télétravail (mars 2023)

	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Aucun	33	8,0
1 jour	16	3,9
2 jours	18	4,4
3 jours	42	10,2
4 jours	101	24,6
5 jours	201	48,9

2. Évolution des perceptions à l'égard du travail hybride

2.1 La satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride

En octobre 2022 et en mars 2023, la satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride a été examinée. Celle-ci a été mesurée par une question unique qui était la suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfait-e de votre expérience de télétravail hybride, actuellement? ». La réponse était fournie sur une échelle en cinq points allant de 1) *Pas du tout satisfait-e* à 5) *Très satisfait-e*.

La satisfaction à l'égard du travail hybride a augmenté entre octobre 2022 et mars 2023. Les résultats indiquent une augmentation de l'ordre de 12,32 %. En octobre 2022, le score moyen de satisfaction était de 2,84, alors qu'il était de 3,19 en mars 2023.

Tableau 5. La satisfaction à l'égard du travail hybride

	Moyenne	Écart-type	Variation
Octobre 2022	2,84	1,29	
Mars 2023	3,19	1,30	12,32 %*

*Variation significative au seuil de 0,01

La proportion de personnes n'étant *pas du tout* ou *peu satisfaites* à l'égard du travail hybride est passée de 46,7 % en octobre 2022 à 36,0 % en mars 2023.

Tableau 6. La satisfaction à l'égard du travail hybride : évolution des statistiques descriptives

	Octobre 2022		Mars 2023	
	Effectif (n)	Pourcentage (%)	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Pas du tout satisfait-e	71	17,3	49	12,0
Peu satisfait-e	121	29,4	98	24,0
Ni satisfait-e ni insatisfait-e	66	16,1	58	14,2
Satisfait-e	108	26,3	134	32,8
Très satisfait-e	45	10,9	69	16,9

2.2 La perception d'utilité et d'agrément d'une journée de travail en présentiel

En octobre 2022 et en mars 2023, la perception d'utilité d'un déplacement sur le lieu de travail a été sondée. Cette variable a été mesurée à l'aide de trois items sur une échelle en cinq points allant de 1) *Très fortement en désaccord* à 5) *Très fortement en accord* (exemple d'item : « Me rendre à mon lieu de travail est bénéfique pour moi »).

Aucune variation significative n'a été observée entre les deux collectes, avec des scores moyens assez faibles, autant en octobre 2022 qu'en mars 2023. La moyenne obtenue en octobre était de 2,14 et de 2,20 en mars 2023.

Pour l'agrément d'une journée de travail en présentiel, les résultats sont similaires. Cette variable a elle aussi été mesurée à l'aide de trois items sur une échelle de cinq points allant de 1) *Très fortement en désaccord* à 5) *Très fortement en accord* (exemple d'item : « Dans l'ensemble, une journée de travail en présence est une journée agréable pour moi »).

La moyenne obtenue en octobre 2022 était de 2,63 et de 2,55 en mars 2023. Ces moyennes sont légèrement plus élevées que celles de la perception d'utilité d'une journée de travail en présentiel, ce qui signifie que les personnes répondantes estiment plus agréables qu'utiles les journées de travail en présentiel sur les lieux de travail.

Tableau 7. Perception d'utilité d'une journée de travail en présentiel

	Moyenne	Écart-type	Variation
Octobre 2022	2,14	1,11	
Mars 2023	2,20	1,03	2,80 %

Tableau 8. Perception d'agrément d'une journée de travail en présentiel

	Moyenne	Écart-type	Variation
Octobre 2022	2,63	1,16	
Mars 2023	2,55	1,01	-2,20 %

3. L'évolution des attitudes au travail

L'une des questions de recherche posées était la suivante : « Les degrés d'adéquation personne/organisation, d'adéquation personne/supérieur-e, de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel, d'engagement envers le supérieur, de proximité sociale envers le supérieur et d'intention de rester dans l'organisation varient-ils dans le temps en contexte de travail hybride? »

Les résultats témoignent de variations négatives statistiquement significatives pour les principales variables à l'étude.

3.1 Adéquation personne/organisation

L'adéquation entre la personne employée et l'organisation pour laquelle elle travaille se traduit par une compatibilité mutuelle sur le plan des valeurs et des attentes. Cette variable a été mesurée à l'aide de six items, sur une échelle en cinq points allant de 1) *Fortement en désaccord* à 5) *Fortement en accord*. Un exemple d'item est celui-ci : « Les valeurs de mon organisation s'harmonisent avec ce que je considère comme important dans la vie ».

Le degré d'adéquation personne/organisation peut être qualifié de modéré, et ce, aux trois collectes de données : la moyenne était de 3,48 en février 2022, de 3,14 en octobre 2022 et de 3,31 en mars 2023. Elle a connu une baisse significative entre février 2022 et mars 2023 (-4,89 %). La diminution était particulièrement marquée entre février et octobre 2022 (-9,56 %).

Tableau 9. Adéquation personne/organisation

	Moyenne	Écart-type	Variation	Variation totale (février 2022 et mars 2023)
Février 2022	3,48	0,79		
Octobre 2022	3,14	0,81	-9,56 %*	
Mars 2023	3,31	0,83	5,41 %*	-4,89 %*

*Variation significative au seuil de 0,01

3.2 Adéquation personne/supérieur-e

Le ou la supérieur-e, soit le gestionnaire immédiat ou la gestionnaire immédiate, joue un rôle prépondérant dans les activités quotidiennes des employés-es, d'où l'importance de la relation

qu'elle ou qu'il entretient avec ses subordonné-es. Un élément contribuant à la qualité de cette relation est le degré de compatibilité entre les caractéristiques des deux personnes, sur le plan des valeurs, de la personnalité et des styles comportementaux. Cette variable a été mesurée à l'aide de six items, sur une échelle en cinq points allant de 1) *Fortement en désaccord* à 5) *Fortement en accord*. Un exemple d'item est celui-ci : « Ce que j'estime dans la vie est très semblable à ce que mon ou ma supérieur-e immédiat-e estime ».

À l'instar de l'adéquation avec l'organisation, l'adéquation personne/supérieur-e a diminué entre février 2022 et mars 2023, quoique cette diminution s'avère légère (-1,08 %) et non significative. Encore une fois, c'est entre février et octobre 2022 que le plus grand écart a été observé, le seul qui s'avère significatif statistiquement (-2,96 %).

Le degré d'adéquation personne/supérieur-e pour les trois phases de collecte de données s'est révélé plus élevé que celui de l'adéquation personne/organisation : la moyenne était de 3,71 en février 2022, de 3,60 en octobre 2022 et de 3,67 en mars 2023. L'échantillon perçoit donc davantage d'adéquation avec son ou sa gestionnaire immédiat-e qu'avec son organisation, comme employeur.

Tableau 10. Adéquation personne/supérieur-e

	Moyenne	Écart-type	Variation	Variation totale (février 2022 et mars 2023)
Février 2022	3,71	0,94		
Octobre 2022	3,60	0,91	-2,96 %*	
Mars 2023	3,67	0,94	1,94 %	-1,08 %

*Variation significative au seuil de 0,05

3.3 Satisfaction au travail

La satisfaction au travail réfère à un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par un individu de son travail ou de ses expériences de travail. Elle a été mesurée lors des trois collectes de données, à partir de cinq items en cinq points allant de 1) *Pas du tout en accord* à 5) *Tout à fait en accord*. Un exemple d'item est : « Je suis assez satisfait-e de mon travail actuellement ».

Le degré moyen de satisfaction au travail peut être qualifié de modéré : il était de 3,91 en février 2022, de 3,78 en octobre 2022 et de 3,91 en mars 2023. Si le degré de satisfaction a baissé légèrement entre février et octobre 2022 (-3,32 %), il est demeuré stable entre février 2022 et mars 2023.

Tableau 11. Satisfaction au travail

	Moyenne	Écart-type	Variation	Variation totale (février 2022 et mars 2023)
Février 2022	3,91	0,90		
Octobre 2022	3,78	0,84	-3,32 %*	
Mars 2023	3,91	0,81	3,44 %**	0,0 %

*Variation significative au seuil de 0,05

**Variation significative au seuil de 0,01

3.4 Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel renvoie à la nature et à la force du lien qui unit un ou une employé-e à son organisation. La force et la nature de ce lien entraînent des répercussions sur la probabilité du maintien du lien d'emploi, sur la performance et sur le bien-être au travail. Dans cette recherche, c'est l'engagement affectif qui a été mesuré, c'est-à-dire le sentiment d'attachement émotionnel de l'employé-e envers son organisation. Cette variable a été mesurée sur une échelle en cinq points, à l'aide de huit items (par exemple « Je ressens vraiment un sentiment d'appartenance à l'égard de mon organisation »). Les items étaient mesurés sur une échelle en cinq points allant de 1) *Pas du tout* à 5) *Entièrement*.

Le degré d'engagement organisationnel est relativement faible, avec une moyenne de 3,19 en février 2022, de 2,86 en octobre 2022 et de 3,32 en mars 2023. Si le degré d'engagement a connu une baisse entre février et octobre 2022 (-10,34 %), il a toutefois augmenté entre février 2022 et mars 2023 (4,08 %).

Tableau 12. Engagement organisationnel

	Moyenne	Écart-type	Variation	Variation totale (février 2022 et mars 2023)
Février 2022	3,19	0,64		
Octobre 2022	2,86	0,68	-10,34 %*	
Mars 2023	3,32	0,97	16,08 %*	4,08 %*

*Variation significative au seuil de 0,01

3.5 Engagement envers le ou la supérieur-e

L'engagement envers le ou la supérieur-e a été mesuré à partir de six items, mesurés sur une échelle en cinq points, allant de 1) *Fortement en désaccord* à 5) *Fortement en accord*. Un exemple d'item est : « Je suis fier ou fière de travailler avec mon ou ma supérieur-e ». Cette variable a été mesurée à deux moments, soit en février 2022 et en mars 2023. L'engagement envers le ou la supérieur-e n'a connu aucune variation significative entre ces deux moments. La moyenne obtenue était de 3,86 en février 2022 et de 3,80 en mars 2023.

Tableau 13. Engagement envers le ou la supérieur·e

	Moyenne	Écart-type	Variation
Février 2022	3,86	0,94	
Mars 2023	3,80	0,87	-1,55 %

3.6 Proximité sociale avec le ou la supérieur·e

Le sentiment de proximité sociale avec le ou la supérieur·e a été apprécié en février 2022 et en mars 2023. Il a été mesuré à l'aide de huit items, sur une échelle en cinq points allant de 1) *Très fortement en désaccord* à 5) *Très fortement en accord* (exemple d'item : « Même lorsque nous ne travaillons pas au même endroit, je me sens encore proche de mon ou de ma supérieur·e »).

Les résultats montrent une légère augmentation, statistiquement significative, du sentiment de proximité sociale envers le ou la supérieur·e entre février 2022 et mars 2023. Cet accroissement était de l'ordre de 3,94 %, avec une moyenne de 3,55 en février 2022 et de 3,69 en mars 2023.

Tableau 14. Sentiment de proximité sociale avec le ou la supérieur·e

	Moyenne	Écart-type	Variation
Février 2022	3,55	1,12	
Mars 2023	3,69	0,85	3,94 %*

*Variation significative au seuil de 0,05

3.7 Intention de rester dans l'organisation

L'intention de rester dans l'organisation a été mesurée à partir de cinq items sur une échelle en cinq points allant de 1) *Fortement en désaccord* à 5) *Fortement en accord* (exemple d'item : « Je considère que les probabilités que je reste au sein de mon organisation sont fortes »).

L'intention de rester dans l'organisation a connu une diminution significative entre février 2022 et mars 2023 (-5,38 %), ainsi qu'entre février et octobre 2022 (-6,92 %), mais la variation entre octobre 2022 et mars 2023 n'était pas significative.

Somme toute, l'intention de rester dans l'organisation est plus élevée que l'engagement organisationnel et que la satisfaction au travail, avec des moyennes de 3,90 en février 2022, de 3,63 en octobre 2022 et de 3,69 en mars 2023.

Tableau 15. Intention de rester dans l'organisation

	Moyenne	Écart-type	Variation	Variation totale (février 2022 et mars 2023)
Février 2022	3,90	1,04		
Octobre 2022	3,63	1,06	-6,92 %*	
Mars 2023	3,69	1,11	1,65 %	-5,38 %*

*Variation significative au seuil de 0,01

4. L'effet de la satisfaction à l'égard de l'expérience de travail hybride sur les attitudes au travail

Afin de vérifier l'effet de la satisfaction à l'égard de l'expérience hybride sur les attitudes au travail mesurées dans le cadre de l'étude, des analyses de régressions hiérarchiques ont été effectuées. 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.

Tableau 16. Effet de la satisfaction envers le travail hybride

	Satisfaction envers le travail hybride (novembre 2022) β^3	Satisfaction envers le travail hybride (mars 2023) β
Satisfaction au travail	0,272**	0,252**
Engagement organisationnel	0,154**	0,176**
Engagement envers le ou la supérieur-e	0,	0,125*
Adéquation personne/organisation	0,261**	0,277**
Adéquation personne/supérieur-e	n.d.	0,157**
Proximité sociale avec le ou la supérieur-e	n.d.	-0,21
Intention de rester dans l'organisation	0,267**	0,213**

* Relation significative au seuil de 0,05

**Relation significative au seuil de 0,01

Les résultats indiquent que la satisfaction envers l'expérience de travail hybride influence positivement et significativement la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'engagement envers le ou la supérieur-e, l'adéquation personne/organisation, l'adéquation personne/supérieur-e et l'intention de rester dans l'organisation, mais qu'elle n'a aucun effet sur la proximité sociale avec le ou la supérieur-e.

³ Coefficient de régression.

5. Principaux constats

5.1 Une diminution significative de l'engagement organisationnel, de l'adéquation personne/organisation et de l'intention de rester dans l'organisation

Les résultats de ces analyses permettent de constater l'effet négatif de l'implantation du travail hybride. Les données sont fort éloquentes : entre février 2022 et mars 2023, les degrés d'engagement organisationnel, d'adéquation personne/organisation et d'intention de rester dans l'organisation ont diminué, et ce, significativement d'un point de vue statistique.

Les résultats d'études pré-pandémiques portant sur les effets du télétravail sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel sont mitigés. Ils font surtout état de relations positives (par exemple, Fonner et Roloff, 2010 ; Gajendran et Harrison, 2007), mais parfois négatives (Baker et al., 2007). Des relations curvilinéaires (relations en forme de \cap) ont également été montrées (Golden et Veiga, 2005 ; Virick et al., 2010) : celles-ci indiquaient que le télétravail engendrait des bénéfices sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel jusqu'à un certain nombre de jours hebdomadaires en télétravail, à partir duquel le sens de la relation est inversé et où le télétravail engendre plutôt un effet négatif.

Le télétravail a également été associé à une diminution des intentions de quitter l'organisation et des taux de roulement (par exemple, Gajendra et Harrison, 2007 ; Martin et MacDonnell, 2012). En ce qui a trait à l'adéquation personne/organisation, aucune étude ne s'était penchée sur l'influence du télétravail sur cette variable.

Dès lors, les résultats de cette étude montrent que le travail hybride affecte négativement la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de rester dans l'organisation et l'adéquation personne/organisation, ce qui vient bonifier les connaissances postpandémiques sur les effets du télétravail et du travail hybride sur le personnel.

Pour mieux comprendre ces résultats et les variables qui interviennent dans ces relations, il convient d'examiner de plus près les données obtenues. La satisfaction à l'égard du travail hybride, l'utilité et l'agrément perçus des jours de travail en présentiel jouent un rôle déterminant pour expliquer cette baisse dans le temps.

Plus les personnes sont insatisfaites à l'égard de leur expérience de travail hybride, plus l'engagement organisationnel, l'adéquation personne/organisation et l'intention de rester diminuent. Similairement, moins les personnes répondantes perçoivent que les jours de travail en présentiel sont utiles et agréables, plus l'engagement organisationnel, l'adéquation personne/organisation et l'intention de rester dans l'organisation diminuent.

Cette baisse d'engagement organisationnel, d'adéquation personne/organisation et d'intention de quitter l'organisation s'explique fort probablement par le déploiement de la politique-cadre et de l'insatisfaction du personnel à l'égard de ses modalités.

Les données montrent que la diminution de l'adéquation personne/organisation, de l'engagement organisationnel et de l'intention de rester dans l'organisation était plus importante dans les six premiers mois suivant l'implantation de la politique-cadre en matière de télétravail (entre février et octobre 2022). Le déploiement de la politique-cadre au printemps 2022 a

vraisemblablement suscité une insatisfaction importante de la part du personnel et affecté négativement les sentiments ressentis ainsi que les perceptions entretenues à l'égard de l'employeur et du travail.

Les résultats l'illustrent assez clairement : 73,5 % des répondants souhaiteraient effectuer quatre ou cinq jours de travail hebdomadairement, alors que les modalités de la politique fixent à trois le nombre de jours de télétravail chaque semaine.

5.2 Une insatisfaction tournée vers l'employeur et non vers l'environnement social

Les variables en lien avec la relation entretenue avec le ou la supérieur-e, c'est-à-dire l'engagement envers le ou la supérieur-e, le sentiment de proximité sociale envers le ou la supérieur-e et l'adéquation personne/supérieur-e, n'ont pas été affectées par le travail hybride. Dès lors, la cible de l'insatisfaction à l'égard du travail hybride est orientée vers l'organisation, comme employeur, et non vers les personnes qui composent l'environnement de travail.

D'ailleurs, le degré de sentiment de proximité sociale avec les collègues, qui a été mesuré en mars 2023, était assez élevé, avec une moyenne de 4,00.

5.3 La satisfaction à l'égard du travail hybride et l'adéquation personne/organisation

Cette étude souhaite mettre en relief la relation positive et significative entre la satisfaction à l'égard du travail hybride et l'adéquation personne/organisation.

L'apport se situe principalement dans la mise en lumière de la satisfaction à l'égard du travail hybride comme un signal permettant l'évaluation de l'adéquation entre la personne et son organisation. Dès lors, si les modalités de travail hybride ne sont pas en accord avec les valeurs individuelles (par exemple l'autonomie, la protection de l'environnement ou la famille), la personne professionnelle perçoit un décalage entre ses valeurs et celles transmises par le biais des politiques organisationnelles (la politique-cadre en matière de télétravail). Cette situation contribue à diminuer l'adéquation personne/organisation.

De même, les modalités de la politique sont interprétées comme une incapacité ou une non-volonté de l'organisation de répondre aux attentes et aux besoins du personnel (par exemple, la flexibilité, des relations sociales significatives ou un environnement physique adéquat). La perception d'adéquation est ainsi négativement affectée.

À ce sujet, quelques études montrent d'ailleurs les changements dans les attentes et les besoins au travail à la suite de la pandémie de COVID-19 (par exemple, Diab-Bahman et Al-Enzi, 2020 ; Laurent et al., 2022 ; Vyas, 2022). Ces changements s'observent surtout sur les plans de la conciliation travail/vie personnelle, de la relation à l'égard du travail, des parcours professionnels ainsi que de la flexibilité des lieux et des heures de travail. Ces changements appellent donc à réviser les valeurs, les pratiques et les politiques organisationnelles afin qu'elles demeurent en adéquation avec celles du personnel, et ainsi, à favoriser leur fidélisation.

5.4 Une expérience de travail hybride teintée par les irritants du présentiel

Les modalités de travail hybride implantées par l'employeur reposent sur un modèle encadré où l'organisation impose un nombre de jours en présentiel sur une base hebdomadaire. Ces modalités contribuent à l'insatisfaction à l'égard du travail hybride. Les résultats en témoignent : les perceptions d'utilité et d'agréabilité d'une journée de travail en présentiel sont faibles.

Les attentes du personnel appellent à davantage de flexibilité. Le signal transmis par l'employeur quant à l'imposition de deux jours de travail hebdomadaires en présentiel est interprété comme un manque de flexibilité. Par ailleurs, l'absence de valeur ajoutée des jours de travail en présentiel demeure au cœur de la perception négative entretenue à l'égard de l'expérience de travail hybride.

La régulation de la spatialité du travail ne tient pas compte des préférences personnelles ou des exigences de la tâche, qui varient d'une personne à l'autre. Dès lors, le personnel interprète cette pratique comme une incapacité ou une absence de volonté de l'employeur à répondre à ses besoins spécifiques en matière de gestion des activités professionnelles et du lieu de travail.

S'ajoute à cela le besoin d'un accroissement des interactions sociales et du travail collaboratif lors des jours de travail en présentiel. D'une part, le déplacement sur le lieu de travail ne s'avère pas, pour l'heure, un catalyseur des relations inter et intraéquipes, ce qui nuit à la perception envers le travail hybride. D'autre part, les commentaires reçus de la part des personnes répondantes⁴ soulignent que des espaces physiques de travail peu adaptés aux nouvelles formes d'organisation du travail contribuent à cette insatisfaction.

⁴ Les commentaires reçus ont été présentés et analysés dans les rapports précédents.

Conclusion

Ce rapport marque la fin du projet de recherche portant sur les effets du télétravail sur le personnel professionnel de la fonction publique québécoise. Cette étude a permis de mettre en lumière plusieurs résultats fort pertinents, et ce, lors des trois collectes de données. Rappelons que les résultats présentés dans ce rapport sont basés sur un échantillon restreint de cotisants et de cotisantes du SPGQ. Certaines limites, en matière de représentativité de la population, doivent donc être considérées dans l'interprétation des résultats.

Ce dernier rapport permet de souligner les effets délétères de la mise en œuvre de la politique-cadre en matière de télétravail sur les perceptions et les attitudes du personnel professionnel à l'égard de leur travail. La satisfaction à l'égard du travail hybride est au cœur de ces résultats. Les personnes répondantes sont majoritairement insatisfaites de leur expérience; le manque de valeur ajoutée des journées de travail en présentiel explique principalement cette insatisfaction. Cela teinte négativement la réponse du personnel en matière d'engagement, de satisfaction, d'adéquation et d'intention de rester dans l'organisation.

Les organisations devront encadrer le travail hybride pour que les limites et les bénéfices qui y sont associés soient pris en compte, et ce, sur les plans individuel, groupal et organisationnel. La considération des performances, des attentes, des valeurs et des besoins — du personnel, des équipes et de l'organisation — devra être à l'ordre du jour pour proposer des ajustements au modèle actuel en matière de travail hybride.

Au vu des résultats obtenus dans cette étude, et selon la perspective du personnel, la latitude sur le plan de la gestion spatiotemporelle du temps de travail semble être l'enjeu principal à considérer pour favoriser l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, l'adéquation personne/organisation et l'intention de rester dans l'organisation.

La fonction publique québécoise, par le biais de ses pratiques et politiques en matière de gestion du télétravail et du travail hybride, pourrait emprunter des voies qui répondent davantage aux besoins conjoints du personnel, des équipes et des organisations.

Entre autres, l'idée d'orienter les pratiques et politiques vers les postes plutôt que vers les personnes pourrait assurer une organisation du travail qui tient compte de la valeur ajoutée des tâches à réaliser en présentiel ou à distance. En outre, les lieux physiques de travail devront être adaptés. Un nombre croissant d'organisations tend à adopter l'environnement de travail basé sur l'activité (*Activity-based workspaces*) (Eismann et al., 2022), une avenue qui pourrait faire partie de la réflexion. Les environnements de travail basés sur l'activité reposent sur une stratégie d'organisation du temps et de l'espace qui donne accès à des lieux et à des moments de travail dédiés. Ceux-ci sont choisis en fonction des tâches à réaliser, que ce soit à domicile ou sur les lieux de travail. De cette façon, les espaces et la gestion du temps de travail sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques de la tâche et des personnes (réunions structurées, conversations informelles, travail individuel de concentration, etc.), de façon que le travail en présentiel sur les lieux de travail ait une réelle valeur ajoutée.

Références

- Baker, E., Avery, G. C. et Crawford, J. D. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37–62.
- Diab-Bahman, R. et Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909-927.
- Eismann, T. T., Pakos, O., Rücker, M., Meinel, M., Maier, L. et Voigt, K. I. (2022). Understanding the mechanisms of activity-based workspaces: A case study. *Environment and Behavior*, 54(1), 170-210.
- Fonner, K. L. et Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- 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.
- Laurent, M. É., Taskin, L. et Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (73), 63-83.
- Martin, B. et MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167.
- Virick, M., DaSilva, N. et Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: the role of performance outcome orientation and worker type. *Human relations*, 63(1), 137-154.

Annexe I : Résultats des tests t

1. Satisfaction envers le travail hybride

	M	É.T.	R	ΔM	É.T. ΔM	t	d de Cohen IC 95 %
T2 – T3	2,84	1,29	0,592**	0,34	1,17	-5,868**	-0,291
	3,19	1,30					[-,389; -,191]

** $p < 0,01$

2. Utilité perçue d'un déplacement sur le lieu de travail

	M	É.T.	R	ΔM	É.T. ΔM	t	d de Cohen IC 95 %
T2 - T3	2,14	1,12	0,806**	-0,06	0,67	-1,629	-0,081
	2,20	1,05					[-,178; ,017]

** $p < 0,01$

3. Agréabilité perçue d'un déplacement sur le lieu de travail

	M	É.T.	R	ΔM	É.T. ΔM	t	d de Cohen IC 95 %
T2 - T3	2,63	1,16	0,753**	0,08	0,77	2,089	0,103
	2,55	1,01					[,006; ,201]

** $p < 0,01$

4. Satisfaction au travail

	M	É.T.	R	ΔM	É.T. ΔM	t	d de Cohen IC 95 %
T1 - T2	3,91	0,90	0,505**	0,13	0,87	2,931*	0,145
	3,78	0,84					[,047; ,243]
T2 – T3	3,78	0,84	0,576**	-0,13	0,76	-3,393**	-0,168
	3,91	0,81					[-,266; -,070]
T1 – T3	3,91	0,90	0,419**	0,00	0,92	0,053	0,003
	3,91	0,81					[-,094; ,099]

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

5. Adéquation personne/organisation

	M	É.T.	R	ΔM	É.T. ΔM	t	d de Cohen IC 95%
T1 – T2	3,48 3,15	0,80 0,81	0,622**	0,33	0,69	9,653**	0,479 [,376; ,581]
T2 – T3	3,15 3,31	0,81 0,83	0,717**	-0,16	0,62	-5,354**	-0,265 [-,364; -,166]
T1 – T3	3,48 3,31	0,80 0,83	0,579**	0,17	0,74	4,578**	0,227 [,129; ,326]

** $p < 0,01$

6. Adéquation personne/supérieur-e

	M	É.T.	R	ΔM	É.T. ΔM	t	d de Cohen IC 95 %
T1 - T2	3,71 3,60	0,94 0,91	0,549**	0,12	0,88	2,704*	0,133 [,036; ,230]
T2 - T3	3,60 3,67	0,91 0,94	0,604**	-0,07	0,82	-1,829	-0,090 [-,187; ,007]
T1 - T3	3,71 3,67	0,94 0,94	0,523**	0,01	0,92	0,937	0,046 [-,143; ,051]

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

7. Engagement organisationnel affectif

	M	É.T.	R	ΔM	É.T. ΔM	t	d de Cohen IC 95 %
T1 - T2	3,19 2,96	0,64 0,68	0,611**	0,23	0,58	8,093**	0,401 [,300; ,501]
T2 - T3	2,96 3,32	0,68 0,96	0,681**	-0,36	0,71	-10,422**	-0,516 [-,619; -,412]
T1 - T3	3,19 3,32	0,64 0,97	0,616**	-0,12	0,77	-3,278**	-0,162 [-,260; -,064]

** $p < 0,01$

8. Engagement affectif vers le ou la supérieur-e

	M	É.T.	R	ΔM	É.T. ΔM	t	d de Cohen IC 95 %
T1 - T3	3,86 3,8015	0,94 0,87	0,481**	0,05542	0,92	1,214	0,060 [-,037; ,157]

** $p < 0,01$

9. Sentiment de proximité sociale envers le ou la supérieur-e

	M	É.T.	R	ΔM	É.T. ΔM	t	d de Cohen IC 95 %
T1 - T3	3,55 3,69	1,11 0,85	0,417**	-0,135	0,054	-2,516*	-0,125 [-,222; -,027]

* $p < 0,05$

9. Intention de rester dans l'organisation

	M	É.T.	R	ΔM	É.T. ΔM	t	d de Cohen IC 95 %
T1 - T2	3,91 3,63	1,05 1,06	0,612**	0,27	0,93	5,973**	0,196 [,196; ,393]
T2 - T3	3,63 3,68	1,06 1,11	0,657**	-0,06	0,90	-1,323	-0,066 [-,163; ,032]
T1 - T3	3,81 3,69	1,05 1,11	0,543**	0,21	1,03	4,141**	0,205 [,107; ,303]

** $p < 0,01$

Annexe II : Échelles de mesure utilisées

Variables	Définition	Échelle de mesure utilisée
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
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.
Engagement organisationnel (affectif)	Une attitude qui reflète la force du lien qui unit l'employé-e à son organisation.	Vandenberghe et al., 2004
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 demeurer membre d'une organisation.	Cohen et Freund, 2005 ; Rhnima et al., 2014
Perception de proximité sociale avec le ou la supérieur-e	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)
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
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)