



CIRANO

Allier savoir et décision

IMPACT DE LA POLITIQUE-CADRE EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL SUR LES PERCEPTIONS DES EMPLOYÉS ET DES CADRES AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

BENOIT DOSTIE
INGRID PEIGNIER



2025RP-03
RAPPORT DE PROJET

Les rapports de projet sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not destined for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners

Partenaires Corporatifs - Corporate Partners

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Énergir
Hydro-Québec
Intact Corporation Financière
Investissements PSP
Manuvie
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
VIA Rail Canada

Partenaires gouvernementaux - Governmental partners

Ministère des Finances du Québec
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
Innovation, Sciences et Développement Économique Canada
Ville de Montréal

Partenaires universitaires - University Partners

École de technologie supérieure
École nationale d'administration publique
de Montréal
HEC Montreal
Institut national de la recherche scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.

© Janvier 2025. Benoit Dostie et Ingrid Peignier. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not represent the positions of CIRANO or its partners.*

Impact de la Politique-cadre en matière de télétravail sur les perceptions des employés et des cadres au sein de la fonction publique québécoise

Benoit Dostie^{}, Ingrid Peignier[†]*

Résumé/Abstract

Dans le cadre de ce projet de recherche, un questionnaire exclusif a été administré du 13 au 30 avril 2024 auprès de 71 420 employés de la fonction publique québécoise, permettant de recueillir leurs perceptions sur les impacts et effets du télétravail. Avec un taux de réponse supérieur à 50 %, l'étude fournit une analyse approfondie des tendances générales en matière de télétravail et des disparités significatives selon les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles.

Les résultats révèlent que le télétravail est globalement perçu de manière positive, notamment en ce qui concerne la productivité, la qualité du travail, et l'équilibre travail-vie personnelle. Une majorité des répondants (62 %) estiment être plus efficaces en télétravail qu'au bureau, tandis que 35 % jugent leur performance équivalente dans les deux contextes. Du côté des cadres (n = 2 690) toutefois, les perceptions sont plus nuancées : 58 % considèrent l'efficacité de leurs équipes équivalente en télétravail et au bureau et 27 % la jugent meilleure en télétravail. Il semble un peu plus facile en moyenne pour les cadres d'évaluer l'atteinte des résultats de leurs employés lorsque ceux-ci sont au bureau.

Le mode hybride actuel suscite des attentes variées. Près de 63 % des employés aimeraient augmenter le nombre de jours en télétravail par semaine à 4 ou 5 jours, tandis que les gestionnaires favorisent plutôt un équilibre autour de trois jours par semaine en télétravail (30,2 %), suivis de modèles à deux jours (24,5 %) ou à quatre jours (17,6 %).

Les principaux avantages cités par les participants incluent l'absence de navettage (64 %) et la tranquillité (65 %). Cependant, des défis demeurent, tels que l'isolement social (44 %) et la perte d'esprit d'équipe (37 %).

L'analyse révèle également des disparités notables en fonction du genre, de l'âge et du statut professionnel, soulignant l'importance d'adapter les pratiques organisationnelles pour répondre aux besoins variés des employés et optimiser l'efficacité du télétravail.

^{*} Professeur titulaire, HEC Montréal. Chercheur principal du thème Compétences au CIRANO

[†] Directrice principale des partenariats et de la valorisation de la recherche, CIRANO

As part of this research project, an exclusive questionnaire was administered between April 13 and 30, 2024, to 71,420 employees of the Quebec public service, gathering their perceptions of the impacts and effects of telework. With a response rate exceeding 50%, the study provides an in-depth analysis of general telework trends and significant disparities based on sociodemographic and professional characteristics.

The results reveal that telework is generally perceived positively, particularly regarding productivity, work quality, and work-life balance. A majority of respondents (62%) believe they are more efficient when teleworking compared to working at the office, while 35% consider their performance equivalent in both settings. Among managers (n = 2,690), however, perceptions are more nuanced: 58% view their teams' efficiency as equivalent in telework and office contexts, while 27% judge it to be better in telework. On average, managers find it slightly easier to evaluate their employees' performance when they are in the office.

The current hybrid model evokes varied expectations. Nearly 63% of employees would prefer increasing telework days to four or five per week, while managers generally favor a balance of three telework days per week (30.2%), followed by models with two days (24.5%) or four days (17.6%).

Key advantages cited by participants include the elimination of commuting (64%) and a quieter environment (65%). However, challenges persist, such as social isolation (44%) and a perceived loss of team cohesion (37%).

The analysis also highlights notable disparities based on gender, age, and professional status, emphasizing the importance of tailoring organizational practices to meet diverse employee needs and optimize telework efficiency.

Mots-clés/Keywords : Télétravail, productivité, travail hybride, santé mentale, mobilisation, appartenance, autonomie, perception des employés, perception gestionnaire / Telework, productivity, hybrid work, mental health, engagement, belonging, autonomy, employee perceptions, manager perceptions

Pour citer ce document / To quote this document

Dostie, B., & Peignier, I. (2025). Impact de la Politique-cadre en matière de télétravail sur les perceptions des employés et des cadres au sein de la fonction publique québécoise (2025RP-03, Rapports de projets, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/CPGL8315>

REMERCIEMENTS

La réalisation d'une étude de cette envergure requiert la collaboration et l'implication de nombreuses personnes. Nous souhaitons exprimer notre gratitude à celles et ceux qui ont contribué à l'élaboration du questionnaire d'enquête sous-tendant ce projet.

Nos remerciements vont tout particulièrement à Sylvie St-Onge, dont l'expérience, acquise lors d'un précédent projet de recherche CIRANO sur le travail hybride — impliquant plus de 10000 employés issus de 11 organisations et auquel Ingrid Peignier collaborait également —, a significativement enrichi notre questionnaire.

Nous tenons également à remercier l'équipe de Frédéric Brivot, Directeur de la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques au Secrétariat du Conseil du trésor, ainsi que l'équipe dirigée, au début du projet, par Néfissa Ben Haj Saied, alors Directrice de la Direction de la planification et de la performance organisationnelle au Secrétariat du Conseil du trésor. L'implication de Néfissa Ben Haj Saied dans les premières phases du mandat a été précieuse. Nos remerciements vont également à Isabelle Ayotte, conseillère au Secrétariat du Conseil du trésor, pour ses précieux commentaires, ses conseils avisés et son rôle central dans la coordination avec les autres directions du Secrétariat, contribuant ainsi à enrichir et finaliser le questionnaire.

Enfin, nous souhaitons remercier le relecteur du comité scientifique du CIRANO pour ses commentaires judicieux qui ont permis d'améliorer la qualité de cette étude.

Grâce à leur disponibilité, leur sens critique, leurs suggestions et leurs points de vue, toutes ces personnes ont contribué à faire de ce projet une expérience enrichissante, motivante et pleine d'intérêt.

SOMMAIRE

CONTEXTE ET OBJECTIFS

Depuis la pandémie de COVID-19, le télétravail s'est imposé comme une modalité clé pour les organisations. Le Gouvernement du Québec a introduit en avril 2022 une **Politique-cadre en matière de télétravail** pour encadrer cette pratique dans la fonction publique.

L'objectif principal de ce rapport est d'évaluer l'impact de la **Politique-cadre en matière de télétravail** sur les perceptions des employés et des cadres au sein de la fonction publique québécoise à l'égard du télétravail et de ses effets sur divers aspects, en accordant une attention particulière à son influence sur la productivité.

MÉTHODOLOGIE

Notre évaluation repose sur la création et l'administration d'un questionnaire original unique, élaboré sur la base d'une vaste revue de littérature. Le questionnaire contient **une série de questions communes** adressées à tous les répondants, permettant de capter des perceptions générales sur le télétravail et **des sections spécifiques** pour certains groupes cibles, notamment les cadres et les employés ne bénéficiant pas du télétravail, afin de recueillir des données sur des expériences distinctes à tous les employés de la fonction publique couvert par la **Politique-cadre**.

La collecte des données s'est déroulée du **13 au 30 avril 2024** auprès de 71 420 employés. Parmi eux, 37 572 réponses complètes ont été reçues provenant de 77 ministères et organismes publics différents, représentant **un taux de réponse de 52,6 %**.

L'échantillon final conservé pour les analyses statistiques s'élève à 36 076 répondants. Deux sous-groupes majeurs parmi ces répondants méritent une attention particulière. Parmi les répondants, 2 690 sont des cadres. Un autre sous-groupe important est constitué des 2 827 répondants qui n'ont pas accès au télétravail ou qui en bénéficient très rarement. L'analyse de ce groupe permet d'identifier les effets du télétravail sur ceux qui ne peuvent pas en profiter, tout en examinant leur perception de cette modalité de travail dans le cadre de la fonction publique québécoise.

Une comparaison de l'échantillon recueilli avec les données représentant l'ensemble de la population de la fonction publique du Conseil du trésor montre une surreprésentation des femmes, des personnes âgées de 40 à 49 ans, des employés de la Capitale Nationale, des professionnels et des employés avec plus d'ancienneté. Il convient de mentionner que certains syndicats et associations professionnelles ont recommandé à leurs membres de ne pas participer à cette enquête. Ces consignes peuvent avoir eu un impact sur le taux de réponse global et la répartition des caractéristiques des répondants.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DESCRIPTIFS

Caractéristiques liées à la pratique du télétravail

- **63,4 %** des répondants qui ont droit au télétravail selon les modalités prévues à la Politique-cadre effectuent **3 jours par semaine en télétravail**.
- Bien que la majorité préfère un modèle hybride de 3 jours, il subsiste un écart entre le nombre de jours télétravaillés et le nombre de jours en télétravail souhaités. Plus de **60 % des répondants souhaiteraient travailler 4 ou 5 jours en télétravail**.

Productivité, intensité du travail, qualité et autonomie

- Une majorité des répondants, soit 62 %, estiment que leur efficacité (définie comme la quantité de travail accompli à l'heure) est meilleure en télétravail que lorsqu'ils sont physiquement présents au bureau. Environ 35 % des répondants considèrent que leur efficacité en télétravail est semblable à celle observée au bureau. Cela montre que pour une grande partie des participants, le passage au télétravail n'a pas modifié leur rendement au travail. Seuls 2,5 % des répondants estiment que leur efficacité est moindre en télétravail.
- Une majorité des répondants, 58,5 %, estiment qu'ils passent plus d'heures par jour à travailler en télétravail que lorsqu'ils sont au bureau. Ce chiffre reflète potentiellement la tendance à prolonger la journée de travail à distance, souvent due à la flexibilité des horaires, à la réduction des distractions ou à l'absence de navettage. En revanche, 36,4 % des répondants affirment travailler autant d'heures en télétravail qu'au bureau, et seule une petite minorité, 3,2 %, rapporte travailler moins d'heures en télétravail qu'au bureau.
- Une majorité estime aussi effectuer un travail d'aussi bonne qualité en télétravail (54,6 %). Seule la question sur une meilleure autonomie en télétravail ne recueille pas l'assentiment de la majorité des répondants : **49,4 % de l'échantillon perçoit une augmentation de leur autonomie lorsqu'ils sont en télétravail**.
- Quelques différences de perceptions en fonction du genre, de l'âge ou de l'intensité du télétravail (analyse univariée uniquement) :
 - Les femmes font face à des défis spécifiques, notamment un nombre d'heures de travail accru et un sentiment moindre d'efficacité que les hommes.
 - Les jeunes employés semblent moins confiants dans leur efficacité en télétravail, tandis que les perceptions positives augmentent légèrement avec l'âge. Les employés plus âgés rapportent travailler davantage d'heures en télétravail, ce qui pourrait refléter des différences dans l'organisation ou les exigences professionnelles.

- Plus le nombre de jours travaillés en télétravail est élevé, plus les perceptions semblent globalement plus positives en matière de performance, de qualité du travail et d'autonomie.

Perception des effets du télétravail sur les perspectives de carrière, les relations professionnelles, l'équilibre travail/vie personnelle et la santé mentale

- Les deux principaux **avantages** du travail dans les locaux de l'employeur sont la **socialisation avec les collègues** (80 %) et la **collaboration en personne** (53 %) alors que leurs penchants pour le **télétravail** sont la **tranquillité** (65 %) et l'**absence de navettage** (64 %). Les deux principaux **inconvenients** au télétravail sont l'**isolement social** (44 %) et la **perte d'esprit d'équipe** (37 %).
- Comparativement à l'appréciation de ses impacts sur la productivité, l'appréciation des effets du télétravail sur d'autres aspects de la vie personnelle et professionnelle des employés de la fonction publique est plus mitigée. **Pour la majorité des effets étudiés (perspectives de carrière, soutien des collègues, soutien ou qualité des relations avec les supérieurs ou supérieures, sentiment d'appartenance), la majorité des répondants disent ne noter aucun changement (les proportions variant entre 68 et 78 %).** Cependant, près de la moitié des répondants (47 %) notent une **détérioration des relations avec les collègues**.
- Au contraire, plus de la moitié note une **amélioration de l'équilibre travail-famille (68 %) et 44 % rapportent une amélioration de leur santé mentale grâce au télétravail**. Les moins de 30 ans sont significativement les plus nombreux (57 %) à rapporter des gains sur leur santé mentale par rapport aux autres catégories d'âge.
- Finalement, à la fois le **degré de mobilisation et l'expérience globale sont jugés positifs depuis l'entrée en vigueur du mode hybride. 78 % des répondants jugent leur expérience globale en télétravail positive.**
- Quelques différences de perceptions en fonction du genre, de l'âge ou de l'intensité du télétravail (analyse univariée uniquement) :
 - Les hommes semblent bénéficier davantage que les femmes de certains avantages organisationnels liés au télétravail, comme le sentiment d'appartenance et les perspectives de carrière.
 - De manière générale, les jeunes employés de moins de 30 ans se distinguent par une perception plus positive des effets du télétravail, notamment en ce qui concerne l'amélioration de leur santé mentale, leur équilibre travail-vie personnelle, leur sentiment d'appartenance à l'organisation et leur mobilisation. Cependant, ils sont également plus

nombreux à signaler une détérioration de leurs relations avec leurs collègues et supérieurs par rapport aux autres groupes d'âge.

- Les télétravailleurs fréquents rapportent des améliorations plus importantes de leur performance, de leur santé mentale, de leur équilibre travail/vie personnelle et de leurs relations au travail.

Spécificités des cadres

- Lorsqu'on regarde spécifiquement les réponses des cadres (n=2690), l'appréciation de la productivité perçue pour leur équipe est plus mitigée, même si **la majorité des cadres considère l'efficacité en télétravail équivalente (pour 58,3 % d'entre eux) ou supérieure (27,4 % d'entre eux) à celle au bureau**, une petite proportion (8,7 %) perçoit tout de même des défis spécifiques liés à cette organisation du travail. En particulier, **le télétravail semble compliquer légèrement pour les cadres l'évaluation des résultats de leur équipe.**
- La **taille de l'équipe** et le **modèle de télétravail appliqué** influencent significativement les perceptions des cadres.
- Cependant, concernant leur propre expérience de télétravail, bien qu'en majorité, les cadres considèrent les effets du télétravail comme étant positifs, ils semblent légèrement plus critiques que les non-cadres. En effet, ils sont significativement **plus nombreux que les non-cadres à signaler une détérioration de certains aspects avec le télétravail**, tels que les perspectives de carrière, la qualité de la relation avec les collègues, la santé mentale, l'équilibre travail/vie personnelle, l'appartenance à l'organisation ou encore **une baisse de mobilisation ou une influence négative sur leur expérience globale.**

Spécificités des employés n'ayant pas droit au télétravail

- Concernant les employés n'ayant pas droit au télétravail (n=2827), on constate aussi que bien qu'une majorité d'entre eux ne ressentent pas d'impact de la mise en place de la Politique-cadre sur plusieurs dimensions, **une part notable perçoit des détériorations légères ou importantes, particulièrement sur la qualité des relations avec les collègues (43 %) et les supérieurs (27 %), sur le sentiment d'appartenance à l'organisation (35 %) et l'efficacité au travail (23 %).**

FAITS SAILLANTS DES ANALYSES ÉCONOMÉTRIQUES

- Une **analyse économétrique** des déterminants des impacts et effets du télétravail permet de mieux préciser l'impact de variables sociodémographiques et liées à l'emploi du répondant sur ses perceptions par rapport au télétravail.
- L'analyse des résultats révèle que les **femmes** sont nettement plus susceptibles que les hommes d'affirmer qu'elles se sentent **plus efficaces en télétravail**. Il est de même pour les **personnes plus âgées** et **moins éduquées**, les **professionnels**, et ceux qui vivent en **banlieue** et ont un **temps de navettage plus élevé**.
- D'autres résultats sont à noter concernant les autres impacts du télétravail. Par exemple, les **cadres** sont encore beaucoup moins enclins à rapporter effectuer un travail de meilleure qualité avec une probabilité prédite de seulement 42 % par rapport aux professionnels à 55 %. Les **femmes** sont beaucoup plus enclines à rapporter faire plus d'heures, encore plus si elles ont de **jeunes enfants**.
- Concernant les effets du télétravail, notons qu'ils vont pour la plupart dans le même sens que les impacts du télétravail. Parmi les résultats plus intéressants, notons que **les femmes sont en général moins enclines à rapporter des effets positifs** du télétravail, **à moins qu'elles n'aient de jeunes enfants**. Il est intéressant que cet effet positif soit aussi observé pour les femmes avec enfants plus vieux dans le cas particulier de la conciliation travail/vie personnelle.
- **Les travailleurs plus âgés rapportent moins d'effets positifs du télétravail** que les travailleurs plus jeunes, ainsi que les travailleurs avec plus d'ancienneté. En particulier, **les travailleurs avec plus de 10 ans d'ancienneté sont presque 40 % moins enclins à rapporter une amélioration de leur sentiment d'appartenance à l'organisation** par rapport aux travailleurs de moins d'un an d'ancienneté.

CONCLUSION

Ce rapport brosse donc un **portrait très détaillé** des impacts du télétravail dans la fonction publique québécoise et permet d'identifier les sous-groupes qui en bénéficient. Cette étude met en lumière les **bienfaits et limites du télétravail** dans la fonction publique québécoise. Alors que le télétravail semble perçu comme améliorant globalement la productivité, l'équilibre travail-famille, et la santé mentale, il est essentiel de répondre aux défis liés à l'isolement social, à la détérioration des relations professionnelles et aux disparités entre groupes. Les constats sur certains aspects négatifs du télétravail appellent à l'élaboration de pratiques organisationnelles ou de politiques adaptées, qui tiennent compte des besoins distincts des employés pour maximiser les bénéfices du télétravail tout en minimisant ses effets négatifs.

TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction	14
1.1	Mise en contexte	14
1.2	Objectifs de l'étude.....	14
1.3	Plan du rapport.....	15
2	Méthodologie de l'enquête	17
2.1	Élaboration du questionnaire.....	17
2.2	Validation du questionnaire.....	19
2.3	Collecte des données	19
3	Caractéristiques sociodémographiques et caractéristiques de l'emploi du personnel de la fonction publique québécoise – Statistiques descriptives.....	22
3.1	Caractéristiques de l'échantillon	22
3.2	Caractéristiques sociodémographiques	25
3.2.1	Genre et âge des répondants.....	26
3.2.2	Niveau de scolarité des répondants	26
3.2.3	Situation de famille et nombre d'enfants à la maison.....	27
3.2.4	Région d'habitation	28
3.2.5	Durée du trajet domicile-travail	29
3.3	Caractéristiques de l'emploi	29
3.3.1	Catégorie d'emploi	29
3.3.2	Ancienneté dans la fonction publique.....	30
3.3.3	Statut d'emploi.....	30
3.3.4	Taille de l'équipe de travail de l'employé.....	31
4	Perceptions de la productivité en télétravail et des effets du télétravail par le personnel de la fonction publique québécoise – Statistiques descriptives.....	33
4.1	Caractéristiques liées au télétravail	33
4.1.1	Nombre de jours de télétravail réel	33
4.1.2	Préférence du nombre de jours de télétravail	33
4.1.3	Comportement en cas de maladie	35
4.2	Perception de la productivité en télétravail.....	36
4.2.1	Perception de l'efficacité en télétravail.....	36
4.2.2	Perception de l'intensité du télétravail	38
4.2.3	Perception de la qualité du travail en télétravail	39
4.2.4	Perception de l'autonomie depuis l'implantation du télétravail.....	41
4.3	Perceptions des avantages et inconvénients du télétravail.....	42
4.3.1	Avantages perçus du travail dans les locaux de l'employeur	42
4.3.2	Avantages perçus des avantages du télétravail.....	44
4.3.3	Inconvénients perçus du télétravail	46
4.4	Perceptions des effets du télétravail.....	47
4.5	Perception de la mobilisation et expérience globale du télétravail	49
4.5.1	Perception de la mobilisation dans le travail.....	49
4.5.2	Perception de l'expérience globale	50
5	Perceptions en lien avec le télétravail : spécificités des cadres.....	53
5.1	Proportion des cadres parmi l'ensemble des répondants selon certaines caractéristiques sociodémographiques.....	53
5.2	Quelques statistiques descriptives des perceptions et préférences des répondants-cadres	55
5.2.1	Caractéristiques de l'équipe gérée par les cadres.....	55

5.2.2	Modèle de télétravail suivi par l'équipe gérée par les cadres	56
5.2.3	Perceptions de l'efficacité de son équipe par le cadre.....	59
5.2.4	Principaux enjeux professionnels auxquels font face les cadres avec le télétravail	62
5.3	Comparaisons des perceptions de la productivité en télétravail et des effets du télétravail entre les cadres et les non-cadres	65
5.3.1	Comparaisons des perceptions de la productivité en télétravail entre les cadres et les non-cadres	65
5.3.2	Comparaisons des perceptions des effets du télétravail entre les cadres et les non-cadres	68
5.3.3	Comparaisons des perceptions de mobilisation et expérience globale entre les cadres et les non-cadres.....	73
6	Perceptions en lien avec le télétravail : spécificités des employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail	76
6.1	Profil sociodémographique des employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail	76
6.2	Effets engendrés par la Politique-cadre pour les employés qui ne bénéficient pas du télétravail.....	78
7	Analyses spécifiques en fonction de certaines caractéristiques sociodémographiques et du nombre de jours en télétravail	83
7.1	Perceptions des employés en fonction du genre	83
7.1.1	Perceptions reliées à la productivité en télétravail en fonction du genre.....	83
7.1.2	Perceptions des effets du télétravail en fonction du genre	86
7.1.3	Perception de la mobilisation et de l'expérience globale en fonction du genre	88
7.2	Perceptions des employés en fonction de l'âge	89
7.2.1	Perceptions reliées à la productivité en télétravail en fonction de l'âge	89
7.2.2	Perceptions reliées aux effets du télétravail en fonction de l'âge	92
7.2.3	Perceptions de la mobilisation et l'expérience globale en fonction de l'âge	95
7.3	Perceptions des employés en fonction du nombre de jours en télétravail	96
7.3.1	Perceptions reliées à la productivité en télétravail	96
7.3.2	Perceptions des effets du télétravail en fonction du nombre de jours en télétravail	99
7.3.3	Perception de la mobilisation et de l'expérience globale.....	102
8	Modèle de régression pour identifier les déterminants de la productivité en télétravail	105
8.1	Méthodologie.....	105
8.2	Résultats	108
8.2.1	Sélection de l'échantillon	108
8.2.2	Déterminants des variables en lien avec la productivité en télétravail	108
8.2.3	Déterminants des effets du télétravail	114
9	Conclusion	125
10	Bibliographie	127
11	ANNEXES.....	130
11.1	Annexe 1 : Différences sociodémographiques des répondants concernant certaines perceptions de la productivité en télétravail et d'autres effets du télétravail.....	130
11.2	Annexe 2 : Tableaux de régression	136

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle suivi pour le questionnaire CIRANO sur les perceptions quant à la Politique-cadre en matière de télétravail et ses spécificités	18
Figure 2 : Distribution des répondants par genre et âge (en %)	26
Figure 3 : Distribution des répondants par niveau de scolarité (en %)	27
Figure 4 : Distribution des répondants par situation de famille (en %).....	27
Figure 5 : Distribution des répondants selon le nombre d'enfants dans le foyer (en %)	28
Figure 6 : Distribution des répondants selon leur région d'habitation (en %).....	28
Figure 7 : Distribution des répondants par temps de déplacement domicile/travail (en %).....	29
Figure 8 : Distribution des répondants par catégorie d'emploi (en %).....	30
Figure 9 : Distribution des répondants par ancienneté dans la fonction publique québécoise (en %)	30
Figure 10 : Distribution des répondants par statut d'emploi (en %).....	31
Figure 11 : Distribution des répondants selon la taille de l'équipe de travail (en %)	31
Figure 12 : Distribution des répondants selon le nombre de jours de télétravail réel dans une semaine normale (en %)	33
Figure 13 : Comparaison des distributions des répondants selon le nombre de jours de télétravail réel et désiré dans une semaine normale (en %)	35
Figure 14 : Distribution des répondants selon leur comportement en cas de maladie (en %)	36
Figure 15 : Distribution des répondants selon leur perception de leur efficacité (quantité de travail accomplie à l'heure) en télétravail (en %).....	37
Figure 16 : Distribution des répondants selon la quantification perçue de leur efficacité en télétravail (en %)	38
Figure 17 : Distribution des répondants selon leur perception de leur efficacité (quantité de travail accomplie à l'heure) en télétravail (en %).....	39
Figure 18 : Distribution des répondants selon leur perception de la qualité de leur travail en télétravail (en %)	40
Figure 19 : Distribution des répondants selon leur perception de leur autonomie dans la réalisation de leur tâche en télétravail (en %).....	42
Figure 20 : Distribution des répondants selon les avantages perçus de travailler dans les locaux de l'employeur (en %).....	42
Figure 21 : Distribution des répondants selon les avantages perçus du télétravail (en %)	44
Figure 22 : Distribution des répondants selon les inconvénients perçus du télétravail (en %).....	46
Figure 23 : Perception des répondants quant aux effets du télétravail sur plusieurs aspects de leur vie professionnelle et personnelle	48
Figure 24 : Distribution des répondants selon la perception de leur mobilisation dans leur travail depuis l'entrée en vigueur du mode hybride d'organisation du travail (en %)	50
Figure 25 : Distribution des répondants selon la perception de l'influence du mode de travail hybride sur leur expérience globale au sein de leur organisation (en %).....	50
Figure 26 : Distribution du nombre de personnes sous la supervision du cadre (en %)	56
Figure 27 : Distribution du mode de télétravail suivi par l'équipe du cadre (en %).....	57
Figure 28 : Distribution des préférences du cadre pour le mode de télétravail suivi par son équipe (en %) ...	57
Figure 29 : Distribution des modèles d'application du télétravail au sein de l'équipe (pour le choix des jours en présentiel) (en %).....	59
Figure 30 : Perceptions du cadre de l'efficacité (quantité de travail à l'heure) de son équipe en télétravail par rapport à celle dans les locaux de l'employeur (en %)	60
Figure 32 : Proportion parmi les cadres ayant indiqué une meilleure efficacité en télétravail pour leur équipe de l'ampleur du gain d'efficacité de leur équipe.....	61
Figure 31 : Proportion parmi les cadres ayant indiqué une moins bonne efficacité en télétravail pour leur équipe de l'ampleur de la perte d'efficacité de leur équipe	61
Figure 33 : Efficacité perçue du cadre pour son équipe selon son propre nombre de jours en télétravail.....	61

Figure 34 : Efficacité perçue du cadre pour son équipe selon la perception de sa propre efficacité en télétravail	62
Figure 35 : Perception par les cadres du niveau de facilité à évaluer l'atteinte des résultats du travail accompli par leur équipe	63
Figure 36 : Principaux enjeux professionnels perçus par les cadres en lien avec le télétravail	65
Figure 37 : Comparaison des perceptions de l'efficacité en télétravail par rapport à celle dans les locaux de l'employeur entre les cadres et les non-cadres.....	66
Figure 38 : Comparaison des perceptions du nombre d'heures travaillées par jour en télétravail par rapport à celui dans les locaux de l'employeur entre les cadres et les non-cadres.....	66
Figure 39 : Comparaison des perceptions de la qualité du travail en télétravail par rapport à celle dans les locaux de l'employeur entre les cadres et les non-cadres.....	67
Figure 40 : Comparaison des perceptions de l'autonomie dans la réalisation des tâches en télétravail par rapport à celle dans les locaux de l'employeur entre les cadres et les non-cadres.....	67
Figure 41 : Comparaison des perceptions de l'effet du télétravail sur les perspectives de carrière entre les cadres et les non-cadres.....	68
Figure 42 : Comparaison des perceptions de l'effet du télétravail sur la qualité de la relation avec les collègues entre cadres et non-cadres.....	69
Figure 43 : Comparaisons des perceptions de l'effet du télétravail sur la qualité de la relation avec les supérieurs entre cadres et non-cadres	69
Figure 44 : Comparaison des perceptions de l'effet du télétravail sur le soutien des collègues entre les cadres et les non-cadres	70
Figure 45 : Comparaisons des perceptions de l'effet du télétravail sur le soutien des supérieurs entre les cadres et les non-cadres.....	70
Figure 46 : Comparaisons des perceptions de l'effet du télétravail sur la santé mentale entre les cadres et les non-cadres.....	71
Figure 47 : Comparaisons des perceptions de l'effet du télétravail sur l'équilibre travail/vie personnelle entre les cadres et les non-cadres.....	72
Figure 48 : Comparaisons des perceptions de l'effet du télétravail sur l'appartenance à l'organisation entre les cadres et les non-cadres.....	72
Figure 49 : Comparaisons des perceptions de la mobilisation dans le travail depuis l'entrée en vigueur du mode hybride entre les cadres et les non-cadres.....	73
Figure 50 : Comparaisons des perceptions de l'influence du mode de travail hybride sur l'expérience globale au sein de l'organisation entre les cadres et les non-cadres.....	73
Figure 51 : Perception par les employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail des effets de la Politique-cadre sur plusieurs aspects de leur vie professionnelle et personnelle	79
Figure 53 : Quantification du gain d'efficacité parmi les répondants ayant indiqué que l'entrée en vigueur de la Politique-cadre avait eu un effet d'amélioration de leur efficacité, alors même qu'eux ne bénéficient pas du télétravail	80
Figure 52 : Quantification de la perte d'efficacité parmi les répondants ayant indiqué que l'entrée en vigueur de la Politique-cadre avait eu un effet de détérioration de leur efficacité, alors même qu'eux ne bénéficient pas du télétravail.....	80
Figure 54 : Perception de la performance (quantité de travail à l'heure) en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du genre.....	84
Figure 55 : Perception du nombre d'heures de travail par jour en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du genre.....	84
Figure 56 : Perception de la qualité du travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du genre	85
Figure 57 : Perception de l'autonomie dans le travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du genre.....	85
Figure 58 : Perceptions des effets du télétravail sur différents enjeux en fonction du genre.....	88
Figure 59 : Perceptions des effets du télétravail sur la mobilisation et l'expérience globale en fonction du genre	89

Figure 60 : Perception de la performance (quantité de travail à l'heure) en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction de l'âge	90
Figure 61 : Perception du nombre d'heures de travail par jour en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction de l'âge	90
Figure 62 : Perception de la qualité du travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction de l'âge	91
Figure 63 : Perception de l'autonomie dans le travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction de l'âge	92
Figure 64 : Perceptions des effets du télétravail sur différents enjeux en fonction de l'âge	95
Figure 65 : Perceptions des effets du télétravail sur la mobilisation et l'expérience globale en fonction de l'âge.....	96
Figure 66 : Perception de la performance (quantité de travail à l'heure) en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du nombre de jours en télétravail	97
Figure 67 : Perception du nombre d'heures de travail par jour en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du nombre de jours en télétravail	98
Figure 68 : Perception de la qualité du travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du nombre de jours en télétravail.....	98
Figure 69 : Perception de l'autonomie dans le travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du nombre de jours en télétravail	99
Figure 70 : Perceptions des effets du télétravail sur différents enjeux en fonction du nombre de jours en télétravail	102
Figure 71 : Perceptions des effets du télétravail sur la mobilisation et l'expérience globale en fonction du nombre de jours en télétravail.....	103
Figure 72 : Statistiques descriptives de certains effets du télétravail	115

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des répondants en fonction de certaines variables sociodémographiques et comparaison avec la population à l'étude.....	24
Tableau 2 : Nombre de jours désirés en télétravail selon le nombre de jours effectués actuellement en télétravail	35
Tableau 3 : Qualité perçue du travail en télétravail selon l'efficacité perçue en télétravail	41
Tableau 4 : Proportion de cadres pour chaque caractéristique sociodémographique.....	54
Tableau 5 : Proportion d'employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail pour chaque caractéristique sociodémographique	77
Tableau 6 : Proportion des répondants percevant une augmentation des variables de productivité.....	108
Tableau 7 : Tableau de synthèse des variables en lien avec la productivité en télétravail : efficacité, intensité du travail, qualité et autonomie	112
Tableau 8 : Proportion des répondants percevant une augmentation des variables d'effets du télétravail.....	114
Tableau 9 : Tableau de synthèse des déterminants des effets du télétravail pour les 8 catégories à l'étude	119
Tableau 10 : Tableau global de synthèse des déterminants des effets du télétravail.....	123
Tableau 11 : Productivité en télétravail selon différentes caractéristiques sociodémographiques	131
Tableau 12 : Productivité en télétravail selon les ministères ou organismes employeurs	133
Tableau 13 : Déterminants des variables de productivité en télétravail.....	137
Tableau 14 : Déterminants des variables de productivité en télétravail – coefficients estimés pour les ministères ou organismes employeurs	140
Tableau 15 : Déterminants des variables de productivité en télétravail – coefficients estimés pour le nombre de jours en télétravail.....	144
Tableau 16 : Déterminants des effets du télétravail.....	145
Tableau 17 : Déterminants des autres effets du télétravail – impacts des ministères ou organismes employeurs	148
Tableau 18 : Déterminants des autres effets du télétravail – coefficients estimés pour le nombre de jours en télétravail	154

INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

1 Introduction

1.1 Mise en contexte

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, la plupart des organisations ont été confrontées à la nécessité de définir de nouvelles formules de travail, incluant notamment le mode hybride.

Le Gouvernement du Québec n'a pas fait exception, en introduisant, à partir du 4 avril 2022, une Politique-cadre en matière de télétravail applicable à l'ensemble des fonctionnaires québécois. Cette politique vise à fournir aux employés l'encadrement nécessaire pour profiter durablement des avantages du télétravail tout en assurant l'efficacité de leurs fonctions.

1.2 Objectifs de l'étude

Les objectifs généraux de cette étude sont triples :

- **Évaluer l'impact de la Politique-cadre en matière de télétravail** sur les perceptions des employés et des cadres au sein de la fonction publique québécoise, en accordant une attention particulière à son influence sur la productivité.
- **Utiliser les données originales pour guider les futures décisions** en matière de gestion des ressources humaines et de politiques de travail, tant au sein du gouvernement provincial que dans d'autres organisations publiques ou privées.
- **Contribuer à l'avancement des connaissances** sur les enjeux du télétravail, en enrichissant la littérature existante par des données spécifiques au contexte québécois.

Sous ces objectifs globaux, l'étude vise spécifiquement à analyser :

- Les perceptions des **employés** quant à la Politique-cadre, notamment en ce qui concerne son impact sur leur productivité.
- Les perceptions des **cadres** concernant les avantages et les défis liés à la gestion du télétravail, y compris les enjeux de gestion des équipes.

Notons que très peu d'études ont ainsi pu contraster les perceptions par rapport au télétravail des gestionnaires et des employés. Un des rares exemples est l'étude de l'OCDE de Criscuolo et coll. (2021) auprès de 1300 gestionnaires et 3400 travailleurs provenant de 23 pays de l'OCDE, le Brésil et la Malaisie.

La population à l'étude étant limitée au personnel des ministères et organismes nommé suivant la *Loi sur la fonction publique* (RLRQ chapitre F-3.1.1.) et qui par conséquent est concerné par la Politique-cadre en matière de télétravail.

Cette étude permet donc de mieux cerner l'impact de la Politique-cadre en général, et du télétravail en particulier, sur la productivité des employés de la fonction publique québécoise, ajoutant ainsi des résultats essentiels à une question sous-étudiée. Charbonneau & Doberstein {Citation} rapportent en effet que seulement 14,3 % des administrations et organismes publics fédéraux et provinciaux ont formellement évalué les impacts des politiques de télétravail mises en place pendant la pandémie sur la productivité.

Notre enquête vise par ailleurs toutes les catégories d'employés de la fonction publique, au contraire de Deschênes (2024) qui présente les résultats de son propre sondage auprès de près de 4000 employés de catégorie professionnelle de la fonction publique québécoise. Nos résultats se veulent donc plus représentatifs des répercussions globales de la Politique-cadre.

1.3 Plan du rapport

Le présent rapport est structuré en neuf grandes sections, chacune visant à explorer les multiples facettes du télétravail dans la fonction publique québécoise et ses effets sur les employés et les cadres.

1. **Introduction** : Cette première section situe le contexte de l'étude et explique les objectifs poursuivis.
2. **Méthodologie de l'enquête** : Ce chapitre décrit les méthodes utilisées pour élaborer, valider et administrer le questionnaire, soulignant les efforts pour assurer la qualité et la représentativité des données recueillies.
3. **Statistiques descriptives des caractéristiques sociodémographiques et caractéristiques de l'emploi des répondants** : Cette section présente des statistiques descriptives sur l'échantillon, incluant des variables sociodémographiques (genre, âge, scolarité, etc.) et des caractéristiques liées à l'emploi (catégorie, ancienneté, statut, etc.).
4. **Statistiques descriptives des perceptions de la productivité en télétravail et des effets du télétravail** : Ici, les perceptions des employés concernant divers aspects du télétravail sont analysées, incluant la productivité, les avantages et inconvénients perçus, ainsi que les effets sur la mobilisation et l'expérience globale.
5. **Spécificités des perceptions des cadres** : Ce chapitre se concentre sur les perceptions et expériences des cadres, avec un accent particulier sur la gestion des équipes en télétravail, les enjeux professionnels spécifiques, et les comparaisons entre cadres et non-cadres.
6. **Spécificité des perceptions des employés ne bénéficiant pas du télétravail** : Une analyse spécifique est dédiée aux employés n'ayant pas accès au télétravail, en explorant leurs caractéristiques sociodémographiques et les effets perçus de la Politique-cadre sur leur expérience professionnelle.
7. **Analyses spécifiques des perceptions du télétravail selon certaines caractéristiques sociodémographiques et l'intensité du télétravail** : Ce chapitre approfondit les différences de perceptions en fonction du genre, de l'âge et du nombre de jours

télétravaillés par semaine, pour mieux cerner les dynamiques spécifiques de chaque groupe. Il s'agit toutefois uniquement d'analyses univariées ici.

8. **Modèle de régression pour identifier les déterminants de la productivité en télétravail** : Une analyse multivariée est réalisée pour identifier les facteurs clés influençant la productivité et les effets du télétravail.
9. **Conclusion** : Enfin, la conclusion résume les principaux enseignements du rapport et propose quelques pistes sommaires pour optimiser les pratiques de télétravail dans la fonction publique québécoise.

Cette structure détaillée vise à fournir une vision globale et nuancée des enjeux du télétravail, en mettant en lumière des tendances générales et des spécificités propres à divers sous-groupes d'employés.

2 Méthodologie de l'enquête

2.1 Élaboration du questionnaire

L'élaboration du questionnaire s'appuie sur une revue exhaustive de la littérature académique et des études existantes sur le télétravail, en particulier celles qui examinent les impacts de cette pratique sur la productivité. Parmi les études retenues, l'enquête Survey of Working Arrangements and Attitudes (SWAA) menée par Barrero, Bloom et Davis (2021) constitue une référence majeure. Elle explore les arrangements de travail à distance et les attitudes des travailleurs envers ces modèles dans un contexte post-pandémique.

En complément, l'étude longitudinale du CIRANO sur les diverses facettes du travail hybride (Béjaoui et coll., 2023a, 2023b) fournit des données spécifiques au contexte québécois et canadien. Ces recherches offrent un cadre théorique pour comprendre les résultats de la présente étude, en mettant en lumière les dynamiques du télétravail, ses bénéfices, et ses limitations.

Mais c'est surtout l'intégration des rapports préparatoires de Benoit Dostie sur la productivité et les indicateurs de performance des ressources humaines qui a permis d'enrichir la construction du questionnaire et d'ancrer l'analyse dans des bases empiriques solides (Dostie, 2023a, 2023b). Dostie (2023a) résume la littérature sur les impacts du télétravail sur la productivité et Dostie (2023b) analyse les données administratives du Conseil du trésor pour inférer l'impact du télétravail sur certaines mesures de performance de la fonction publique. Ces deux rapports ont été remis au Conseil du Trésor.

À la suite de la revue de littérature, l'élaboration du questionnaire a suivi un processus rigoureux, intégrant les meilleures pratiques en matière de recherche. Le questionnaire a été structuré autour de deux composantes :

- **Une série de questions communes** adressées à tous les répondants, permettant de capter des perceptions générales sur le télétravail.
- **Des sections spécifiques** pour chaque groupe cible, notamment les cadres et les employés ne bénéficiant pas du télétravail, afin de recueillir des données sur des expériences distinctes.

La structure du questionnaire repose sur le modèle suivant, modèle sur lequel sera basée l'analyse des résultats.

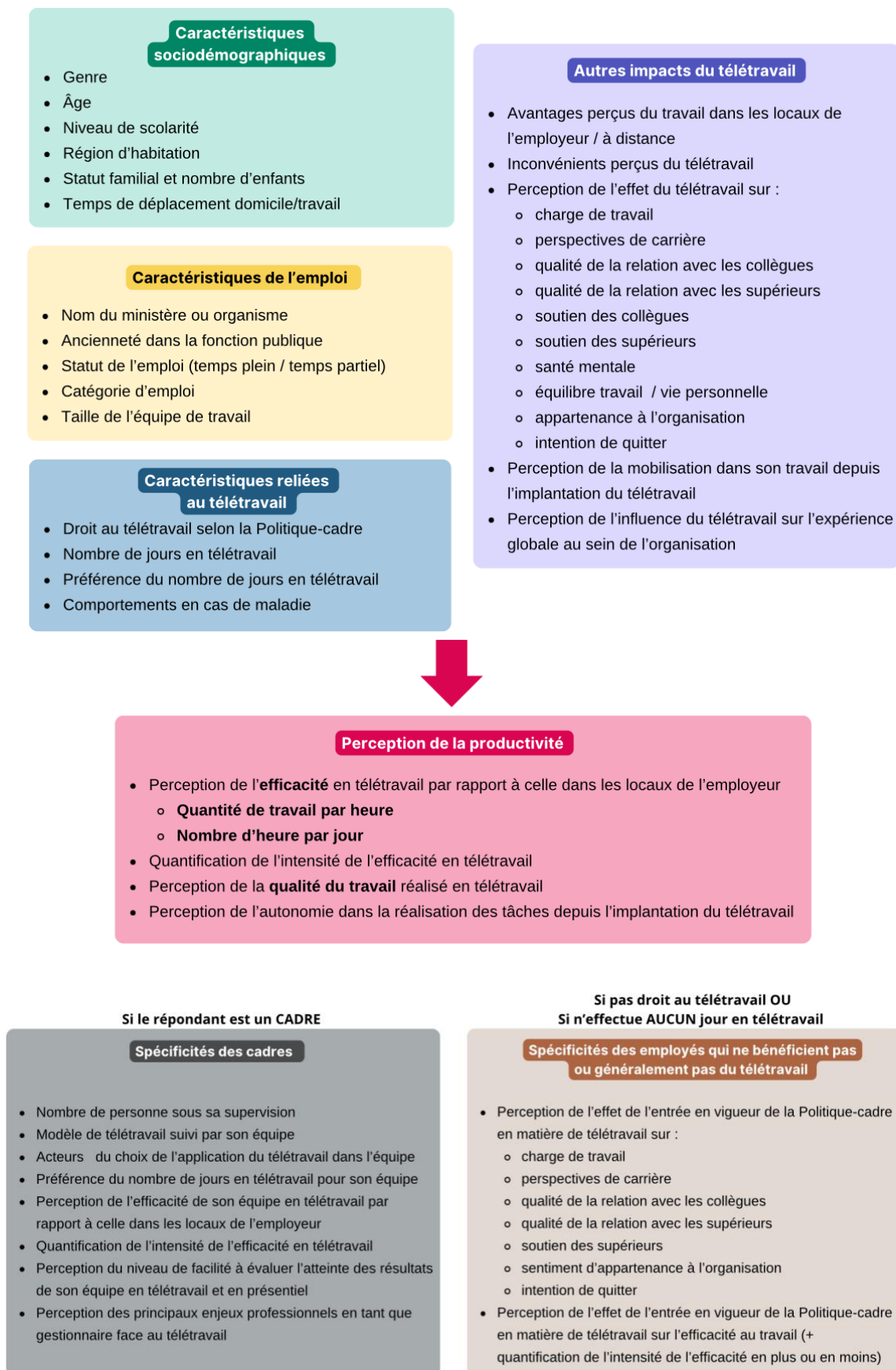


Figure 1 : Modèle suivi pour le questionnaire CIRANO sur les perceptions quant à la Politique-cadre en matière de télétravail et ses spécificités

2.2 Validation du questionnaire

Pour garantir la qualité et la pertinence du questionnaire, des échanges approfondis ont eu lieu avec d'autres chercheurs du CIRANO ayant travaillé sur le sujet. Ces échanges ont permis de bénéficier d'une expertise multidisciplinaire et de s'assurer que le questionnaire couvrait bien tous les aspects pertinents de l'étude.

Le questionnaire et la collecte des données sont encadrés par un certificat d'éthique délivré par HEC Montréal, garantissant que l'enquête respecte les normes éthiques et la confidentialité des répondants.

Finalement, le Secrétariat au Conseil du Trésor a collaboré étroitement avec l'équipe du CIRANO pour valider la formulation des questions et garantir l'adéquation des terminologies utilisées. Un prétest a été réalisé auprès d'une soixantaine d'employés du Conseil du Trésor. Ce prétest a permis d'identifier et de corriger les ambiguïtés potentielles dans le questionnaire, d'optimiser la programmation de l'outil en ligne, et de vérifier l'efficacité de l'envoi des courriels de l'enquête via les systèmes gouvernementaux.

2.3 Collecte des données

Avant d'administrer le questionnaire aux employés de la fonction publique québécoise, des consultations préalables ont été menées afin d'assurer une bonne communication autour du projet :

- Information au préalable des syndicats, réalisée par le biais de communication du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), pour garantir une transparence et une acceptation de l'enquête parmi les employés.
- Communication auprès des directions des ressources humaines (DRH) de tous les ministères et organismes pour les informer du projet et faciliter la diffusion de l'enquête (en particulier au niveau technique).

La diffusion du questionnaire a été organisée de manière rigoureuse pour assurer une participation optimale tout en respectant les normes de confidentialité et d'éthique.

La liste des employés concernés a été extraite du système SAGIR (Système d'administration gouvernementale intégrée des ressources) et transmise par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) via un lien sécurisé aux chercheurs CIRANO. Cette liste comprenait les employés des ministères et organismes couverts par la Politique-cadre en matière de télétravail. Rappelons que la population ciblée par cette étude est constituée du personnel des ministères et organismes publics nommés conformément à la *Loi sur la fonction publique* (RLRQ, chapitre F-3.1.1.), qui régit le statut et les conditions d'emploi des fonctionnaires au Québec. Ce groupe inclut les employés qui sont directement concernés

par la Politique-cadre en matière de télétravail mise en place par le Gouvernement du Québec à partir du 4 avril 2022.

Un lien anonyme vers le questionnaire a été envoyé aux employés par courriel, provenant d'une adresse courriel spécifique créée par le CIRANO pour l'enquête. Cette démarche visait à garantir la confidentialité des réponses et à faciliter l'accès à l'enquête.

La participation était volontaire, et les employés avaient la possibilité de répondre à l'enquête sans qu'aucune question ne soit obligatoire, favorisant ainsi une plus grande liberté dans les réponses tout en réduisant les biais potentiels de non-réponse.

La collecte des données s'est déroulée du **13 au 30 avril 2024**, période pendant laquelle deux rappels ont été envoyés aux employés n'ayant pas encore complété le questionnaire. Ces rappels ont permis d'augmenter le taux de réponse global. Le temps médian pour compléter le questionnaire a été de **10 minutes 30 secondes**, témoignant de la concision et de l'efficacité du format du questionnaire.

CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES ET CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI DU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

-STATISTIQUES DESCRIPTIVES -

3 Caractéristiques sociodémographiques et caractéristiques de l'emploi du personnel de la fonction publique québécoise – Statistiques descriptives

3.1 Caractéristiques de l'échantillon

L'enquête a été envoyée à un total de 71420 employés. Parmi eux, 37572 réponses complètes ont été reçues provenant de 77 ministères et organismes publics différents, représentant un taux de réponse de 52,6 %, ce qui démontre un fort engagement de la part des employés sollicités. Ce taux de réponse se compare en effet avantageusement à celui de 21 % obtenu par Deschênes (2024) pour son enquête ciblant le sous-groupe des professionnels de la fonction publique québécoise.

Afin d'assurer la qualité des analyses, plusieurs étapes de filtrage ont été effectuées pour retirer les réponses incomplètes ou incohérentes :

- 1401 questionnaires ont été éliminés, car les répondants n'ont pas complété le questionnaire jusqu'à la fin (questionnaire non soumis).
- 77 questionnaires ont été retirés, car les répondants avaient inscrit un temps de trajet domicile-travail supérieur à 180 minutes.
- 9 questionnaires ont été éliminés pour avoir indiqué un nombre d'enfants de moins de 12 ans supérieur à 10.
- 6 questionnaires ont été supprimés pour avoir déclaré plus de 10 enfants dans la tranche d'âge de 12 à 18 ans.
- 3 questionnaires ont été retirés en raison d'un nombre d'enfants de plus de 18 ans supérieur à 10.

Après ces ajustements, l'échantillon final conservé pour les analyses statistiques s'élève à 36076 répondants. Deux sous-groupes majeurs parmi ces répondants méritent une attention particulière.

- Section spéciale pour les cadres : Parmi les répondants, 2690 sont des cadres. Ces derniers incluent 2777 cadres au total, mais 87 d'entre eux n'ont pas droit au télétravail selon les modalités prévues à la Politique-cadre. Ce groupe distinct a été pris en compte dans l'analyse pour évaluer les perceptions et les enjeux spécifiques au télétravail dans les fonctions de gestion.
- Section spéciale pour ceux qui ne bénéficient pas du télétravail : Un autre sous-groupe important est constitué des 2827 répondants qui n'ont pas accès au télétravail ou qui en bénéficient très rarement. L'analyse de ce groupe permet d'identifier les effets du télétravail sur ceux qui ne peuvent pas en profiter, tout en examinant leur perception de cette modalité de travail dans le cadre de la fonction publique québécoise.

L'analyse des impacts et effets du télétravail pour ces deux sous-groupes constitue une caractéristique originale notable et significative de notre étude, car ces groupes sont rarement étudiés de manière distincte et approfondie.

Les tableaux ci-dessous présentent certaines caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des répondants en les comparant à celles de la population de la fonction publique québécoise. Les données sur la population à l'étude, lorsque disponibles, nous ont été fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces comparaisons permettent de mieux évaluer la représentativité de l'échantillon utilisé dans l'étude. Il est toutefois important de préciser que les proportions présentées ici, lorsqu'elles sont comparées à celles de la population, peuvent différer légèrement du reste du rapport.

En effet, pour garantir une comparaison plus précise, les données ont été recalculées en excluant les répondants ayant sélectionné l'option «Préfère ne pas répondre». Cela permet de refléter uniquement les répondants ayant fourni des informations sociodémographiques complètes. De plus, il convient de mentionner que certains syndicats et associations professionnelles ont recommandé à leurs membres de ne pas participer à cette enquête. Ces consignes peuvent avoir eu un impact sur le taux de réponse global et la répartition des caractéristiques des répondants.

Répartition par sexe

	% employés dans la population	Échantillon	Écart (échantillon-pop)
Femme	61,4%	67,1%	5,67
Homme	38,6%	32,9%	-5,67

Répartition par tranche d'âge

	% employés dans la population	Échantillon	Écart (échantillon-pop)
Moins de 20 ans	0,1%	0,0%	-0,07
20-29 ans	7,5%	5,8%	-1,77
30-39 ans	22,6%	22,0%	-0,59
40-49 ans	33,8%	37,6%	3,78
50-59 ans	25,9%	26,8%	0,91
60-69 ans	9,5%	7,6%	-1,92
70 ans et plus	0,6%	0,2%	-0,33

Répartition géographique par région de domicile

	% employés dans la population	Échantillon	Écart (échantillon-pop)
Abitibi-Témiscamingue	1,9%	1,4%	-0,48
Bas-Saint-Laurent	2,3%	1,9%	-0,37
Capitale-Nationale	37,5%	44,8%	7,32
Centre-du-Québec	1,6%	1,7%	0,11
Chaudière-Appalaches	7,6%	8,3%	0,72
Côte-Nord	1,3%	0,9%	-0,39
Estrie	2,9%	2,5%	-0,48
Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine	1,6%	1,5%	-0,17
Lanaudière	4,0%	3,0%	-0,97
Laurentides	4,3%	3,5%	-0,82
Laval	3,3%	2,6%	-0,70
Mauricie	2,8%	2,7%	-0,07
Montréal	10,1%	9,0%	-1,17
Montréal	13,5%	11,9%	-1,57
Nord-du-Québec	0,4%	0,3%	0,00
Outaouais	2,1%	1,6%	-0,52
Saguenay - Lac-Saint-Jean	2,7%	2,3%	-0,44

Répartition par catégorie d'emplois

	% employés dans la population	Échantillon	Écart (échantillon-pop)
Cadres	6,2%	7,8%	1,63
Professionnels	44,8%	56,8%	11,98
Techniciens et assimilés	25,0%	23,2%	-1,79
Personnel de bureau	13,6%	10,9%	-2,72
Autres	10,0%	1,3%	-9,13

Ancienneté dans la fonction publique

	% employés dans la population	Échantillon	Écart (échantillon-pop)
Moins d'un an	17,9%	8,6%	-9,26
De 1 à 3 ans	20,7%	17,6%	-3,13
De 4 à 10 ans	22,7%	22,7%	-0,04
Plus de 10 ans	38,7%	51,1%	12,43

Tableau 1 : Répartition des répondants en fonction de certaines variables sociodémographiques et comparaison avec la population à l'étude

L'échantillon comprend 67 % de femmes contre 61,41 % dans la population totale à l'étude, ce qui représente un écart positif de 5,67 points de pourcentage. Cela reflète une légère surreprésentation des femmes dans notre échantillon.

La répartition par **âge** montre que la tranche des 40-49 ans (37,6 % dans l'échantillon) est légèrement surreprésentée par rapport à sa proportion dans la population à l'étude (écart de +3,78 points de pourcentage). Les répondants âgés de 60 à 69 ans sont en revanche légèrement sous-représentés, avec un écart de -1,92 point de pourcentage.

En ce qui concerne la **répartition géographique** du domicile des répondants selon leur région de résidence, on remarque que la région de la Capitale-Nationale est légèrement surreprésentée, avec 44,8 % des répondants par rapport à 37,5 % dans la population totale à l'étude.

Le tableau montre également la répartition des répondants par **catégorie d'emploi** et compare cette répartition à celle de la population totale des employés de la fonction publique.

- Les professionnels sont surreprésentés dans l'échantillon avec 56,8 % des répondants, contre 44,8 % dans la population. Cet écart positif de 11,98 % suggère une plus grande participation des professionnels à l'enquête, ce qui peut être lié à leur forte implication dans les sujets liés au télétravail et aux conditions de travail.
- Les cadres représentent 7,8 % des répondants, soit un peu plus que leur proportion dans la population (6,2 %), avec un écart de 1,63 %.
- À l'inverse, les techniciens et assimilés ainsi que le personnel de bureau sont légèrement sous-représentés, avec respectivement 23,2 % et 10,9 % des répondants par rapport à leur proportion dans la population (25 % et 13,6 %). Ces écarts négatifs de -1,79 % et -2,72 % peuvent refléter une participation plus faible ou un moindre intérêt de ces groupes pour l'enquête.

Ces variations de représentation par catégorie d'emploi vont être prises en compte dans les analyses subséquentes, car elles peuvent influencer les résultats globaux, notamment en ce qui concerne les perceptions et les préférences en matière de télétravail.

Finalement, sur le plan de l'**ancienneté dans la fonction publique**, on observe une surreprésentation marquée des employés ayant plus de 10 ans d'ancienneté : ils constituent 51,1 % de l'échantillon contre 38,7 % dans la population, avec un écart positif de 12,43 %. Cela peut indiquer un intérêt plus prononcé des employés expérimentés pour l'enquête, potentiellement en raison de leur familiarité avec les évolutions des politiques de travail, comme le télétravail. À l'inverse, les répondants ayant moins d'un an d'ancienneté sont significativement sous-représentés, représentant 8,6 % de l'échantillon contre 17,9 % dans la population. Cet écart de -9,26 % peut s'expliquer par une moindre implication ou une méconnaissance des enjeux de l'enquête de la part des nouveaux employés.

3.2 Caractéristiques sociodémographiques

Cette section présente les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des répondants. L'ensemble des variables sont présentées ici et non seulement celles pour lesquelles nous pouvions avec une comparaison avec la population à l'étude. Les données présentées ici, à l'opposé de la section précédente, intègrent l'ensemble des répondants y compris ceux qui ont indiqué « préfère ne pas répondre ».

3.2.1 Genre et âge des répondants

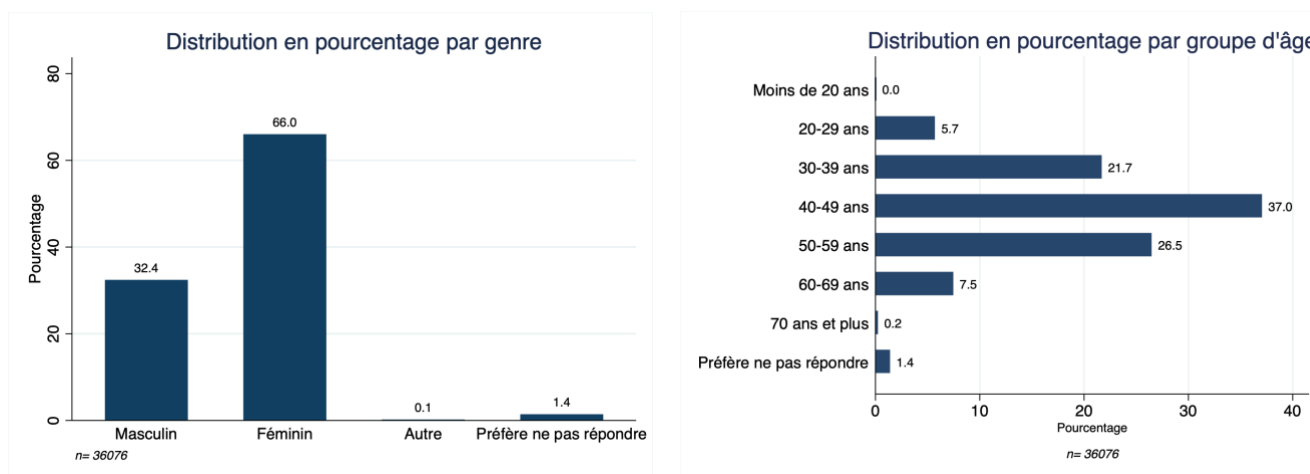


Figure 2 : Distribution des répondants par genre et âge (en %)

Le premier graphique montre la distribution des répondants par genre. Il révèle que la majorité des participantes sont des femmes (66 %), tandis que les hommes représentent 32,4 % de l'échantillon. Seule une très petite proportion de répondants (0,1 %) s'identifie dans une catégorie autre, et 1,4 % ont préféré ne pas répondre à cette question.

La catégorie d'âge la plus représentée est celle des 40-49 ans avec 37 % des participants, suivie par les 50-59 ans (26,5 %) et les 30-39 ans (21,7 %). Les tranches d'âge plus jeunes, notamment les 20-29 ans (5,7 %), sont beaucoup moins représentées, tout comme les personnes de 60-69 ans (7,5 %) et les 70 ans et plus (0,2 %). Cette répartition montre que l'échantillon est principalement composé de personnes « d'âge intermédiaire », en phase de maturité professionnelle, ce qui peut influencer leurs perceptions et expériences du télétravail.

3.2.2 Niveau de scolarité des répondants

La figure suivante montre la répartition des répondants selon leur niveau de diplôme. On observe une majorité de répondants titulaires d'un diplôme universitaire (2/3 de l'échantillon). En revanche, les répondants ayant un diplôme d'études secondaires ou professionnelles sont proportionnellement moins nombreux, ce qui pourrait indiquer une participation plus faible des employés de soutien ou des techniciens. Cette distribution par niveau de diplôme est importante pour comprendre les perceptions et les attentes des employés vis-à-vis du télétravail, car le niveau de qualification peut influencer d'une part l'accès même au télétravail, mais aussi la nature des tâches réalisées et la flexibilité du travail à distance.

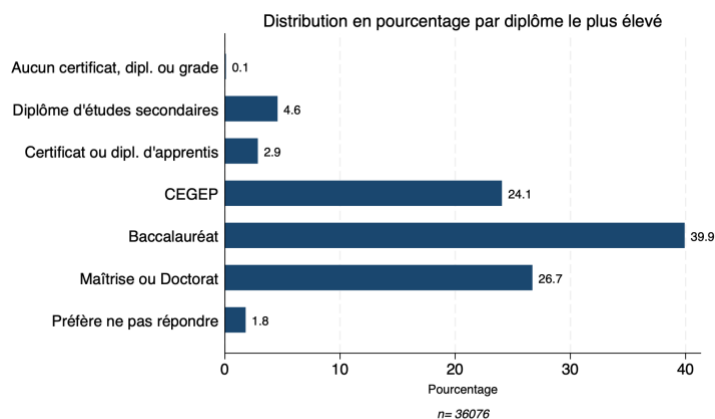


Figure 3 : Distribution des répondants par niveau de scolarité (en %)

3.2.3 Situation de famille et nombre d'enfants à la maison

La figure suivante montre la répartition des répondants selon leur statut familial. Près de 47,8 % des participants vivent en couple avec enfants, ce qui constitue la majorité des répondants. Cela peut refléter une préoccupation particulière pour cette catégorie d'employés, notamment en ce qui concerne l'équilibre travail-famille, un enjeu central dans le contexte du télétravail. Ces divers profils permettront d'explorer dans quelle mesure le statut familial influence les perceptions et les besoins en matière de télétravail.

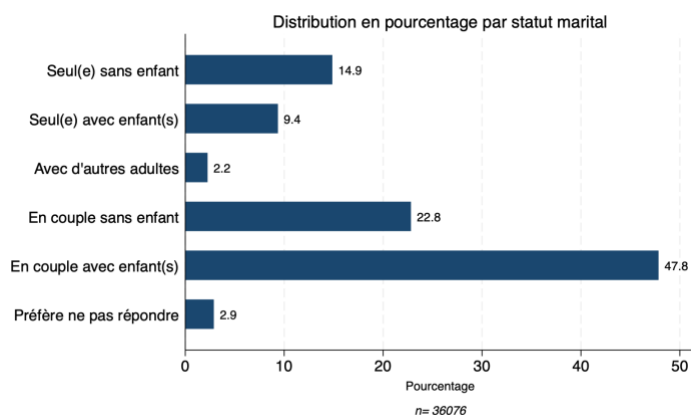


Figure 4 : Distribution des répondants par situation de famille (en %)

En analysant la répartition du nombre d'enfants par foyer, on observe que 43 % des répondants déclarent ne pas avoir d'enfants. En revanche, 28 % des participants ont 2 enfants, suivi de 17 % avec 1 enfant. Les familles plus nombreuses sont moins fréquentes, avec 9 % des foyers comptant 3 enfants, 2 % en ayant 4, et seulement 1 % déclarant avoir 5 enfants ou plus. Ces données sont importantes pour comprendre les dynamiques familiales et les besoins spécifiques de chaque groupe, notamment en ce qui concerne la gestion du télétravail et l'organisation de la vie familiale.

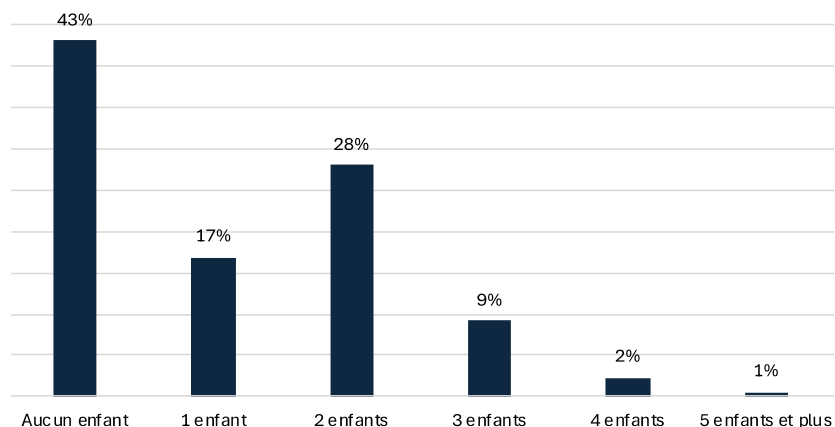


Figure 5 : Distribution des répondants selon le nombre d'enfants dans le foyer (en %)

3.2.4 Région d'habitation

Sans surprise, on observe que la grande majorité des répondants résident dans la région de la Capitale-Nationale (44,6 %), suivie de Montréal (11,8 %) et de la Montérégie (8,9 %). Ces trois régions regroupent ainsi plus de 65 % des répondants. Les autres régions affichent des proportions nettement plus modestes, avec des pourcentages variant entre 0,4 % (Nord-du-Québec) et 8,3 % (Chaudière-Appalaches). Certaines régions, telles que la Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine, l'Abitibi-Témiscamingue et la Côte-Nord, présentent des taux inférieurs à 2 %, témoignant de leur faible représentation dans l'échantillon, mais comme le montrait le Tableau 1, ces répartitions reflètent relativement bien la population à l'étude.

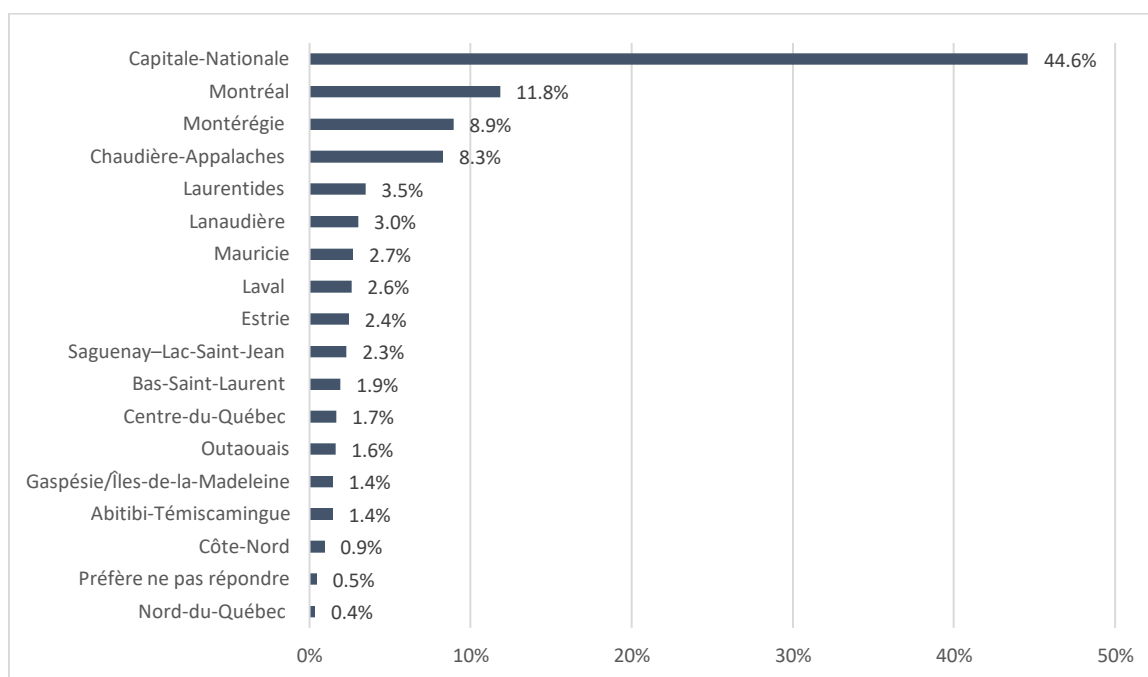


Figure 6 : Distribution des répondants selon leur région d'habitation (en %)

3.2.5 Durée du trajet domicile-travail

Le tableau présente la répartition des répondants selon la durée de leur trajet domicile-travail. On observe une grande diversité dans les temps de déplacement : alors que 20 % des répondants déclarent un trajet de plus de 50 minutes, 6,7 % des répondants ont un temps de trajet très court, inférieur à 10 minutes. Les autres répondants se répartissent de manière assez équilibrée sur les tranches intermédiaires. Le temps moyen de trajet entre le domicile et les locaux de l'employeur est de 34,5 min avec un écart-type de 23 min (médiane = 30 min). Cette distribution des temps de trajet va permettre d'analyser comment la durée du déplacement domicile-travail peut influencer les préférences des employés en matière de télétravail. Aksoy et coll. (2023) estiment le temps moyen sauvé avec le télétravail au Canada à 60 minutes, ce qui inclut le temps de navettage et de préparation à la maison.

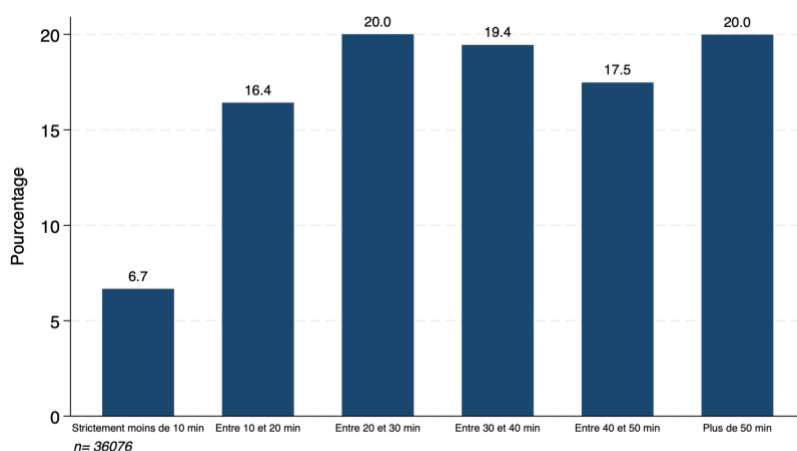


Figure 7 : Distribution des répondants par temps de déplacement domicile/travail (en %)

3.3 Caractéristiques de l'emploi

3.3.1 Catégorie d'emploi

Le graphique suivant montre la répartition des répondants selon leur catégorie d'emploi. La majorité des participants sont des professionnels (56,2 %) et le personnel technique représente le deuxième groupe le plus important, avec 23 % des répondants. Le personnel de bureau constitue 10,7 % des répondants, une proportion plus modeste, mais significative.

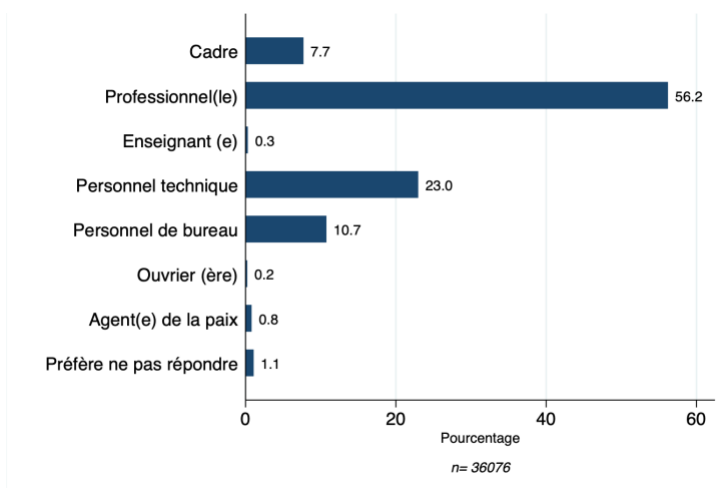


Figure 8 : Distribution des répondants par catégorie d'emploi (en %)

3.3.2 Ancienneté dans la fonction publique

La figure suivante présente la répartition des répondants en fonction de leur ancienneté dans la fonction publique québécoise. La majorité des répondants (50,9 %) cumulent plus de 10 ans d'ancienneté, témoignant d'une forte proportion d'employés expérimentés dans l'échantillon.

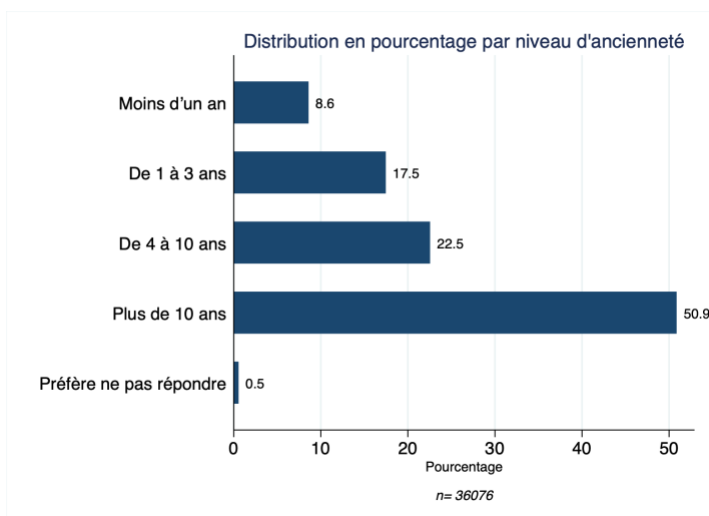


Figure 9 : Distribution des répondants par ancienneté dans la fonction publique québécoise (en %)

3.3.3 Statut d'emploi

Les deux tableaux présentent la répartition des répondants selon leur statut d'emploi et leur statut d'heures travaillées. 94,6 % des répondants occupent un poste régulier, qu'il soit temporaire ou permanent. Cette majorité écrasante montre que la plupart des participants à l'enquête sont des employés ayant une stabilité d'emploi, ce qui pourrait éventuellement influencer leur perception de l'organisation du travail, notamment du télétravail. De plus, la majorité des répondants (90,9 %) travaillent à temps plein.

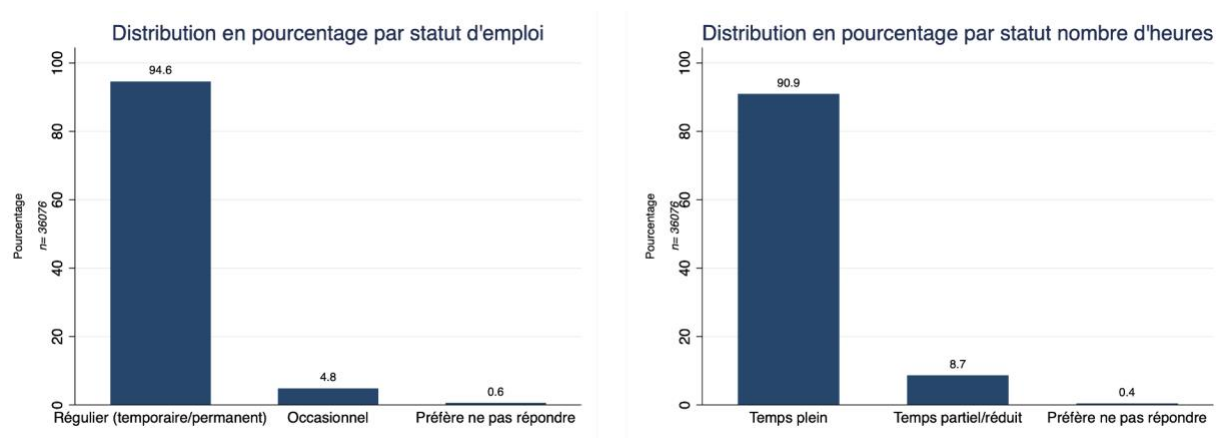


Figure 10 : Distribution des répondants par statut d'emploi (en %)

3.3.4 Taille de l'équipe de travail de l'employé

Le tableau présente la répartition des répondants en fonction de la taille de leur équipe de travail. La majorité des participants (34,6 %) font partie d'équipes comptant entre 10 et 19 personnes, tandis que 25,3 % travaillent dans des équipes de 20 à 49 personnes. La taille des équipes sera importante à prendre en considération dans les analyses, car elle permettra de mieux comprendre si et comment ce facteur influence les perceptions et les pratiques en matière de télétravail, ainsi que les défis spécifiques auxquels chaque groupe peut être confronté en ce qui concerne la collaboration, la gestion et la productivité.

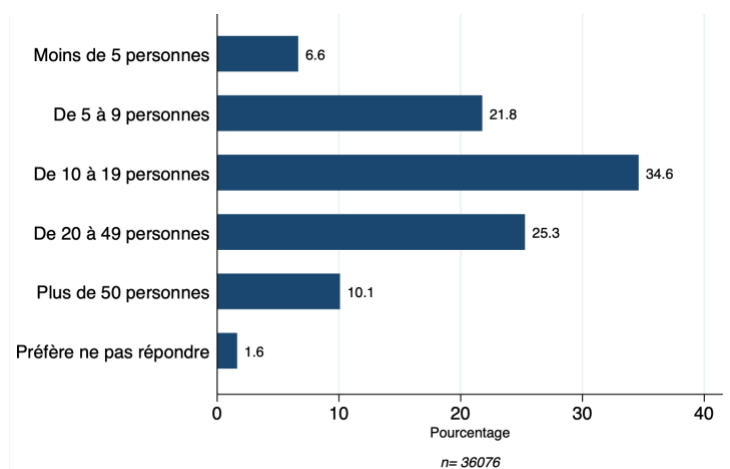


Figure 11 : Distribution des répondants selon la taille de l'équipe de travail (en %)

PERCEPTIONS DE LA PRODUCTIVITÉ EN TÉLÉTRAVAIL ET DES EFFETS DU TÉLÉTRAVAIL

-STATISTIQUES DESCRIPTIVES -

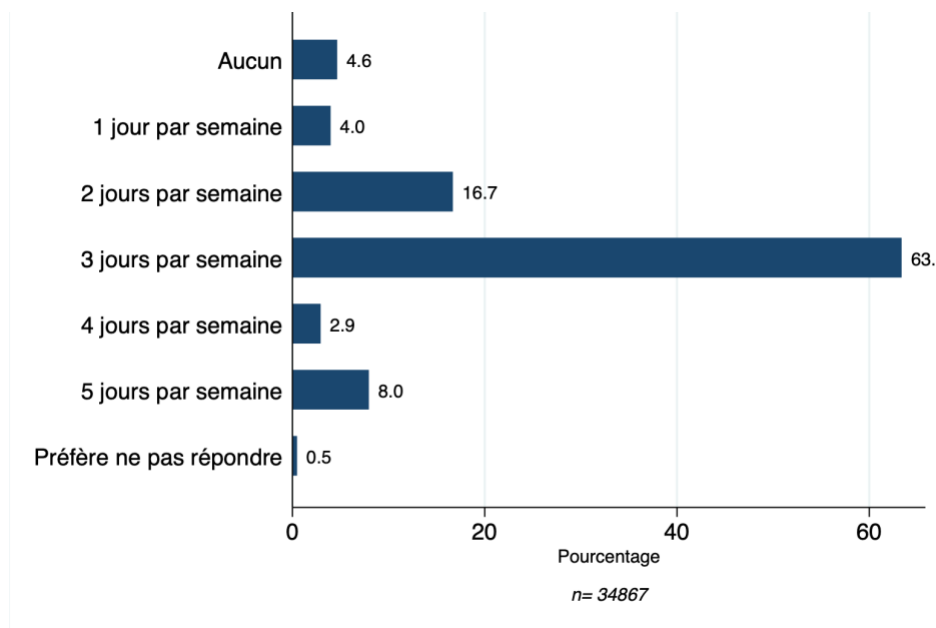
4 Perceptions de la productivité en télétravail et des effets du télétravail par le personnel de la fonction publique québécoise – Statistiques descriptives

4.1 Caractéristiques reliées au télétravail

4.1.1 Nombre de jours de télétravail réel

91 % des répondants ont affirmé travailler 5 jours par semaine lors d'une semaine normale.

96,6 % des répondants (n=34 867) ont affirmé avoir droit au télétravail selon les modalités prévues à la Politique-cadre en matière de télétravail. Parmi ceux-ci, une majorité écrasante des participants, soit 63,4 %, télétravaillent 3 jours par semaine. Une proportion notable de 16,7 % des répondants télétravaillent 2 jours par semaine, tandis que 8 % télétravaillent 5 jours par semaine. Un plus petit pourcentage, 4 %, ne télétravaille que 1 jour par semaine, tandis que 4,6 % des répondants déclarent ne pas télétravailler du tout, malgré leur éligibilité au télétravail selon les modalités prévues. Enfin, 0,5 % des participants ont préféré ne pas répondre à cette question, ce qui reste marginal et n'affecte pas significativement la tendance globale.



4.1.2 Préférence du nombre de jours de télétravail

La figure 13 compare la répartition des répondants selon le nombre de jours de télétravail qu'ils effectuent réellement (en bleu foncé) et le nombre de jours de télétravail qu'ils souhaiteraient avoir (en vert clair) dans une semaine normale.

63,4 % des répondants télétravaillent actuellement 3 jours par semaine, ce qui est de loin la modalité la plus répandue dans l'échantillon. Cependant, seuls 19,7 % des répondants expriment le souhait de continuer à télétravailler 3 jours par semaine, indiquant un écart entre le nombre de jours de télétravail réel et souhaité de 43,7 points de pourcentage.

En ce qui concerne leurs préférences, une majorité des répondants aimerait télétravailler davantage. 32,7 % souhaitent télétravailler 5 jours par semaine (contre seulement 8 % qui le font actuellement), tandis que 30,2 % aimeraient télétravailler 4 jours par semaine, un chiffre bien supérieur aux 2,9 % qui télétravaillent actuellement 4 jours par semaine.

En revanche, il existe une certaine concordance dans les proportions de ceux qui ne souhaitent aucun télétravail (4,3 %) et ceux qui ne télétravaillent effectivement pas (4,6 %). De même, les répondants souhaitant télétravailler 1 ou 2 jours sont en léger décalage avec la réalité actuelle : 8 % préfèrent 2 jours, alors que 16,7 % télétravaillent actuellement 2 jours.

Cette comparaison révèle une nette volonté des répondants de télétravailler davantage et montre que, bien que la majorité télétravaille actuellement 3 jours par semaine, il existe une demande croissante pour une plus grande flexibilité et un passage à un télétravail plus intensif encore.

En outre, un test montre qu'il existe une corrélation positive statistiquement significative assez importante entre le nombre de jours de télétravail actuellement effectué et le nombre de jours de télétravail souhaité. En d'autres termes, plus une personne a de jours de télétravail actuellement, plus elle souhaite maintenir ou augmenter ces jours de télétravail. Cette préférence marquée pour plus de jours en télétravail est aussi observée chez les travailleurs canadiens en général (Mehdi & Morissette, 2021).

Nombre de jours EFFECTUÉS en télétravail	Nombre de jours DÉSIRÉS en télétravail (préférence)						TOTAL
	Aucun	1 jour	2 jours	3 jours	4 jours	5 jours	
Aucun	871 57,6 %	270 15,2 %	216 7,7 %	113 1,7 %	69 0,7 %	79 0,7 %	1618 4,6 %
1 jour par semaine	118 7,8 %	445 25,1 %	447 16,0 %	228 3,3 %	67 0,6 %	77 0,7 %	1382 4,0 %
2 jours par semaine	301 19,89 %	666 37,56 %	1509 54,07 %	1310 19,09 %	1169 11,09 %	863 7,58 %	5818 16,69 %
3 jours par semaine	178 11,8 %	367 20,7 %	559 20,0 %	4965 72,4 %	8429 80,0 %	7593 66,7 %	22 091 63,4 %
4 jours par semaine	15 1,0 %	12 0,7 %	23 0,8 %	78 1,1 %	497 4,7 %	396 3,5 %	1021 2,9 %
5 jours par semaine	21 1,4 %	6 0,3 %	27 1,0 %	151 2,2 %	281 2,7 %	2286 20,1 %	2772 8,0 %

Préfère ne pas répondre	9 0,6 %	7 0,4 %	10 0,4 %	16 0,2 %	28 0,3 %	95 0,8 %	165 0,5 %
TOTAL	1513 100 %	1773 100 %	2791 100 %	6861 100 %	10 540 100 %	11 389 100 %	34 867 100 %

Pearson chi2 (30) = 2.4e+04 Pr = 0,000

Tableau 2 : Nombre de jours désirés en télétravail selon le nombre de jours effectués actuellement en télétravail

Il pourrait être intéressant de trouver des moyens qui permettraient un meilleur alignement entre le nombre de jours de télétravail souhaité et effectué, car une dissociation entre les deux peut être source d'insatisfaction au travail (Deschênes, 2024). Ces moyens pourraient passer par une flexibilité sur le choix des jours, ou une flexibilité sur le nombre de jours par cette semaine.

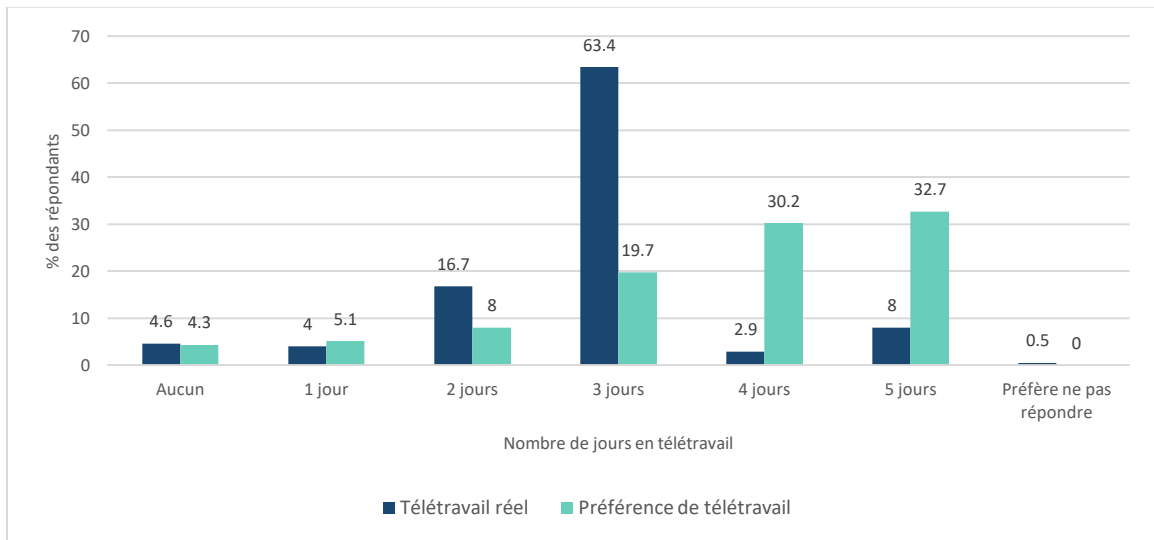


Figure 13 : Comparaison des distributions des répondants selon le nombre de jours de télétravail réel et désiré dans une semaine normale (en %)

4.1.3 Comportement en cas de maladie

Une majorité des répondants (62,4 %) choisissent d'effectuer du télétravail lorsqu'ils sont malades. Cela montre une flexibilité accrue offerte par le télétravail, qui permet aux employés de continuer à travailler même s'ils ne sont pas en mesure de se rendre sur leur lieu de travail. En revanche, 28,3 % des répondants préfèrent utiliser un congé en cas de maladie. Un faible pourcentage de 5,7 % des participants travaillent quand même, même s'ils sont malades, sans utiliser le télétravail ni prendre de congés. Ce comportement peut refléter une pression personnelle ou professionnelle ressentie par ces répondants pour continuer à être productifs malgré leur état de santé. Ces résultats mettent en lumière le rôle important du télétravail comme solution flexible dans la gestion de la santé des

employés, mais montrent également que pour certains, l'utilisation des congés reste nécessaire pour se rétablir pleinement.

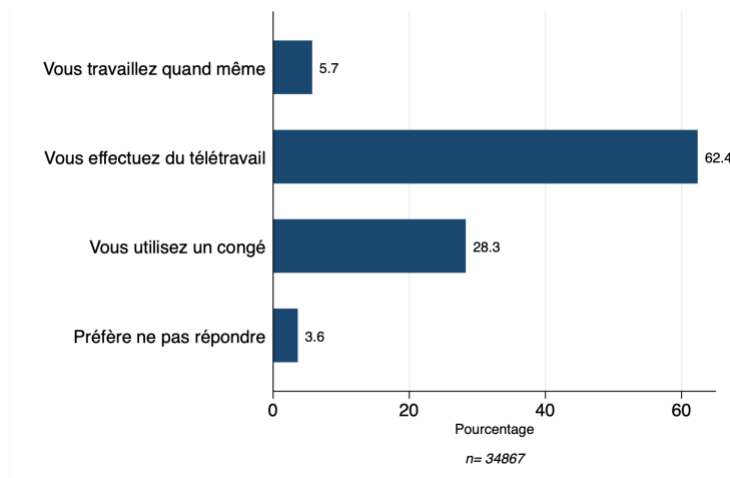


Figure 14 : Distribution des répondants selon leur comportement en cas de maladie (en %)

4.2 Perception de la productivité en télétravail

Nous considérons quatre variables en lien avec la productivité en télétravail, présentées dans l'encadré ci-dessous. Pour l'ensemble de cette section, les résultats se basent sur un échantillon restreint de 33 249 répondants. En effet, l'échantillon est constitué de ceux qui ont droit au télétravail (34 867) moins ceux qui ne font aucun jour en télétravail (1 618).

Quatre variables reliées à la productivité en télétravail

1. Efficacité de l'employé (quantité de travail accomplie à l'heure)
2. Intensité du travail (en nombre d'heures travaillées par jour)
3. Qualité du travail
4. Autonomie de l'employé

4.2.1 Perception de l'efficacité en télétravail

Le graphique qui suit présente la perception des répondants concernant leur efficacité en télétravail, comparée à leur efficacité lorsqu'ils travaillent dans les locaux de leur employeur. L'efficacité est définie ici comme la quantité de travail accomplie par heure.

Une majorité des répondants, soit 62 %, estiment que leur efficacité en télétravail est meilleure que lorsqu'ils sont physiquement présents au bureau. Environ 35 % des répondants considèrent que leur efficacité en télétravail est semblable à celle observée au bureau. Seuls 2,5 % des répondants estiment que leur efficacité est moindre en télétravail.

Ces résultats reflètent une perception globalement positive de l'efficacité en télétravail, avec une majorité de participants estimant que le télétravail améliore ou maintient leur productivité par rapport au travail en présentiel.

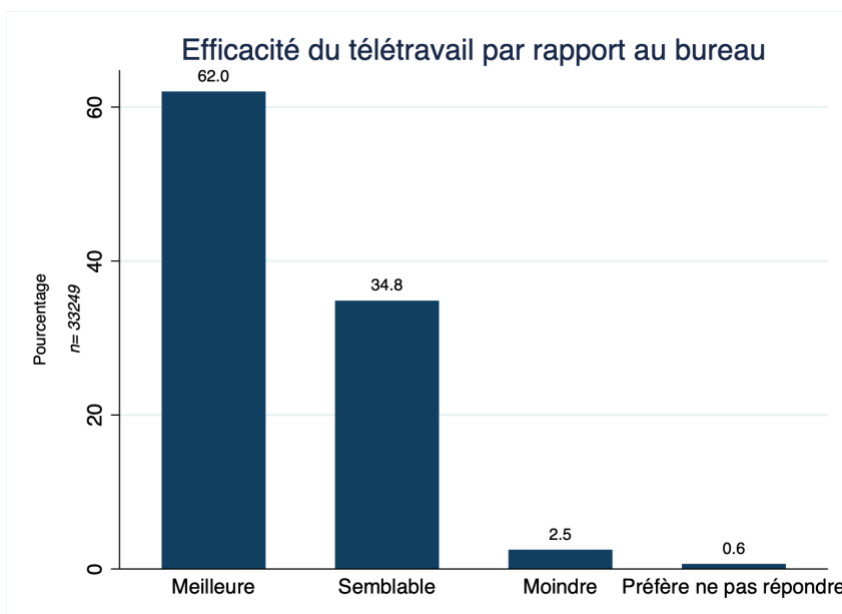


Figure 15 : Distribution des répondants selon leur perception de leur efficacité (quantité de travail accomplie à l'heure) en télétravail (en %)

Lorsque l'on demande aux répondants de quantifier leur gain ou leur perte d'efficacité, voici les principaux constats :

- 31,8 % estiment être plus de 35 % plus efficaces en télétravail et 18,4 % indiquent un gain d'efficacité de 25 à 35 %. Ces résultats montrent qu'une majorité des participants perçoit le télétravail comme offrant un avantage substantiel sur le plan de la productivité, avec une amélioration notable de l'efficacité. On peut approximer le gain moyen d'efficacité parmi ceux qui estiment être plus productifs en faisant l'hypothèse que leur hausse de productivité correspond au point milieu de leur catégorie ce qui résulte en une hausse de productivité perçue moyenne d'environ 24,5 % (n=19968) en télétravail.¹
- À l'inverse, parmi ceux ayant signalé une moindre efficacité en télétravail, 30,3 % constatent une perte d'efficacité de 10 à 15 %, ce qui constitue la proportion la plus élevée parmi ceux qui ont déclaré une diminution de leur productivité. Encore une fois ici, on peut approximer la perte moyenne d'efficacité pour les répondants (n=800) qui estimaient être moins productifs en télétravail à partir des mêmes hypothèses que précédemment ce qui résulte en une perte perçue moyenne d'efficacité d'environ 16,4 % en télétravail.

Ces résultats indiquent que, bien qu'une minorité éprouve des difficultés à maintenir une efficacité comparable à celle en présentiel, cette perte est perçue comme plus modeste

¹ Nous avons exclu les répondants qui ne préféraient pas répondre à la question de la quantification du gain d'efficacité.

comparée aux gains d'efficacité observés par une majorité. En outre, en combinant les gains et pertes d'efficacité perçus par l'ensemble des répondants, il est possible de calculer un gain moyen global de productivité. Ce calcul pondère les gains moyens des participants ayant perçu une augmentation d'efficacité en télétravail (24,5 %, n=19968) et les pertes moyennes des participants ayant perçu une diminution d'efficacité (16,4 %, n=800) en fonction de leurs proportions respectives dans l'échantillon. Le gain moyen total d'efficacité pour l'ensemble des répondants est ainsi estimé à 22,9 %. Ces résultats mettent en évidence les bénéfices autoperçus globaux du télétravail, malgré des disparités dans les expériences individuelles.

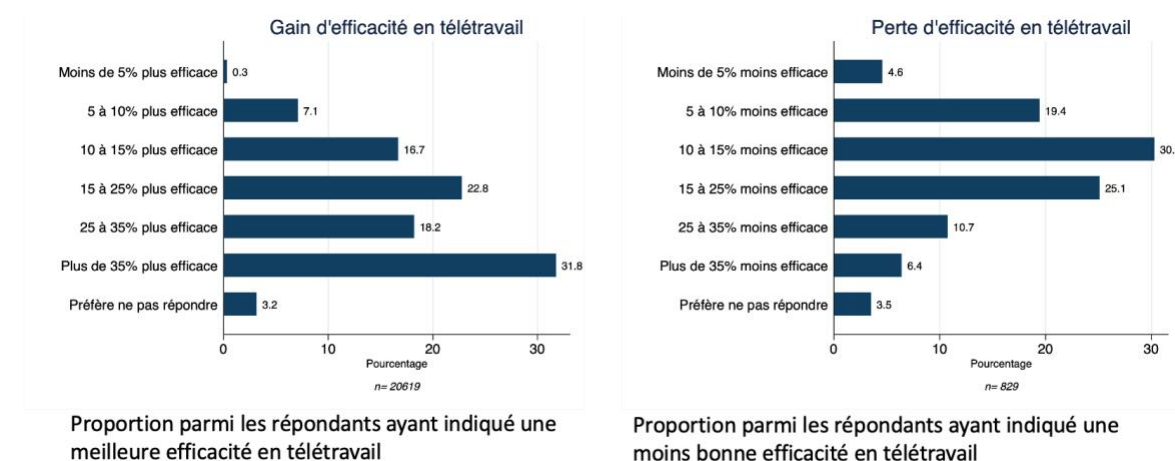


Figure 16 : Distribution des répondants selon la quantification perçue de leur efficacité en télétravail (en %)

4.2.2 Perception de l'intensité du télétravail

Une autre question permettait d'évaluer la perception de l'intensité du télétravail, correspondant au nombre d'heures travaillées par jour en télétravail comparé à celui dans les bureaux de l'employeur.

Une majorité des répondants, 58,5 %, estiment qu'ils passent plus d'heures par jour à travailler en télétravail que lorsqu'ils sont au bureau. Mehdi et Morissette (2021) rapportaient un pourcentage correspondant de 32,4 % chez les travailleurs canadiens.

Ce chiffre reflète potentiellement la tendance à prolonger la journée de travail à distance, souvent due à la flexibilité des horaires, à la réduction des distractions ou à l'absence de trajets domicile-travail. En revanche, 36,4 % des répondants affirment travailler autant d'heures en télétravail qu'au bureau et seule une petite minorité, 3,2 %, rapporte travailler moins d'heures en télétravail qu'au bureau.

Ces résultats montrent que, pour une majorité des répondants, le télétravail semble augmenter le nombre d'heures travaillées, que ce soit par choix ou par effet des conditions de travail à domicile. Cela peut également suggérer un effet de débordement du télétravail sur la vie personnelle.

Pour autant, le fait de faire plus d'heures par jour en télétravail ne semble pas affecter la perception de l'effet positif du télétravail sur l'équilibre travail/vie personnelle. En effet, en moyenne, 68,02 % des personnes qui affirment travailler plus d'heures en télétravail que lorsqu'ils sont au bureau, disent que le télétravail améliore leur équilibre travail-famille contre 61,32 % des répondants qui n'affirment pas travailler plus d'heures en télétravail.

Aksoy et coll. (2023) rapportent un temps épargné de 65 minutes par jour au Canada avec le télétravail et que 40 % de cette économie de temps est consacrée à du temps de travail supplémentaire et un pourcentage similaire aux loisirs, ce qui pourrait expliquer ces perceptions positives du télétravail malgré une intensité plus élevée. Cependant, il convient d'être prudent avec ces mesures d'utilisation du temps autorapportées. Une étude de Statistique Canada par Wray (2024) utilise plutôt des données de journaux d'emploi temps, une méthodologie plus fiable pour mesure le temps passé à faire une tâche, et ses résultats ne montre aucune différence entre le nombre d'heures travaillées en télétravail comparé aux heures au bureau. Il se pourrait donc que cette perception d'intensité plus élevée provienne d'une meilleure productivité dans les heures travaillées.

Ainsi, il y a une association statistique positive significative entre le fait d'affirmer travailler plus d'heures en télétravail qu'au bureau et estimer que le télétravail améliore son équilibre travail-famille.

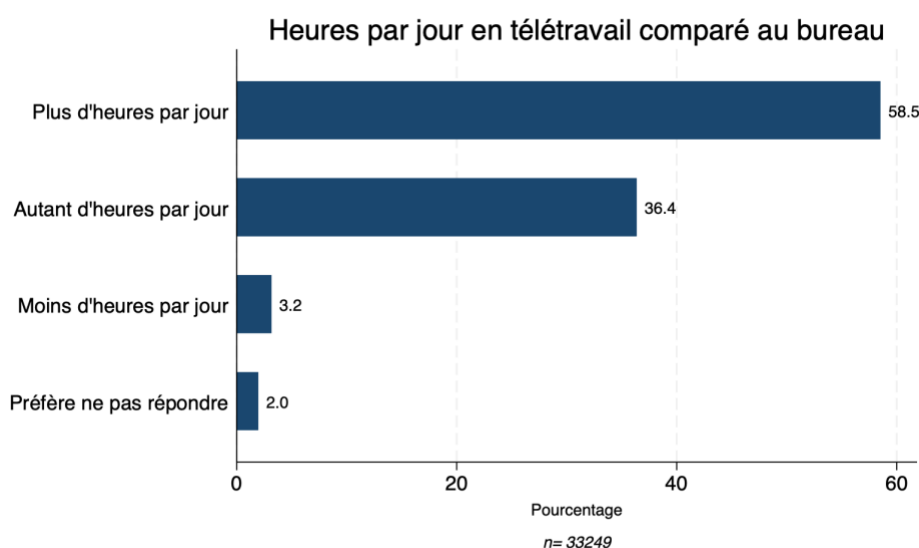


Figure 17 : Distribution des répondants selon leur perception de leur efficacité (quantité de travail accomplie à l'heure) en télétravail (en %)

4.2.3 Perception de la qualité du travail en télétravail

La figure 18 présente la répartition des répondants selon leur niveau d'accord avec l'énoncé : « Lorsque j'effectue du télétravail, je réalise un travail de meilleure qualité ». On observe que la majorité des répondants exprime un accord avec cette affirmation. En effet

plus de la moitié de l'échantillon (54,6 %) considère améliorer la qualité de leur travail en télétravail. Rappelons qu'un pourcentage plus élevé (62 %) percevait sa productivité être meilleure en télétravail. En revanche, 15,3 % des répondants ne perçoivent pas de gain en qualité lorsqu'ils travaillent à distance et une proportion importante de 29,3 % est neutre. Ces résultats suggèrent que le télétravail est globalement perçu comme favorable à une meilleure qualité de travail, bien que près d'un tiers des répondants restent indécis sur cette question.

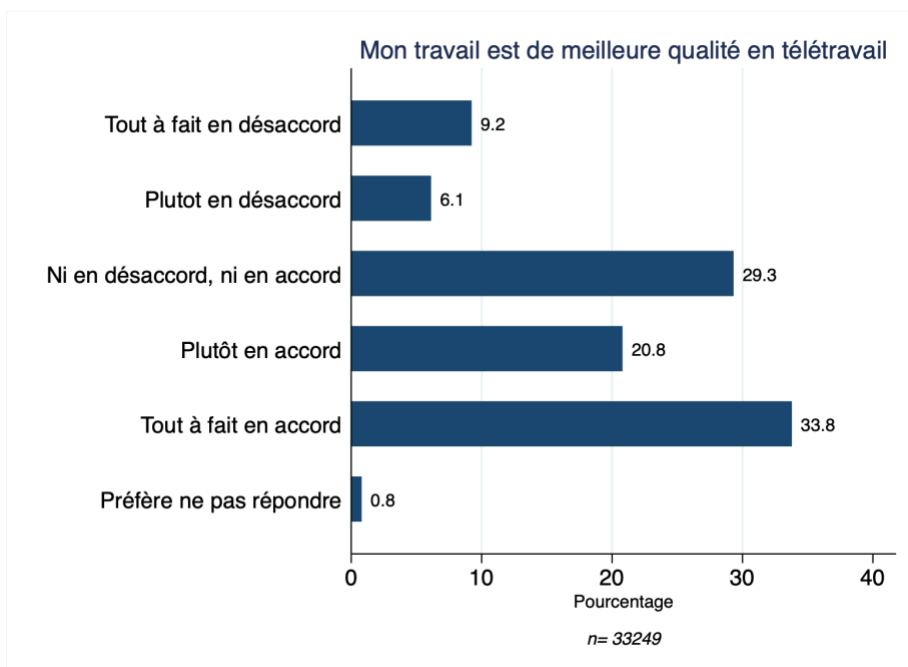


Figure 18 : Distribution des répondants selon leur perception de la qualité de leur travail en télétravail (en %)

En outre, un test montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la perception de l'efficacité et la perception de la qualité du travail en télétravail. En d'autres termes, plus une personne considère qu'elle est plus efficace en télétravail, plus elle estime réaliser un travail de meilleure qualité en télétravail. Le tableau qui suit met en évidence la relation entre la perception de l'efficacité en télétravail par rapport au travail en présentiel et l'accord des répondants avec l'affirmation selon laquelle ils réalisent un travail de meilleure qualité en télétravail. Une analyse des données révèle plusieurs tendances clés :

- Parmi les répondants qui estiment être plus efficaces en télétravail, une majorité significative (57,6 %) sont tout à fait en accord avec le fait qu'ils réalisent un travail de meilleure qualité en télétravail, et 15,2 % sont plutôt en accord. Cela suggère que les perceptions d'une efficacité accrue s'accompagnent fréquemment d'une reconnaissance d'une meilleure qualité de travail.
- Pour les répondants qui considèrent être moins efficaces en télétravail, les perceptions négatives de la qualité sont un peu plus marquées : 19,1 % sont plutôt

en désaccord et 11,1 % sont tout à fait en désaccord avec l’idée qu’ils réalisent un travail de meilleure qualité. La majorité des répondants (57,5 %) s’estimant moins productifs en télétravail considèrent quand même réaliser un travail de meilleure qualité en télétravail.

Efficacité perçue en télétravail par rapport à dans les locaux de l’employeur	Lorsque j’effectue du télétravail, je réalise un travail de meilleure qualité						TOTAL
	Tout à fait en accord	Plutôt en accord	Ni en désaccord, ni en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Préfère ne pas répondre/ ne sais pas	
Meilleure efficacité	2351 57,6 %	770 15,2 %	3201 7,7 %	4317 1,7 %	9885 0,7 %	95 0,7 %	20 619 4,6 %
À peu près la même efficacité	629 7,8 %	1009 25,1 %	6071 16,0 %	2514 3,3 %	1264 0,6 %	99 0,7 %	11 586 4,0 %
Moindre efficacité	71 19,9 %	248 37,6 %	416 54,1 %	59 19,1 %	34 11,1 %	1 7,6 %	829 16,7 %
Préfère ne pas répondre	15 0,6 %	5 0,4 %	56 0,4 %	23 0,2 %	48 0,3 %	68 0,8 %	215 0,5 %
TOTAL	3066 100 %	2032 100 %	9744 100 %	6913 100 %	11 231 100 %	263 100 %	33 249 100 %

Pearson chi2 (15) = 1.1e+04 Pr = 0,000

Tableau 3 : Qualité perçue du travail en télétravail selon l’efficacité perçue en télétravail

4.2.4 Perception de l’autonomie depuis l’implantation du télétravail

La Figure 19 présente la répartition des répondants selon leur niveau d’accord avec l’affirmation : «Depuis l’implantation du télétravail, je dispose d’une plus grande autonomie dans la réalisation de mes tâches.» Les résultats montrent que près de la moitié (49,4 %) de l’échantillon perçoit une augmentation de leur autonomie lorsqu’ils sont en télétravail. Cependant, un tiers de l’échantillon n’observe pas de changement notable en matière d’autonomie et une proportion assez faible exprime un désaccord. Ces données suggèrent que, bien que le télétravail soit associé à une perception accrue d’autonomie dans la réalisation des tâches pour une partie importante des répondants, une proportion non négligeable demeure indécise ou en désaccord.

Deschênes (2024) identifiait les problèmes d’autonomie comme facteur médiateur important expliquant une insatisfaction face à l’emploi en télétravail. Les résultats de notre enquête sont donc plus positifs à ce sujet. Des analyses supplémentaires dans les sections suivantes permettront de visualiser s’il existe des différences dans la manière dont l’autonomie est vécue en fonction des contextes professionnels ou personnels.

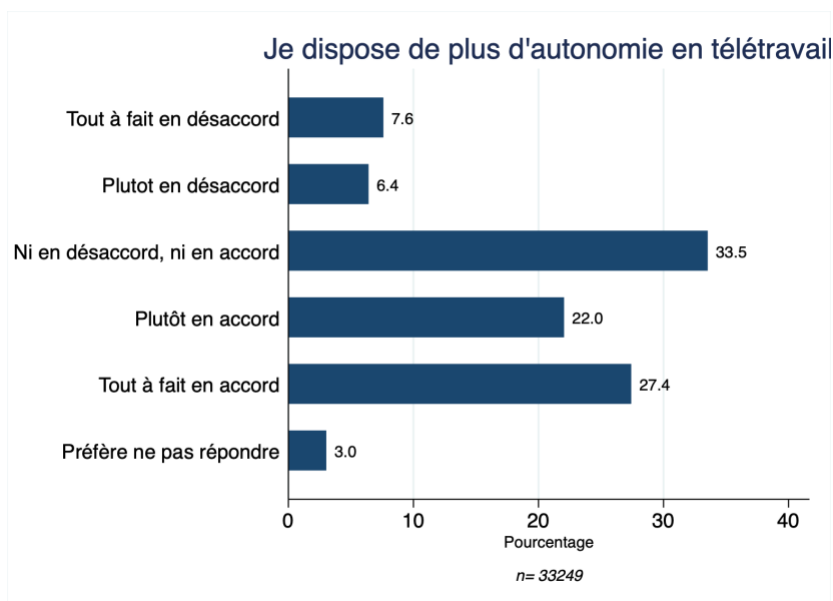


Figure 19 : Distribution des répondants selon leur perception de leur autonomie dans la réalisation de leur tâche en télétravail (en %)

4.3 Perceptions des avantages et inconvénients du télétravail

Nous décrivons dans cette section les avantages perçus au travail dans les locaux de l'employeur que nous comparons ensuite aux avantages et inconvénients perçus du télétravail.

4.3.1 Avantages perçus du travail dans les locaux de l'employeur

Nous avons interrogé les répondants sur les principaux avantages qu'ils associent au fait de travailler dans les locaux de leur employeur. Une liste de sept propositions leur était soumise, avec la possibilité de sélectionner jusqu'à trois réponses. Une huitième option leur permettait de formuler une réponse libre. La figure suivante illustre les avantages perçus par les répondants.

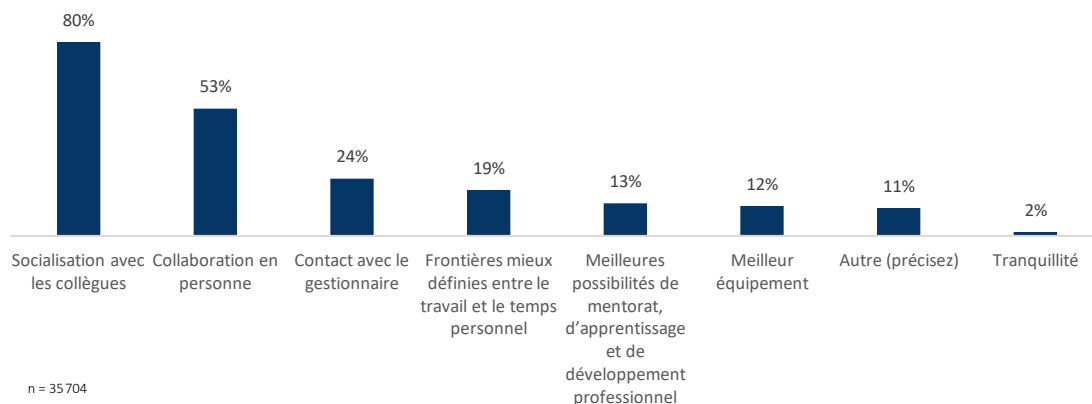


Figure 20 : Distribution des répondants selon les avantages perçus de travailler dans les locaux de l'employeur (en %)

Parmi les choix proposés, la socialisation avec les collègues est de loin l'avantage le plus fréquemment mentionné, avec 80 % des répondants. Elle est suivie par la collaboration en personne, citée par 53 % des participants, soulignant l'importance des interactions directes dans un cadre professionnel. D'autres avantages sont également relevés, mais dans une moindre mesure : 24 % des répondants valorisent le contact avec le gestionnaire, tandis que 19 % mettent en avant des frontières mieux définies entre le travail et le temps personnel. Les opportunités de mentorat, d'apprentissage et de développement professionnel sont perçues comme un avantage par 13 % des répondants, et 12 % mentionnent un meilleur équipement. Enfin, la tranquillité (2 %) est le choix le moins cité. Ces résultats reflètent une priorité donnée aux interactions sociales et à la collaboration directe, qui semblent être des éléments clés de la satisfaction liée au travail en présentiel.

Lorsqu'on examine les réponses regroupées sous la catégorie « Autre », représentant tout de même 11 % des réponses, il est intéressant de noter que 60 % des 4100 répondants ayant coché cette option l'ont sélectionnée comme unique choix, sans indiquer d'autres avantages. Ces réponses textuelles révèlent une diversité de perceptions et d'expériences liées au travail en présentiel. Voici quelques thématiques récurrentes parmi ces réponses :

1. **Absence totale d'avantages perçus à travailler en présentiel (environ 2,4 % du total des répondants) :**
 - « *Aucun, je suis toujours la seule personne de mon équipe au bureau, donc je fais du télétravail au bureau.* »
 - « *Aucun, je travaille à Québec et mes collaborateurs principaux sont à Montréal. Je me déplace au bureau pour faire du TEAMS comme à la maison.* »
 - « *Pour voir les collègues et socialiser, encore faut-il que nous soyons présents en même temps, nous n'avons aucun gestionnaire sur place, il n'y a donc aucun avantage en ce sens.* »
2. **Possibilité d'utilisation d'équipements spécifiques et plus spécifiquement de la photocopieuse (environ 30 répondants) :**
 - « *Avoir un bureau électrique pour travailler assis et debout.* »
 - « *Fournitures de bureau (papier, crayons, photocopies, etc.).* »
3. **Opportunités d'activité physique :**
 - « *Me permet de prendre une marche de santé, car je demeure à 25 minutes à pied.* »
 - « *Présence d'une salle d'entraînement.* »
 - « *Je vais courir sur les plaines d'Abraham le midi quand je suis au bureau de l'employeur, et j'aime ça.* »
4. **Nécessité liée à la nature des tâches :**
 - « *Travail manuel devant être réalisé sur place.* »
 - « *Mes tâches demandent à ce que je rencontre en personne la clientèle, donc il est aussi nécessaire que je sois présente physiquement de temps en temps.* »
 - « *Traitement de documents physiques.* »

5. **Facilitation des interactions d'équipe et présence du gestionnaire :**
 - « Prendre le pouls de l'équipe. »
 - « Circulation de l'information par les pairs. »
6. **Opportunité de sortir de la maison et de combiner des activités personnelles :**
 - « Maximiser mes déplacements pour d'autres fonctions après le travail. »
7. **Confidentialité des tâches : des perceptions opposées**
 - Certains répondants indiquent que des dossiers doivent absolument être traités au bureau pour des raisons de confidentialité (dossiers papier qui ne peuvent pas sortir du bureau) alors que d'autres au contraire estiment que des discussions à haute voix dans des aires ouvertes nuisent à la confidentialité de certains échanges

Ces réponses montrent une diversité de réalités et de besoins, illustrant que les avantages perçus du travail en présentiel semblent dépendre fortement des contextes individuels et professionnels.

4.3.2 Avantages perçus des avantages du télétravail

Nous avons aussi interrogé les répondants sur les principaux avantages qu'ils associent au télétravail. Une liste de six propositions leur était soumise, avec la possibilité de sélectionner jusqu'à trois réponses. Une septième option leur permettait de formuler une réponse libre. La figure suivante illustre les avantages perçus du télétravail par les répondants.

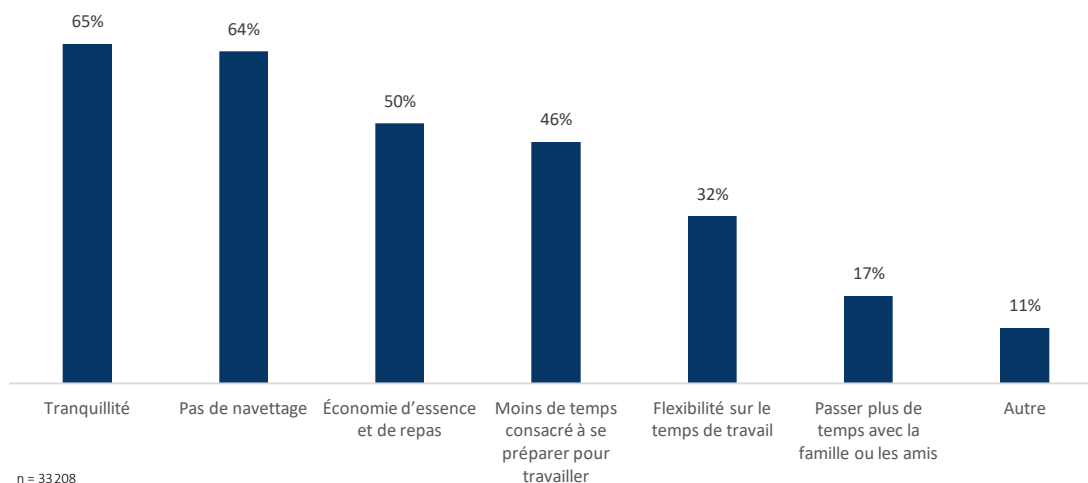


Figure 21 : Distribution des répondants selon les avantages perçus du télétravail (en %)

Parmi les choix proposés, la tranquillité arrive en tête, mentionnée par 65 % des répondants, suivie de près par l'absence de navettage (64 %), ce qui souligne l'importance du gain de temps et de la réduction des déplacements quotidiens.

L'économie d'essence et de repas occupe la troisième position avec 50 %, soulignant les économies financières liées au travail à distance. Par ailleurs, 46 % des répondants apprécient le fait de consacrer moins de temps à se préparer pour travailler. La flexibilité sur le temps de travail est également perçue comme un atout majeur, citée par 32 % des participants, tandis que 17 % des répondants valorisent la possibilité de passer plus de temps avec leur famille ou leurs amis.

En ce qui concerne les réponses classées comme « Autre » (11 %), certaines tendances intéressantes émergent à partir des commentaires textuels des répondants :

1. **Concentration** : Plusieurs ont indiqué que le télétravail réduit les distractions des collègues :
 - *« Moins de distractions de la part des collègues, plus de travail de fond. »*
 - *« Sentiment d'être plus performant, car moins dérangé par les collègues qui placotent tout le temps pour rien. »*
2. **Économie de temps** :
 - *« Je sauve entre 5 et 7 heures par semaine à cause du transport. »*
 - *« Plus prise dans le trafic le matin, ce qui fait une énorme différence. »*
3. **Meilleure performance et efficacité** :
 - *« Je peux prendre le temps de faire du sport, d'aller chercher les enfants plus rapidement au service de garde (donc ils sont plus efficace dans leur devoir) »*
 - *« Je ne suis pas constamment dérangée par les collègues de travail, je suis concentrée toute la journée, donc plus efficace »*
4. **Meilleur équipement ou ergonomie du poste de travail** :
 - *« Meilleur équipement à la maison (chaise plus confortable et écran plus grand). »*
5. **Meilleure collaboration** :
 - *« Meilleure collaboration et communication, Teams est clairement mieux que des cubicle pour collaborer avec son équipe et les autres départements »*
6. **Facilite la pratique du sport** :
 - *« Possibilité de m'entraîner de la maison »,*
 - *« Temps pour l'entraînement physique et Solution environnementale »*
7. **Facilite la confidentialité** :
 - *« Pouvoir parler librement de dossiers confidentiels. »*
8. **Source d'amélioration de la santé** :
 - *« Tous ces éléments en plus de meilleur équipement, ergonomie, santé, repas. »*
 - *« Possibilité de cuisiner le midi (vrai temps de pause et plus de qualité de nourriture) »*
9. **Sentiment d'avoir un impact sur les changements climatiques**
 - *« Cela contribue à réduire les changements climatiques. »*

Globalement, les avantages du télétravail sont orientés vers des gains en temps, en tranquillité et en flexibilité. Les précisions données au choix « Autre » montrent aussi qu'au-

delà des avantages standards, le télétravail est perçu comme une source d'améliorations variées touchant autant à la vie personnelle qu'à l'efficacité professionnelle, à l'environnement de travail et à la contribution aux enjeux climatiques.

4.3.3 Inconvénients perçus du télétravail

Nous avons également interrogé les répondants sur les principaux inconvénients qu'ils associent au télétravail. Une liste de huit propositions leur était soumise, avec la possibilité de sélectionner jusqu'à trois réponses. Une neuvième option leur permettait de formuler une réponse libre. La figure suivante illustre les inconvénients perçus du télétravail par les répondants.

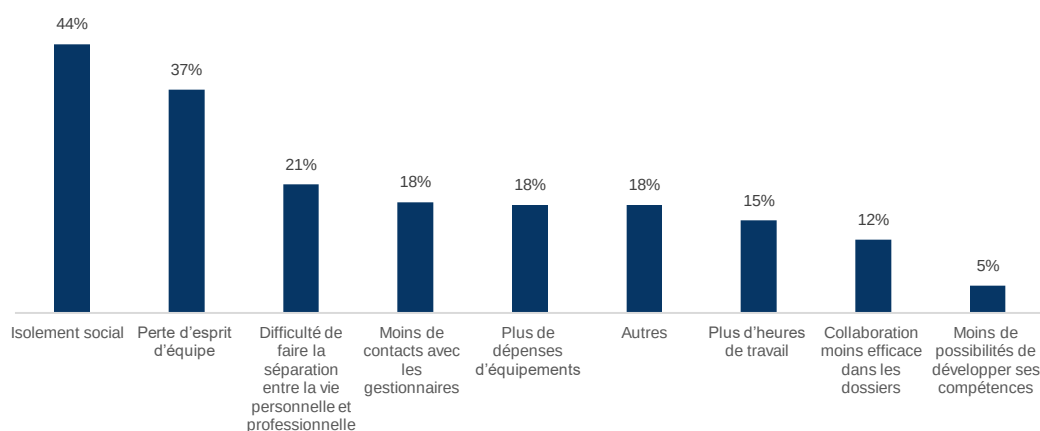


Figure 22 : Distribution des répondants selon les inconvénients perçus du télétravail (en %)

L'isolement social se distingue comme la contrainte la plus fréquemment citée, avec 44 % des répondants, suivi de la perte d'esprit d'équipe, mentionnée par 37 %. De Vries et coll. (2019) soulignent aussi l'isolement social comme étant le principal désavantage du travail à la maison chez les travailleurs du secteur public aux Pays-Bas. Ces réponses montrent que le télétravail affecte significativement les interactions interpersonnelles et le sentiment d'appartenance au groupe.

D'autres inconvénients notables incluent des difficultés à séparer vie personnelle et professionnelle (21 %), le manque de contacts avec les gestionnaires (18 %) et les dépenses supplémentaires liées à l'équipement (18 %). Gibbs et coll. (2023) soulignent aussi l'impact négatif important du télétravail sur la collaboration avec les collègues et le soutien des gestionnaires. 15 % des répondants mentionnent une augmentation des heures de travail, tandis que 12 % indiquent une collaboration moins efficace sur les dossiers. Enfin, 5 % relèvent des opportunités limitées pour développer leurs compétences.

18 % des répondants ont coché la case «Autre», dont 6 % qui ont précisé qu'ils ne percevaient aucun inconvénient au télétravail. Parmi les réponses textuelles les plus fréquentes comme autres inconvénients du télétravail, on note :

1. **Absence d'échanges informels :**
 - « Moins de contacts informels avec les collègues d'autres unités administratives »
 - « Moins de possibilité de créer des liens informels avec les collègues »
 - « Perte de spontanéité (conversation de paravents pour résoudre des petites problématiques) »
2. **Réduction de l'activité physique :**
 - « Les yeux fixés sur l'écran toute la journée alors qu'au bureau on bouge davantage »
 - « On bouge moins, donc on se sent moins bien à la longue. »
 - « Moins d'activité physique (vélo, marche); moins de temps passé dehors, trop de temps à la maison »
3. **Accueil et formation des nouveaux employés plus complexe :**
 - « Accueil ou arrivée dans une nouvelle équipe plus compliqué »
 - « Former les nouveaux collègues est plus difficile. »
 - « Perte de transfert de connaissances pour les nouveaux et les étudiants. »
4. **Tâches nécessitant une présence physique au bureau :**
 - « Pas d'accès aux dossiers physiques. Tout n'est pas informatisé. Papier trop utilisé. »
5. **Trop de réunions :**
 - « Trop de rencontres inutiles sur TEAMS. »

Ces résultats montrent les défis inhérents au télétravail, notamment sur les plans humain, organisationnel et pratique.

4.4 Perceptions des effets du télétravail

Pour mesurer les effets du télétravail, en plus des effets sur la productivité décrits précédemment, nous considérons huit variables additionnelles telles que décrites dans l'encadré ci-dessous.

Huit variables reliées aux effets du télétravail

1. Perspectives de carrière
2. Qualité des relations avec les collègues
3. Qualité des relations avec les supérieurs
4. Soutien des collègues
5. Soutien des supérieurs
6. Santé mentale
7. Conciliation travail/famille
8. Sentiment d'appartenance à l'organisation

Dans le cas des effets du télétravail, ces derniers sont mesurés sur une échelle à cinq niveaux (1) améliore beaucoup (2) améliore un peu (3) stable (4) détériore un peu, et (5) détériore beaucoup.

Le graphique ci-dessous illustre la perception des répondants quant aux effets du télétravail sur plusieurs aspects de leur vie professionnelle et personnelle.

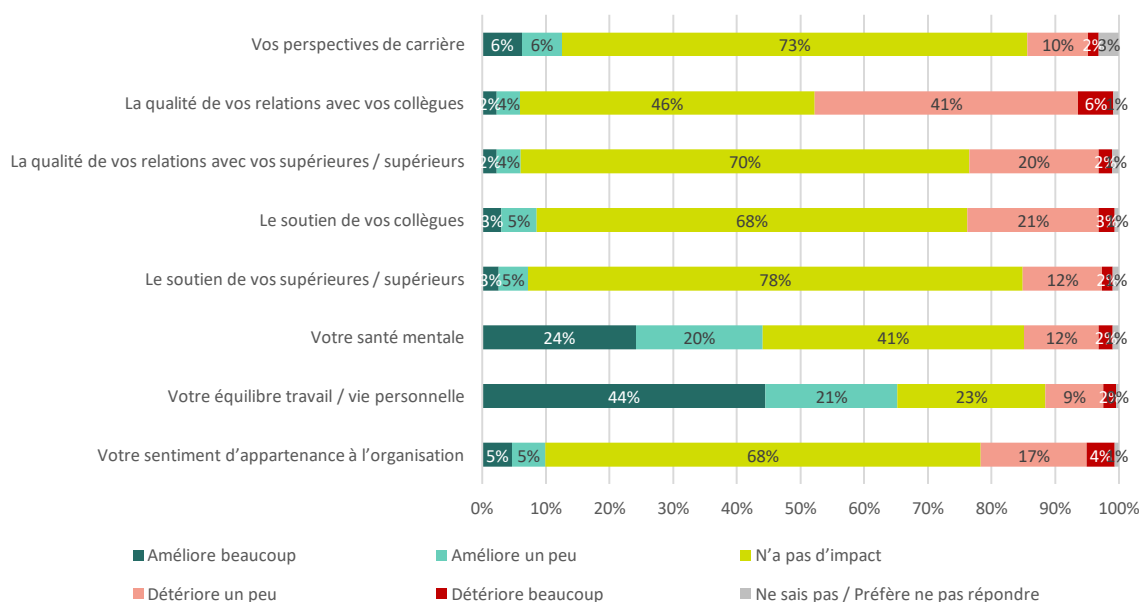


Figure 23 : Perception des répondants quant aux effets du télétravail sur plusieurs aspects de leur vie professionnelle et personnelle

Voici les principaux constats :

1. **Perspectives de carrière** : La majorité des répondants (73 %) estiment que le télétravail n'affecte pas leurs perspectives de carrière. La même proportion, environ 11 %, rapportent une détérioration ou une amélioration.
2. **Qualité des relations avec les collègues** : La perception est plus négative ici, avec 41 % des répondants qui constatent une détérioration et 6 % une forte détérioration. Seulement 6 % rapportent une amélioration.
3. **Qualité des relations avec les supérieurs** : 70 % des répondants ne notent pas de changement, tandis que 20 % signalent une légère détérioration. Une amélioration est notée par 6 %.
4. **Soutien des collègues** : Similairement, le soutien des collègues reste majoritairement inchangé (68 %) et une proportion de 21 % qui constate une légère détérioration, et 9 % une amélioration.
5. **Soutien des supérieurs** : Le soutien des supérieurs semble largement perçu comme inchangé (78 %). Cependant, 12 % des répondants signalent une légère détérioration, et 2 % une détérioration importante.

6. **Santé mentale** : Les avis sont mitigés. 41 % estiment que le télétravail n'a pas d'impact sur leur santé mentale, mais une proportion non négligeable de 44 % rapportent une amélioration, contre 14 % qui perçoivent une détérioration.
7. **Équilibre travail/vie personnelle** : Le télétravail semble globalement bénéfique pour cet aspect, avec 44 % des répondants affirmant que leur équilibre s'améliore beaucoup et 21 % un peu. Toutefois, 23 % estiment qu'il n'a pas d'impact, et 11 % indiquent une détérioration.
8. **Sentiment d'appartenance à l'organisation** : Une grande majorité des répondants (68 %) estiment que le télétravail n'a pas d'impact sur leur sentiment d'appartenance. Cependant, 17 % considèrent qu'il le détériore un peu et 4 % qu'il le détériore beaucoup, contre seulement 10 % qui pensent que cela l'améliore.

Les aspects sociaux, tels que le soutien et les relations avec les collègues et supérieurs, ainsi que le sentiment d'appartenance, sont les dimensions les plus touchées négativement par le télétravail, bien que la majorité ne perçoive pas d'impact significatif.

En revanche, des bénéfices clairs sont rapportés sur l'équilibre travail/vie personnelle et la santé mentale. Lewis et coll. (2023) rapportent des impacts positifs du télétravail sur les perspectives des carrières et la satisfaction générale face à l'emploi chez les employés de la fonction publique australienne.

Les réponses montrent que les effets du télétravail sont nuancés et semblent dépendre fortement des contextes individuels et organisationnels. Les sections suivantes tenteront de montrer quels sont les impacts justement de certaines variables sociodémographiques et de caractéristiques reliées à l'emploi sur ces effets du télétravail.

4.5 Perception de la mobilisation et expérience globale du télétravail

4.5.1 Perception de la mobilisation dans le travail

Le graphique ci-dessous illustre la perception des répondants concernant leur mobilisation au travail depuis l'instauration du mode hybride d'organisation. 37 % des répondants indiquent qu'ils ne se positionnent ni en accord ni en désaccord sur cette question, révélant une certaine neutralité ou hésitation à évaluer l'impact du mode hybride sur leur mobilisation.

Cependant, une proportion notable de répondants (43,6 %) exprime un accord, avec 23,2 % se déclarant « tout à fait en accord » et 20,4 % « plutôt en accord », ce qui suggère que pour une part significative des employés, le mode hybride est perçu comme ayant un effet positif sur leur engagement au travail. À l'opposé, 14,1 % des répondants se disent en désaccord.

Globalement, ces résultats montrent que, bien que les opinions soient partagées, le mode hybride est globalement perçu comme ayant un effet légèrement positif sur la mobilisation au travail pour une majorité relative des répondants.

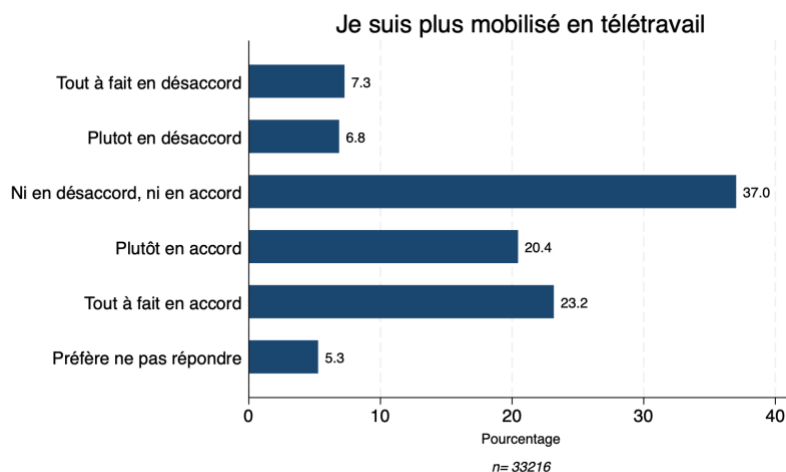


Figure 24 : Distribution des répondants selon la perception de leur mobilisation dans leur travail depuis l'entrée en vigueur du mode hybride d'organisation du travail (en %)

4.5.2 Perception de l'expérience globale

Ce graphique présente les perceptions des répondants quant à l'impact du mode de travail hybride sur leur expérience globale au sein de leur organisation. Les résultats suggèrent que pour la majorité (77,9 %), le mode hybride a été bien accueilli et perçu comme bénéfique. Une minorité de répondants (5,9 %) considèrent que le mode hybride a eu un effet négatif.

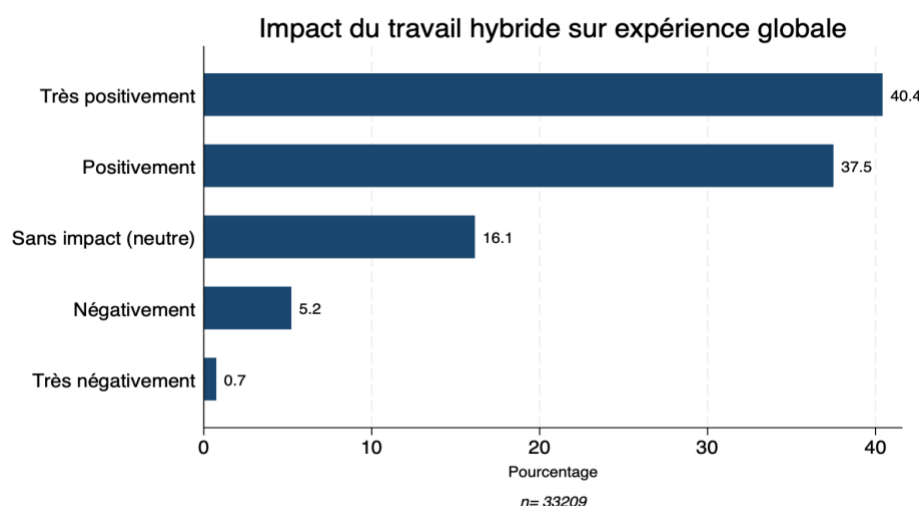


Figure 25 : Distribution des répondants selon la perception de l'influence du mode de travail hybride sur leur expérience globale au sein de leur organisation (en %)

Cette perception globalement bénéfique des impacts du télétravail est conforme avec les résultats de plusieurs études montrant que les employés valorisent et accordent une

valeur monétaire à ces bénéfices. En effet, les études montrent que les individus se disent prêts à accepter un salaire de 4 à 8 % plus faible pour obtenir l'opportunité de télétravailler. Par exemple, Mas et Pallais (2017) montrent une expérience et trouvent en effet que les travailleurs américains sont prêts à échanger environ 8 % de leur salaire contre l'opportunité de travailler à la maison. Barrero et coll. (2021) estiment cette valeur à 7,2 % à l'aide d'une méthode complètement différente basée sur une enquête auprès des travailleurs. Bloom et coll. (2022) évaluent cet avantage à 4-8 % du salaire sur la base d'une expérience randomisée sur une grande compagnie publique américaine de 35000 employés. L'étude encore plus récente de Maestas et coll. (2023) chiffre cet avantage à 4,2 % en utilisant une enquête nationale représentative. Nagler et coll. (2024) montrent que la valeur du télétravail varie selon le nombre de jours, estimant ce bénéfice à 7,7 % du salaire pour 5 jours de télétravail et 4,4 % pour 2 jours. Il est rassurant de constater que ces études utilisant des méthodes différentes dans des contextes hétérogènes arrivent toutes à des évaluations similaires de la valeur du travail. Ces résultats montrent bien la valorisation du télétravail par les employés et leur disposition à payer pour bénéficier de ses avantages.

PERCEPTIONS EN LIEN AVEC LE TÉLÉTRAVAIL

-SPÉCIFICITÉS DES CADRES -

5 Perceptions en lien avec le télétravail : spécificités des cadres

Toute cette section présente des données sur les 2 690 répondants-cadres ayant droit au télétravail (2777 cadres auxquels on soustrait les 87 cadres qui n'ont pas droit au télétravail).

5.1 Proportion des cadres parmi l'ensemble des répondants selon certaines caractéristiques sociodémographiques

Le Tableau² suivant présente la proportion de cadres parmi les employés ayant droit au télétravail selon certaines caractéristiques sociodémographiques.

	Seulement cadres ayant droit au télétravail (n=2690)
Tous	7,5 %
Sexe	
Homme	10,3 %
Femme	6,2 %
Autre	2,0 %
Préfère ne pas répondre (n=469)	2,9 %
Âge	
Moins de 30 ans	0,5 %
30-39 ans	3,4 %
40-49 ans	9,3 %
50-59 ans	10,7 %
Plus de 60 ans	5,4 %
Préfère ne pas répondre	2,2 %
Scolarité	
Moins qu'un baccalauréat	2,2 %
Plus qu'un baccalauréat	10,1 %
Préfère ne pas répondre	1,4 %
Grandes régions	
Autres régions	6,0 %
Québec RMR+	8,7 %
Montréal RMR+	6,1 %
Préfère ne pas répondre	3,6 %
Situation familiale	

² **Exemple de lecture du tableau :** Le test de Kruskal-Wallis indique qu'il y a des différences significatives globales entre les modalités de la variable « genre » pour les cadres par rapport aux non-cadres. Cela signifie que l'une ou plusieurs des catégories (hommes, femmes, autres) se différencient des autres en termes de proportions de cadres. Cependant, le test ne précise pas exactement quelles paires de modalités sont significativement différentes entre elles. En l'absence de tests post-hoc spécifiques (qui auraient surchargé le tableau), on peut raisonnablement supposer, compte tenu de la taille des échantillons et des différences apparentes dans les proportions, que la différence est probablement significative entre les hommes et les femmes, même si cette affirmation n'est pas confirmée. Cependant, toutes les différences présentées dans le texte ont toutefois été validées par un test post-hoc de Mann-Whitney.

Seul sans enfant	4,2 %
Seul avec enfant	7,8 %
En colocation avec d'autres adultes	2,1 %
En couple sans enfant	6,9 %
En couple avec enfant	9,1 %
Préfère ne pas répondre	3,9 %
Présence d'enfants de moins de 12 ans	
Absence d'enfant de moins de 12 ans	8,0 %
Enfants de moins de 12 ans	6,3 %
Présence d'enfants de 12 à 18 ans	
Absence d'enfant de 12 à 18 ans	6,2 %
Enfants de 12 à 18 ans	11,0 %
Présence d'enfants de moins de plus de 18 ans	
Absence d'enfant de plus de 18 ans	6,5 %
Enfants de plus de 18 ans	12,6 %

Note : Il y a des différences significatives globales entre les modalités de toutes les variables sociodémographiques pour les cadres par rapport aux non-cadres au seuil de 1 % (taux de signification issus de tests de Kruskal-Wallis).

Tableau 4 : Proportion de cadres pour chaque caractéristique sociodémographique

Globalement, 7,5 % des répondants sont des cadres ayant droit au télétravail³. Des tests statistiques montrent que les cadres ne sont pas représentés de la même façon selon le genre, la situation familiale, la région d'habitation ou d'autres variables sociodémographiques.⁴ Les hommes (10,3 % d'entre eux) sont significativement plus nombreux à occuper des postes de cadre comparativement aux femmes (6,2 % d'entre elles). En ce qui concerne l'âge, on observe une augmentation progressive de la proportion de cadres avec l'âge, culminant dans la tranche des 50-59 ans (10,7 %). Toutefois, cette proportion diminue de manière significative après 60 ans (5,4 %). Les individus âgés de moins de 30 ans (0,5 %) comptent une proportion nettement inférieure de cadres par rapport aux autres catégories d'âge.

Les répondants ayant un diplôme universitaire (baccalauréat ou plus) sont également significativement plus nombreux à être cadres (10,1 %) comparativement à ceux ayant un niveau d'études inférieur (2,2 %).

En matière de statut familial, les personnes vivant seules sans enfant ou en colocation avec d'autres adultes (4,2 % et 2,1 %, respectivement) sont significativement moins nombreuses à être cadres que celles vivant seules avec enfants (7,8 %) ou en couple (6,9 % sans enfant et 9,1 % avec enfants). Plus précisément, les cadres sont proportionnellement

³ Dans le reste du rapport, lorsque l'on parlera de cadre, il s'agira tout le temps des cadres ayant droit au télétravail compte tenu que toutes les questions sur la productivité, etc. s'adressent uniquement à eux.

⁴ Les tests utilisés sont des tests de Mann-Whitney, ou de Kruskal-Wallis lorsque nous étions en présence de plus de deux modalités. Dans le tableau, il y a des différences significatives globales entre les modalités de toutes les variables sociodémographiques pour les cadres par rapport aux non-cadres au seuil de 1% (taux de signification issus de tests de Kruskal-Wallis). Les différences deux à deux présentées dans le texte sont toutes significatives, confirmées par un test post-hoc de Mann-Whitney.

plus nombreux à avoir des enfants de 12 à 18 ans (11 %) et de plus de 18 ans (12,6 %), mais moins nombreux à avoir des enfants en bas âge (moins de 12 ans). Enfin, les cadres sont proportionnellement plus nombreux dans la région métropolitaine de Québec (8,7 %) que dans les autres régions (6,0 %) ou à Montréal (6,1 %). Ces résultats mettent en lumière des disparités importantes selon les caractéristiques sociodémographiques.

5.2 Quelques statistiques descriptives des perceptions et préférences des répondants-cadres

5.2.1 Caractéristiques de l'équipe gérée par les cadres

Le graphique qui suit représente la taille des équipes gérées par les cadres ayant répondu à l'enquête. La majorité des cadres gèrent des équipes de taille moyenne. En effet, 28,5 % des répondants déclarent gérer une équipe de 10 à 20 employés, suivis par 16,9 % qui gèrent des équipes de 20 à 30 employés. Les proportions diminuent progressivement pour les équipes plus grandes, avec seulement 8,6 % des cadres gérant des équipes de plus de 100 employés, et 4,5 % gérant des équipes de 50 à 60 employés. Les plus petites équipes, composées de moins de 5 employés, sont également rares, représentant 4,5 % des répondants.

Ce graphique montre que la taille des équipes varie grandement, mais que la majorité des cadres semblent gérer des équipes comprises entre 10 et 40 personnes. La médiane est relativement faible (20) par rapport à la moyenne (38,56), ce qui indique que la distribution est asymétrique avec quelques valeurs très élevées (jusqu'à 1500).

Ces différences de taille peuvent avoir un impact sur les méthodes de gestion et sur la manière dont le télétravail est perçu et mis en place au sein de ces équipes. Il sera intéressant d'analyser ces impacts plus attentivement dans les prochaines sections.

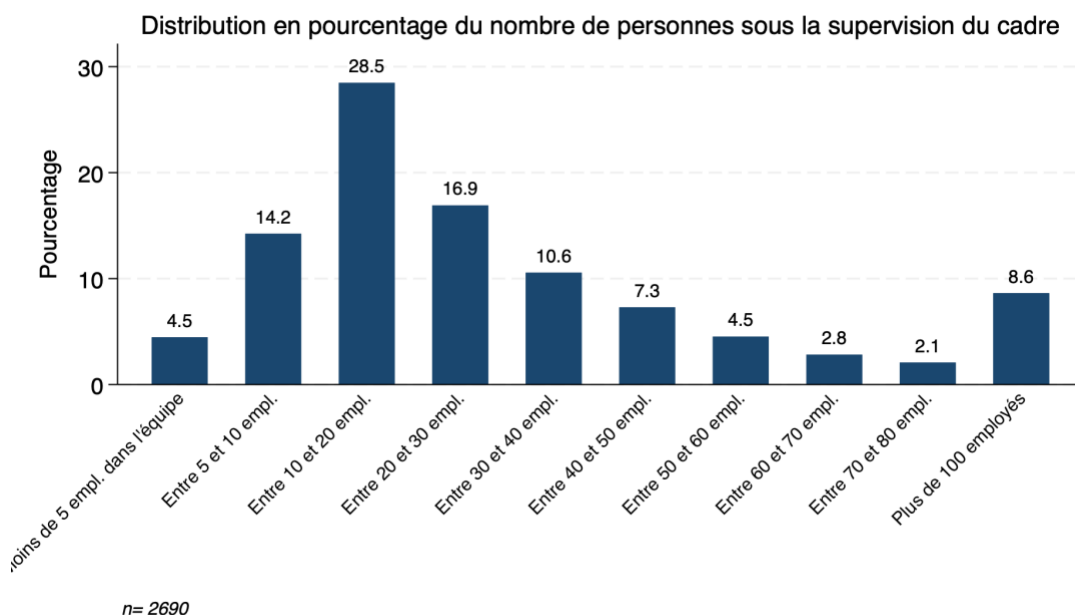


Figure 26 : Distribution du nombre de personnes sous la supervision du cadre (en %)

5.2.2 Modèle de télétravail suivi par l'équipe gérée par les cadres

Les deux graphiques ci-dessous offrent une vue d'ensemble intéressante sur les modalités de télétravail suivies par les équipes et les préférences des gestionnaires.

La grande majorité des répondants (66,7 %) indiquent que leurs équipes suivent un mode hybride consistant en 3 jours de télétravail par semaine. Cela suggère un équilibre recherché entre présence au bureau et télétravail. Les autres modèles, tels que 2 jours par semaine (17,8 %) ou des approches plus flexibles regroupées sous «Autre» (9,9 %), démontrent que certaines équipes adaptent leurs modalités selon les besoins spécifiques. En effet, la catégorie «Autre» regroupe des situations spécifiques ou flexibles qui ne s'inscrivent pas dans les cadres standards. Les réponses textuelles des répondants montrent une grande diversité, comme des équipes entièrement en télétravail, en présentiel ou des modèles flexibles où le nombre de jours peut varier en fonction des besoins :

- Certaines équipes fonctionnent de manière mixte avec des membres en présentiel et d'autres en télétravail.
- D'autres offrent une flexibilité totale basée sur la confiance mutuelle, permettant entre 3 et 5 jours de télétravail selon les préférences des employés.
- D'autres offrent une formule 8 jours par période de 4 semaines.
- Certaines équipes dépendent fortement des contextes professionnels, comme les centres d'appels 100 % en télétravail ou les préposés aux renseignements qui doivent être en présentiel.

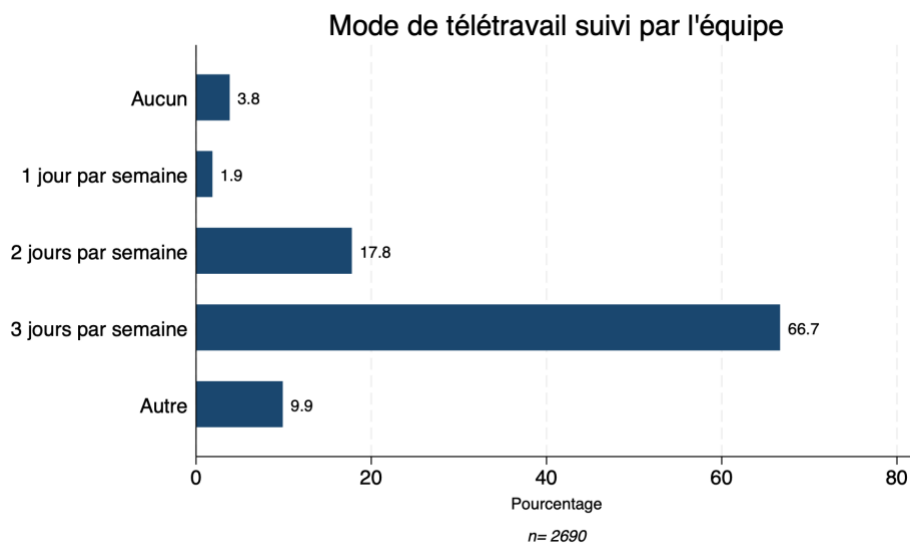


Figure 27 : Distribution du mode de télétravail suivi par l'équipe du cadre (en %)

La préférence des gestionnaires se concentre également autour de 3 jours par semaine (30,2 %), suivi de près par le modèle de 2 jours par semaine (24,5 %). Cela montre que la majorité des gestionnaires privilégient un équilibre entre télétravail et présence au bureau, aligné avec les pratiques actuelles. Un pourcentage notable (17,6 %) favorise même 4 jours de télétravail, montrant que certains gestionnaires sont ouverts à des modèles plus flexibles, voire majoritairement en télétravail.

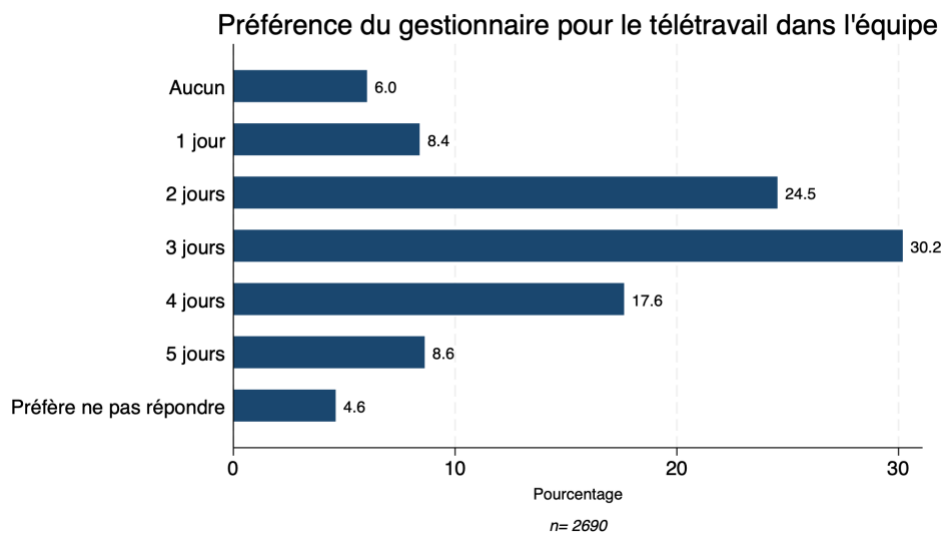


Figure 28 : Distribution des préférences du cadre pour le mode de télétravail suivi par son équipe (en %)

On constate donc une certaine convergence entre les pratiques organisationnelles et les préférences des gestionnaires puisque le modèle dominant de 3 jours par semaine semble répondre aux attentes des gestionnaires et aux modalités suivies par les équipes.

Seulement 6 % des gestionnaires ne préfèrent aucun télétravail, confirmant que le télétravail est largement accepté comme une composante incontournable des modes de travail actuels.

Il est intéressant de se demander dans ce contexte comment se fait l'application du télétravail au sein de l'équipe. Le graphique suivant illustre les modalités d'application du télétravail dans les équipes des répondants, plus spécifiquement le processus de choix des jours de présentiel. Voici les principaux constats :

1. **Les employés choisissent** : Près de 39 % des répondants indiquent que les employés ont la liberté de choisir leurs jours de télétravail, ce qui reflète une certaine flexibilité et autonomie dans l'organisation du travail.
2. **Parfois l'un ou l'autre** : Une proportion similaire, environ 38 % des répondants rapportent une situation hybride où le choix des jours de télétravail est partagé ou variable entre les employés et le gestionnaire. Cette modalité semble s'adapter aux besoins spécifiques des équipes et à la nature des tâches à accomplir.
3. **Le gestionnaire détermine** : Seulement 4,7 % des répondants mentionnent que le gestionnaire impose les jours de télétravail, ce qui peut répondre à des besoins opérationnels spécifiques ou à un cadre organisationnel rigide.
4. **Autre** : 19 % des répondants ont sélectionné « Autre », avec des précisions variées. Ces réponses mettent en lumière des pratiques adaptées aux spécificités de chaque équipe, telles que :
 - Certaines journées fixes déterminées par l'organisation en fonction des besoins opérationnels (ex. : « *Les employés doivent être tous présents le mardi et ils déterminent les 2 autres journées en général. Il y a une équipe qui doit faire la troisième journée avec un calendrier de garde déterminé par la chef d'équipe.* », « *Seuls les jours de rencontres d'équipe sont déterminés par le gestionnaire. Les autres jours sont laissés à la discrétion des employés.* »).
 - Un compromis entre les préférences des employés et les impératifs organisationnels (ex. : « *Les impératifs du travail doivent toujours primer. Ainsi, un employé peut devoir se présenter plus souvent au bureau si nécessaire et être ouvert à changer ses journées au besoin* », « *A géométrie variable selon des dossiers communs devant être réalisés en équipe* »)
 - Une tendance des employés à ajuster leur présence en fonction de celle du gestionnaire. (« *Souvent les employés viennent lorsque je suis au bureau.* »)

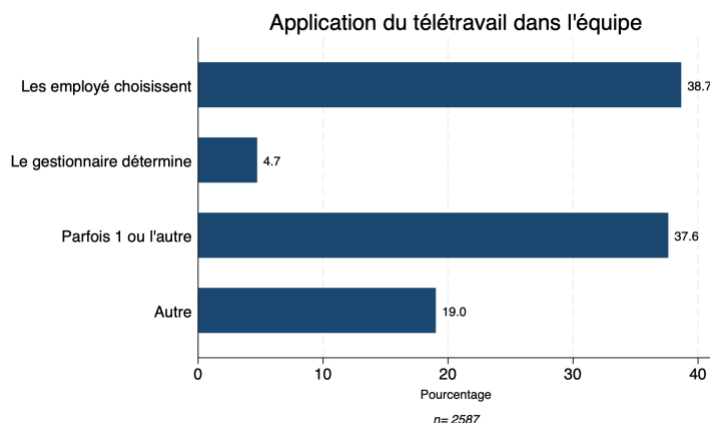


Figure 29 : Distribution des modèles d'application du télétravail au sein de l'équipe (pour le choix des jours en présentiel) (en %)

Ces résultats démontrent que, bien que la flexibilité soit privilégiée dans de nombreuses équipes, certaines structures imposent des cadres spécifiques pour répondre à des besoins particuliers ou encourager une cohésion d'équipe. Les réponses textuelles montrent également une diversité d'approches, allant de l'autonomie complète à une gestion plus dirigée.

5.2.3 Perceptions de l'efficacité de son équipe par le cadre

5.2.3.1 Statistiques descriptives de l'efficacité perçue du cadre

Le graphique suivant présente la perception des cadres concernant l'efficacité de leur équipe en télétravail comparée à leur performance au bureau. La majorité des cadres (58,3 %) estiment que l'efficacité de leur équipe en télétravail est «à peu près la même» que lorsqu'ils travaillent au bureau. Cela indique que, pour de nombreux cadres, le télétravail n'a pas eu d'impact significatif sur la capacité de l'équipe à accomplir ses tâches. Un peu plus d'un quart des cadres (27,4 %) considèrent que l'efficacité de leur équipe est «meilleure» en télétravail. Une minorité (8,7 %) seulement perçoit une diminution de l'efficacité de leur équipe en télétravail.

Ces résultats suggèrent que, bien que la majorité des cadres considère l'efficacité en télétravail équivalente ou supérieure à celle au bureau, une petite proportion perçoit tout de même des défis spécifiques liés à cette organisation du travail. Le paragraphe suivant traitera justement de ces enjeux professionnels. Il est aussi intéressant de constater que la perception des cadres par rapport à l'impact du télétravail sur la productivité est légèrement moins positive que la perception des employés telle que rapportée précédemment.

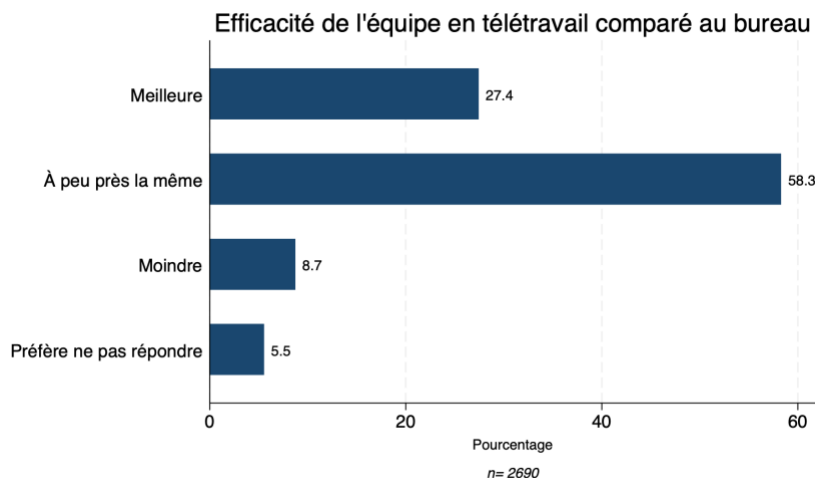


Figure 30 : Perceptions du cadre de l'efficacité (quantité de travail à l'heure) de son équipe en télétravail par rapport à celle dans les locaux de l'employeur (en %)

Ces deux graphiques illustrent la perception des cadres quant à l'ampleur des gains ou des pertes d'efficacité de leur équipe en télétravail comparé au bureau. On constate que pour les équipes ayant gagné en efficacité, les améliorations perçues sont souvent modérées (entre 5 % et 25 %), avec près de 50 % des cadres rapportant des gains supérieurs à 15 %. Le gain moyen d'efficacité parmi les cadres qui estiment que leur équipe est plus productive en télétravail, calculé à partir des proportions et des points médians est de 17,9 % (n=738). Cela signifie qu'en moyenne, les cadres qui estiment que leur équipe est plus efficace en télétravail perçoivent un gain d'efficacité pour leur équipe d'environ 18 % en télétravail.

Pour les équipes ayant perdu en efficacité, les pertes se concentrent principalement entre 5 % et 15 %, bien que certains cadres signalent des diminutions plus marquées pour leur équipe. En utilisant les proportions et les points médians, nous avons estimé la perte moyenne d'efficacité perçue par les cadres dont l'équipe est jugée moins productive en télétravail (n=234). En moyenne, ces cadres évaluent une perte d'efficacité de 16,5 % pour leur équipe en télétravail. À l'instar des perceptions individuelles des employés, il est possible de calculer un gain moyen global de productivité perçu par les cadres pour leurs équipes, en intégrant à la fois les gains et les pertes d'efficacité. Ainsi, le gain moyen total d'efficacité perçu par les cadres pour leurs équipes en télétravail s'élève à 9,6 %. À titre de comparaison, le gain moyen global pour l'ensemble des répondants était estimé à 22,9 %.

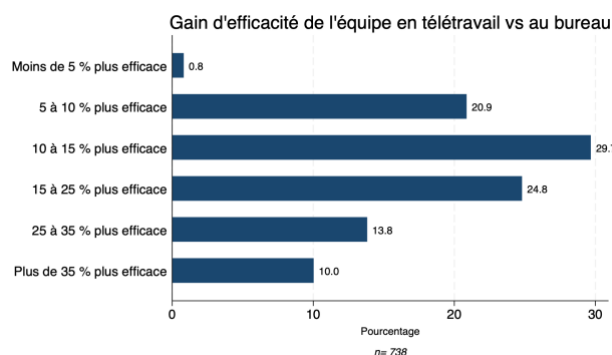


Figure 31 : Proportion parmi les cadres ayant indiqué une meilleure efficacité en télétravail pour leur équipe de l'ampleur du gain d'efficacité de leur équipe

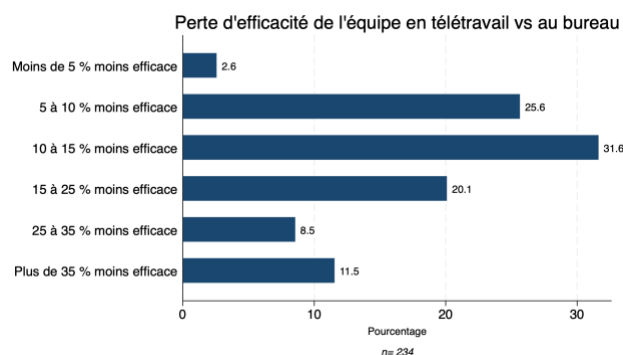


Figure 32 : Proportion parmi les cadres ayant indiqué une moins bonne efficacité en télétravail pour leur équipe de l'ampleur de la perte d'efficacité de leur équipe

Il est intéressant de noter qu'il n'y a pas de lien statistiquement significatif entre la taille de l'équipe supervisée et la perception de la performance de cette équipe par le cadre, selon les résultats d'un test de corrélation entre ces deux variables. La taille de l'équipe n'affecterait donc pas la perception de la performance d'équipe dans ce cas.

5.2.3.2 Efficacité perçue du cadre pour son équipe selon son propre nombre de jours en télétravail

Les mêmes analyses montrent des différences statistiquement significatives dans les perceptions de l'efficacité de son équipe par le cadre selon son propre nombre de jours en télétravail. Des tests post-hoc montrent que les cadres qui effectuent plus de jours de télétravail (en particulier 3, 4, et 5 jours) perçoivent leur équipe comme plus efficace par rapport à ceux qui télétravaillent moins ou pas du tout.

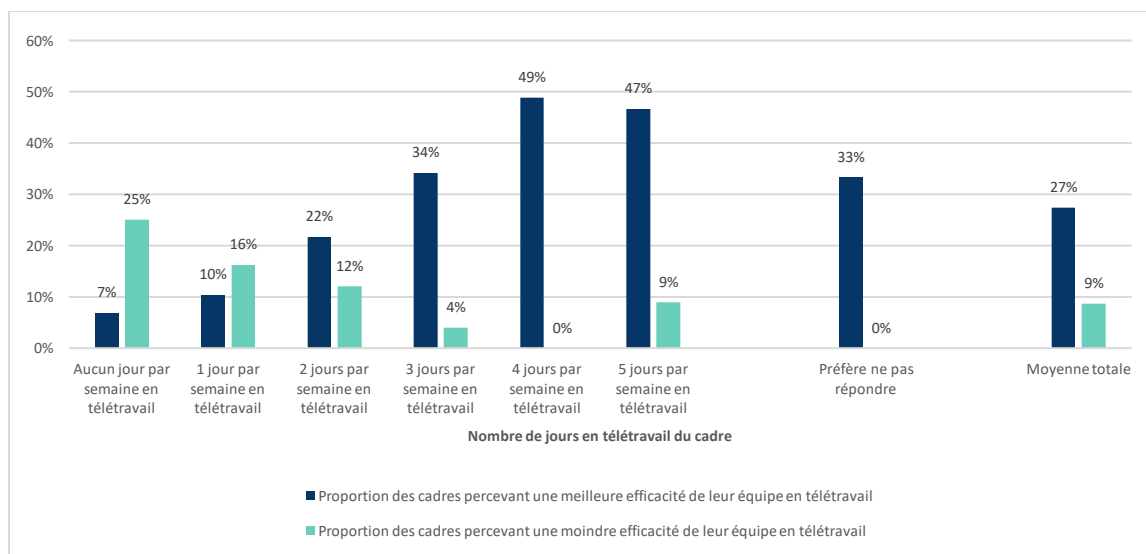


Figure 33 : Efficacité perçue du cadre pour son équipe selon son propre nombre de jours en télétravail

5.2.3.3 Efficacité perçue du cadre pour son équipe selon la perception de sa propre efficacité en télétravail

Le graphique suivant illustre la relation entre la perception des cadres concernant leur propre efficacité en télétravail et leur évaluation de l'efficacité de leur équipe. Les cadres qui s'estiment eux-mêmes plus efficaces en télétravail tendent à percevoir leur équipe sous un jour également favorable. En effet, parmi les cadres qui perçoivent être plus efficaces en télétravail, 51 % considèrent que leur équipe est également plus efficace, 44 % jugent que leur équipe est autant efficace, et seulement 2 % estiment que leur équipe est moins efficace. En outre, les cadres qui estiment que leur propre efficacité est stable en télétravail tendent à projeter cette stabilité sur leur équipe. Finalement, les cadres qui perçoivent une baisse de leur propre efficacité en télétravail sont également plus critiques à l'égard de leur équipe, ce qui reflète une influence potentielle de leur propre expérience sur leur évaluation des autres.

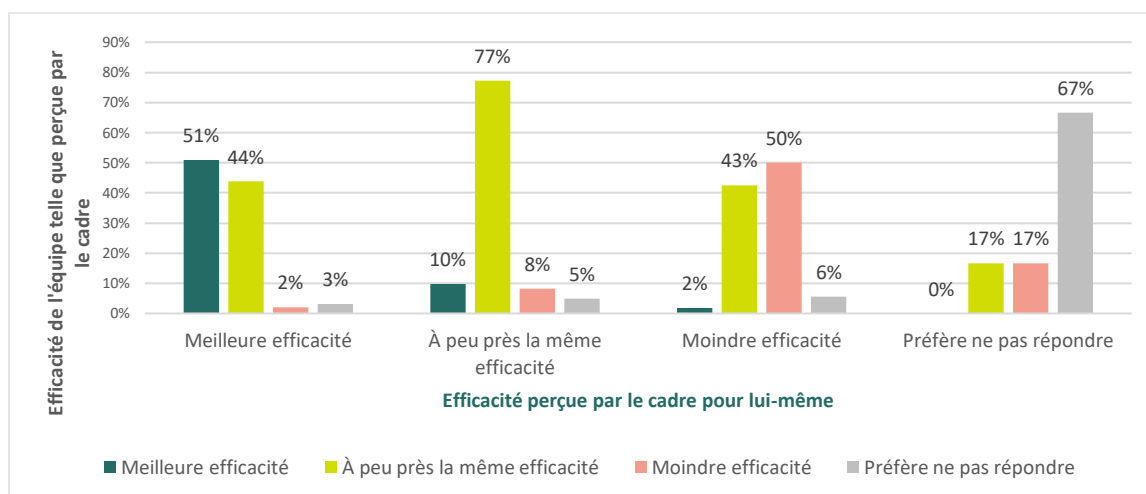


Figure 34 : Efficacité perçue du cadre pour son équipe selon la perception de sa propre efficacité en télétravail

Il existe une forte corrélation entre l'évaluation de l'efficacité de leur équipe en télétravail et la perception de sa propre efficacité en tant que cadre⁵. Ainsi, les cadres qui perçoivent une amélioration ou une stabilité dans leur propre efficacité tendent à projeter ces évaluations positives ou neutres sur leur équipe. À l'inverse, ceux qui s'estiment moins performants en télétravail sont plus enclins à percevoir une baisse d'efficacité au sein de leur équipe. Cela souligne l'importance des biais personnels dans les évaluations collectives, indiquant qu'un cadre pourrait être influencé par sa propre expérience lorsqu'il évalue les performances de son équipe.

5.2.4 Principaux enjeux professionnels auxquels font face les cadres avec le télétravail

Tout d'abord, dans quelle mesure est-il facile pour les cadres d'évaluer l'atteinte des résultats du travail accompli par leur équipe? Une grande majorité des répondants trouvent qu'évaluer les résultats dans les locaux est facile (51 %) ou très facile (24 %), soit

⁵ La corrélation est confirmée par un test du Chi² : $r=0,5$, $p<0,001$

un total de 75 %. En télétravail, les proportions de facilité diminuent légèrement avec 37 % qui jugent cela facile et 19 % très facile, soit un total de 56 %. Une part plus importante des cadres considèrent cela comme pas du tout facile (12 %) ou pas facile (26 %), pour un total de 38 %.

L'évaluation des résultats est perçue comme significativement plus facile lorsque les employés travaillent dans les locaux (moyenne = 4 sur une échelle de 5 avec [1 étant pas du tout facile et 5, très facile]) qu'en télétravail (moyenne = 3,6). Il est intéressant de noter que tout comme pour l'efficacité, la taille de l'équipe ne semble pas non plus influencer la facilité d'évaluer l'atteinte des résultats lorsque les employés sont en télétravail.

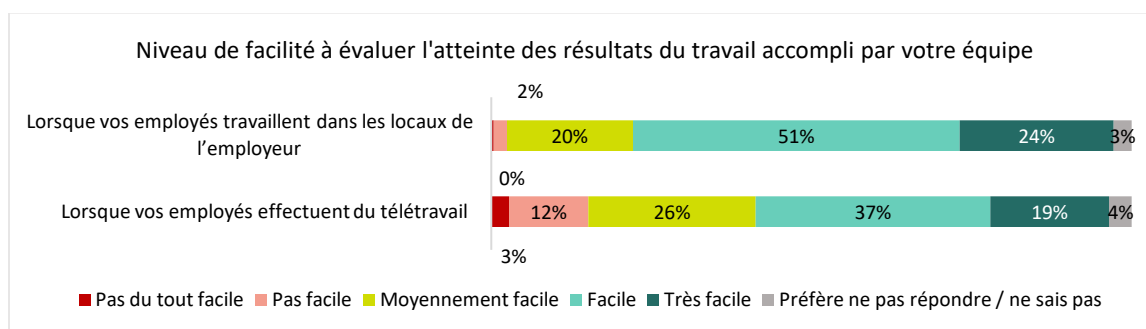


Figure 35 : Perception par les cadres du niveau de facilité à évaluer l'atteinte des résultats du travail accompli par leur équipe

Le télétravail semble compliquer légèrement l'évaluation des résultats pour les cadres. Bien qu'une majorité des répondants considèrent l'évaluation faisable à distance, ils perçoivent cette tâche comme plus aisée en présentiel. Cela pourrait être attribué à la possibilité d'échanges en temps réel, d'interactions directes ou à une meilleure visibilité sur les activités des employés dans les locaux.

Voyons d'ailleurs à ce propos quels sont les principaux enjeux professionnels auxquels font face les cadres avec le télétravail. Six énoncés étaient proposés aux cadres et ces derniers pouvaient en choisir un maximum de trois. Une réponse « autre » avec un texte libre à inscrire pouvait également être choisie.

Plus de la moitié des cadres estiment que la perte d'esprit d'équipe est le principal défi lié au télétravail. Cela souligne l'impact négatif du télétravail sur la cohésion et les relations au sein des équipes. D'ailleurs, les problèmes de communication arrivent en deuxième position, mentionnés par un tiers des cadres. Cela peut refléter les limitations des outils numériques pour maintenir une communication fluide. Le manque de collaboration entre employés et le manque de mobilisation sont également cités par près d'un quart des cadres, suggérant que le télétravail peut nuire à l'engagement collectif et à la synergie. Seuls quelques cadres ont mentionné une baisse de productivité ou des difficultés à respecter les échéanciers, indiquant que ces aspects semblent être mieux maîtrisés malgré les défis organisationnels. C'est toutefois un cadre sur cinq qui estime que ces difficultés ne s'appliquent pas à sa situation, ce qui peut refléter une gestion efficace du télétravail dans certaines équipes.

En outre, voici une synthèse des réponses mentionnées dans la catégorie «Autres» pour expliquer les difficultés perçues liées au télétravail.

- Parmi les 16 % qui ont coché «Autres», une quarantaine ont indiqué n'avoir rencontré «aucun enjeu». Voici quelques propos mentionnés par les cadres à cet effet *«en raison d'outils de suivi et de rencontres hebdomadaires de suivi individuellement»*; *«Mes employés sont plus efficaces et nous avons trouvé avec la pandémie différents moyens pour garder un bon esprit d'équipe.»*.
- Des répondants ont souligné les défis liés à la mise en œuvre de la Politique-cadre, notamment ses exigences administratives : *«la gestion du respect de la politique cadre et la lourdeur de la reddition de compte (feuilles de télétravail dans SAGIR)»*; *«La politique cadre qui est trop rigide et générique pour être correctement appliqué»*; *«Étant donné que la politique-cadre n'est pas respectée par tous les ministères, on perd des employés, car ils peuvent faire 5 jours de télétravail alors que nous on fait respecter la politique-cadre»*
- Certains répondants ont mentionné des enjeux en matière d'équité au sein des équipes : *«Inégalité entre les équipes qui peuvent faire du télétravail à temps complet et ceux qui doivent faire du présentiel 2 jours semaine»*; *«Le télétravail n'est pas accessible à tous dans mon organisation et cela crée des froids entre les gens.»*
- Le recrutement et la formation des nouvelles recrues à distance semblent représenter un défi important également.
- Des difficultés sont rapportées pour encadrer les employés moins performants ou s'assurer du respect des consignes : *«Défi de gérer les employés plus difficiles ou moins performants, Il y a des gens qui ont plus de difficulté à organiser leurs séquence de travail.»*, *«Respect des horaires de travail»*.
- Certains cadres ont insisté sur l'impact de l'isolement social : *«Pour certaines personnes, leur seul réseau social est le bureau. Elles éprouvent davantage de difficultés personnelles dû à l'isolement. Ces personnes ont toujours la possibilité de venir plus régulièrement au bureau. Cependant, outre la journée obligatoire, ces personnes peuvent également se sentir seuls au bureau.»*.
- Finalement, la perte de spontanéité et des échanges informels a été citée également comme un enjeu par certains : *«perte de l'informel qui contribue tellement au professionnel!»*; *«tout est moins spontané, il faut planifier d'avance si on souhaite une petite rencontre rapides avec quelques personnes»*

Les commentaires montrent que, bien que certaines équipes semblent bien adaptées au télétravail, alors que d'autres rencontrent des défis structurels, sociaux et organisationnels. Les enjeux rapportés dans la catégorie «Autres» touchent particulièrement à la rigidité des politiques, à l'équité, à la gestion des ressources humaines, ainsi qu'à la perte des interactions informelles et du lien social.

À la vue de l'ensemble de ces résultats, il semble que les défis du télétravail soient principalement d'ordre relationnel (esprit d'équipe, communication, collaboration) plutôt

qu'opérationnel (productivité, échéances). Cela souligne l'importance de renforcer les outils et stratégies pour maintenir la cohésion et la communication dans les équipes en télétravail.

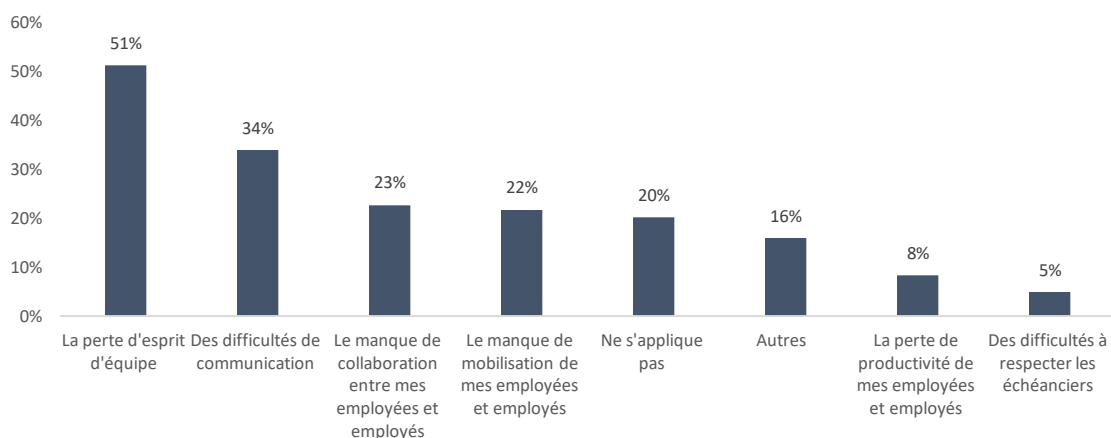


Figure 36 : Principaux enjeux professionnels perçus par les cadres en lien avec le télétravail

5.3 Comparaisons des perceptions de la productivité en télétravail et des effets du télétravail entre les cadres et les non-cadres

Après avoir visualisé les perceptions des cadres dans leur fonction d'encadrement, il est intéressant d'analyser leurs perceptions individuelles de celles des répondants non-cadres. Par exemple, est-ce que les cadres se sentent globalement moins productifs en télétravail que les non-cadres, est-ce qu'ils perçoivent globalement faire du travail de meilleure qualité ?

5.3.1 Comparaisons des perceptions de la productivité en télétravail entre les cadres et les non-cadres

Les données mettent en lumière des différences significatives entre les cadres et les non-cadres quant à leur perception de l'efficacité, du nombre d'heures travaillées et de la qualité du travail en télétravail par rapport au travail dans les locaux de l'employeur. Dans tous les graphiques qui suivent, les p sur le graphique indiquent le p du test de Mann-Whitney entre les cadres et les non-cadres.

Efficacité (quantité de travail accompli à l'heure)

Une proportion significativement plus importante de non-cadres (63,1 %) que de cadres (48,9 %) perçoit une meilleure efficacité en télétravail que dans les locaux de l'employeur. À l'inverse, une proportion légèrement plus élevée de cadres (4,4 %) estime que leur efficacité est moindre en télétravail, comparé aux non-cadres (2,3 %). Ces différences sont statistiquement significatives au seuil usuel de 5 pour cent.

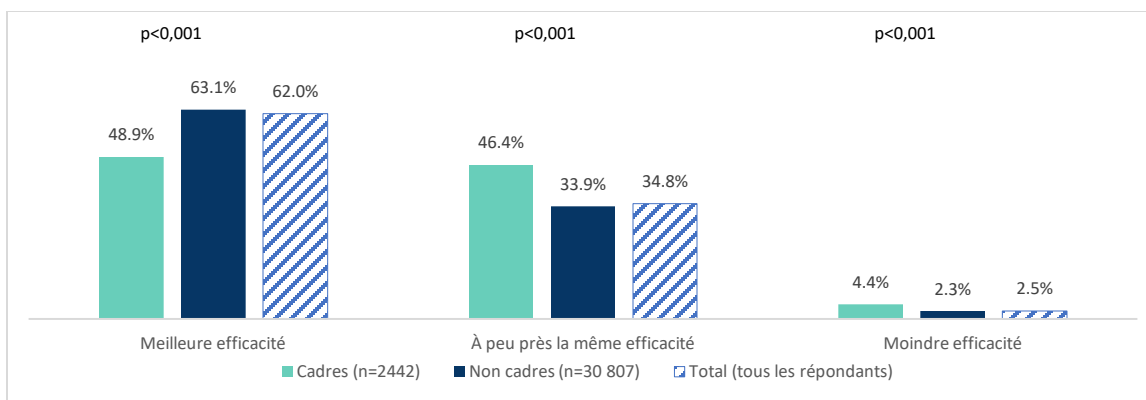


Figure 37 : Comparaison des perceptions de l'efficacité en télétravail par rapport à celle dans les locaux de l'employeur entre les cadres et les non-cadres

Nombre d'heures travaillées

Les cadres rapportent plus fréquemment travailler davantage d'heures par jour en télétravail (69,5 %) que les non-cadres (57,6 %) de manière significative. En revanche, la proportion de répondants indiquant travailler moins d'heures par jour en télétravail est faible pour les deux groupes (3,6 % pour les cadres et 3,1 % pour les non-cadres), et la différence n'est pas significative.

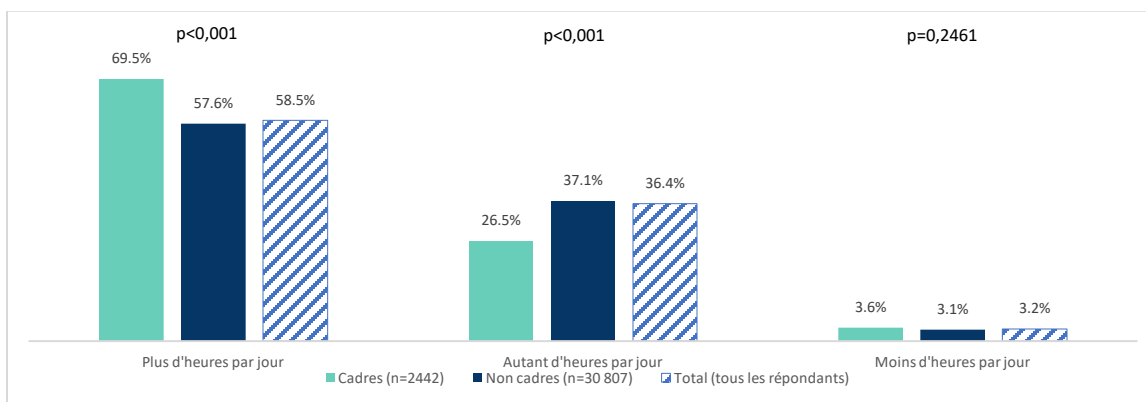


Figure 38 : Comparaison des perceptions du nombre d'heures travaillées par jour en télétravail par rapport à celui dans les locaux de l'employeur entre les cadres et les non-cadres

Qualité du travail

Les non-cadres (55,6 %) sont plus nombreux que les cadres (41,4 %) à percevoir que la qualité de leur travail s'améliore en télétravail. Cependant, les cadres sont légèrement plus susceptibles de signaler une qualité de travail équivalente (40,5 % contre 28,4 %). Les perceptions de moindre qualité du travail en télétravail sont plus fréquentes parmi les cadres (17,8 %) que parmi les non-cadres (15,1 %). Toutes ces différences sont également statistiquement significatives.

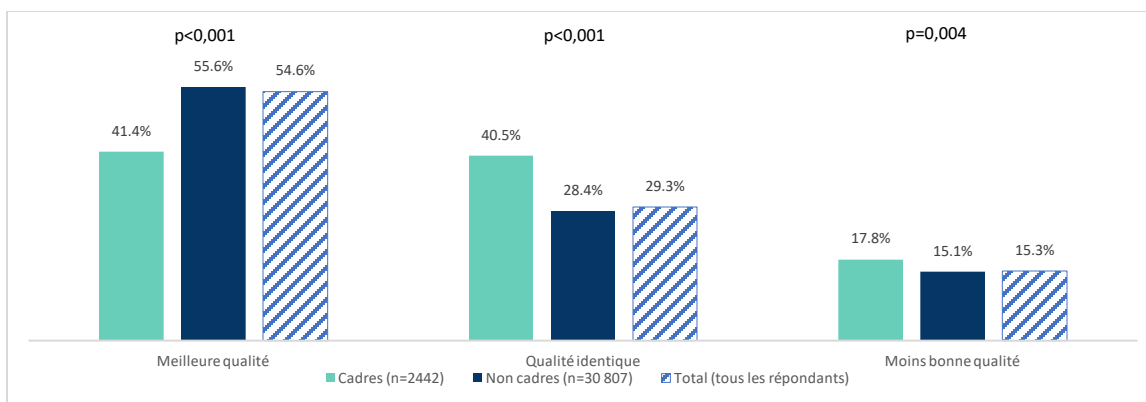


Figure 39 : Comparaison des perceptions de la qualité du travail en télétravail par rapport à celle dans les locaux de l'employeur entre les cadres et les non-cadres

Autonomie dans la réalisation des tâches

Une proportion significative de non-cadres (50,6 %) perçoit une meilleure autonomie en télétravail que dans les locaux de l'employeur, légèrement supérieure à celle des cadres (35,1 %). Près de 45,1 % des cadres estiment que leur autonomie reste inchangée, contre 32,6 % des non-cadres. Un faible pourcentage des cadres (18,9 %) rapporte une autonomie diminuée en télétravail, ce qui toutefois significativement plus élevé que chez les non-cadres (13,6 %).

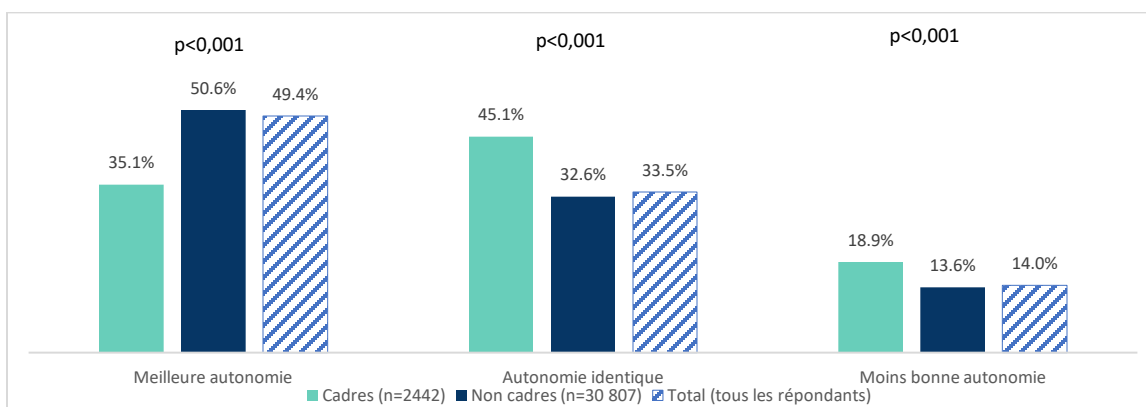


Figure 40 : Comparaison des perceptions de l'autonomie dans la réalisation des tâches en télétravail par rapport à celle dans les locaux de l'employeur entre les cadres et les non-cadres

L'ensemble de ces résultats suggèrent que les non-cadres perçoivent généralement le télétravail de manière plus positive en matière de performance, de temps de travail et de qualité, par rapport aux cadres. Ces écarts peuvent refléter des différences dans les responsabilités professionnelles, les attentes organisationnelles ou les dynamiques de travail entre ces groupes. Saba et Cachat-Rosset (2020) notent aussi une moindre adaptation des gestionnaires face aux défis du télétravail comparativement aux autres employés.

5.3.2 Comparaisons des perceptions des effets du télétravail entre les cadres et les non-cadres

Perspectives de carrière

Le graphique suivant met en lumière une perception stable de l'impact du télétravail sur les perspectives de carrière pour la majorité des répondants, bien que des différences notables émergent entre les cadres et les non-cadres. Les cadres semblent davantage préoccupés par les effets négatifs du télétravail (les cadres sont plus nombreux à percevoir une détérioration de leurs perspectives de carrière (17,6 %) que les non-cadres (10,7 %)), alors que les non-cadres perçoivent légèrement plus de bénéfices (une proportion plus élevée de non-cadres (12,9 %) perçoit une amélioration de leurs perspectives de carrière grâce au télétravail, comparé aux cadres (7,3 %)). Ce résultat peut refléter les défis supplémentaires auxquels les cadres sont confrontés dans la gestion d'équipes à distance ou dans la visibilité de leur rôle auprès de la direction.

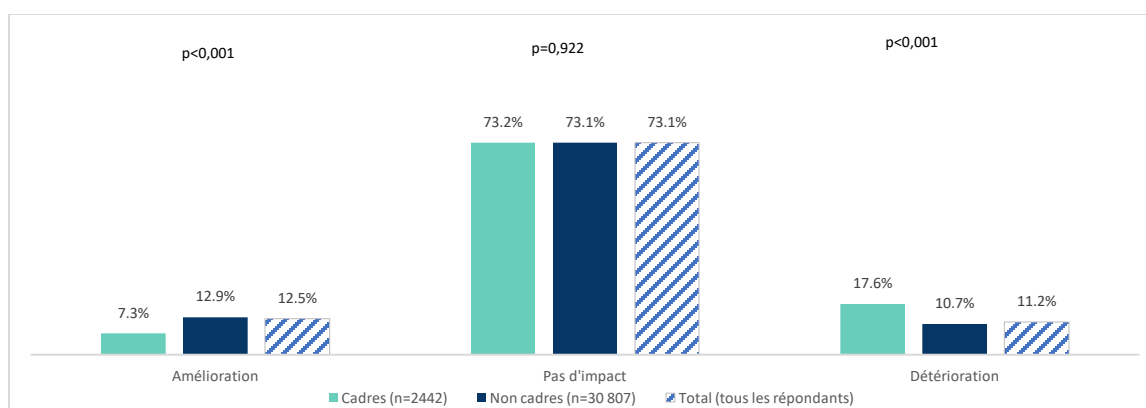


Figure 41 : Comparaison des perceptions de l'effet du télétravail sur les perspectives de carrière entre les cadres et les non-cadres

Qualité de la relation avec les collègues et les supérieurs

Les deux graphiques suivants illustrent les perceptions des répondants sur l'impact du télétravail sur la qualité des relations professionnelles, en distinguant les relations avec les collègues (Figure 42) et les relations avec les supérieurs (Figure 43), pour les cadres et les non-cadres.

Le télétravail tend à affecter négativement les relations interpersonnelles, particulièrement chez les cadres, qui semblent plus touchés par les défis liés à la communication et à la cohésion. En effet, la détérioration des relations avec les collègues est plus prononcée, surtout chez les cadres (65,6 %), probablement en raison de leur rôle nécessitant davantage de coordination et d'interactions fréquentes avec les membres de l'équipe.

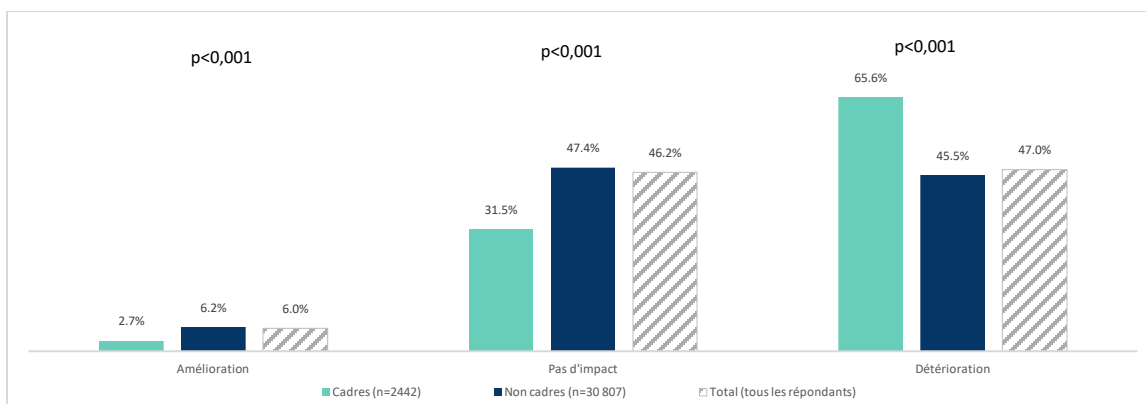


Figure 42 : Comparaison des perceptions de l'effet du télétravail sur la qualité de la relation avec les collègues entre cadres et non-cadres

En ce qui concerne les relations avec les supérieurs, bien que la détérioration soit signalée par une plus faible proportion de répondants que la détérioration des relations avec les collègues, elle est significativement plus marquée chez les cadres. En effet, une détérioration des relations avec les supérieurs est rapportée par 30,3 % des cadres, contre 21,8 % des non-cadres. Les cadres semblent plus affectés par cette dynamique, probablement en raison de la difficulté accrue à maintenir une communication fluide et une visibilité dans le cadre hiérarchique à distance.

Globalement toutefois, la majorité des répondants, soit 65,4 % des cadres et 70,8 % des non-cadres, considèrent que le télétravail n'a pas d'impact significatif sur leurs relations avec leurs supérieurs. Cela indique une certaine résilience dans la gestion des interactions hiérarchiques.

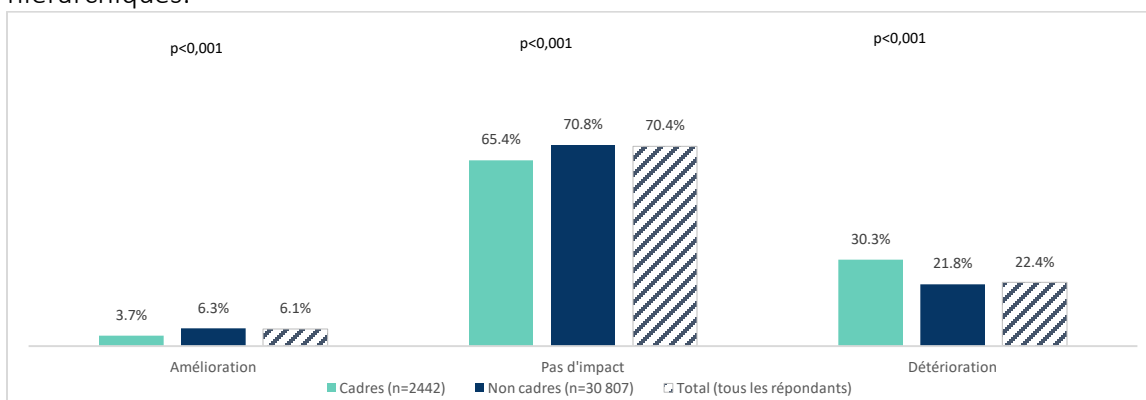


Figure 43 : Comparaisons des perceptions de l'effet du télétravail sur la qualité de la relation avec les supérieurs entre cadres et non-cadres

Soutien des collègues et des supérieurs

Les deux graphiques suivants analysent les perceptions de l'effet du télétravail sur le soutien entre collègues (Figure 44) et le soutien des supérieurs (Figure 45), en comparant les réponses des cadres et des non-cadres.

La majorité des répondants, particulièrement les non-cadres (68,4 %), estime que le télétravail n'a pas eu d'effet significatif sur le soutien entre collègues. Toutefois, le télétravail semble poser plus de défis en matière de soutien et d'interaction entre collègues, en particulier pour les cadres. En effet, les cadres rapportent davantage une détérioration du soutien entre collègues (36,8 %) comparativement aux non-cadres (22,0 %). Ce constat met en évidence les défis spécifiques liés au télétravail pour maintenir la collaboration et l'entraide, surtout pour les postes de direction.

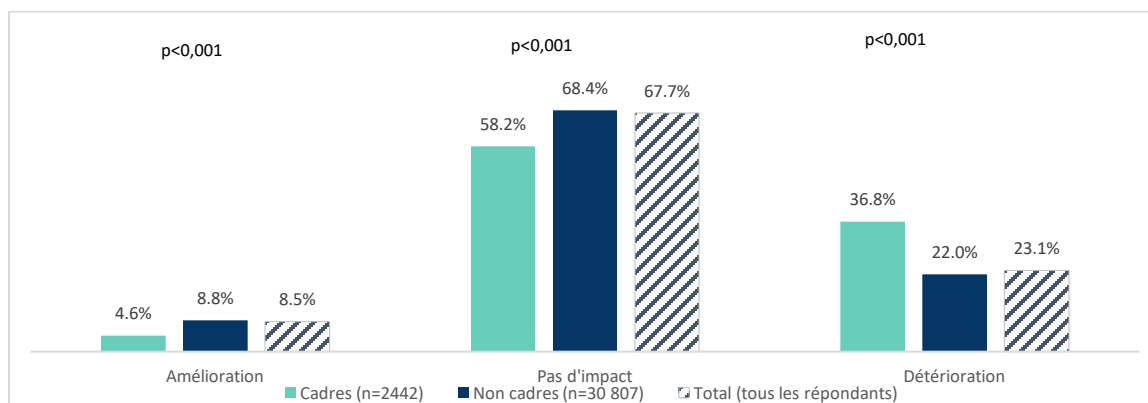


Figure 44 : Comparaison des perceptions de l'effet du télétravail sur le soutien des collègues entre les cadres et les non-cadres

Comme pour le soutien entre collègues, une très large majorité des répondants, tant chez les cadres (74,3 %) que chez les non-cadres (78,0 %), considère que le télétravail n'a pas modifié le niveau de soutien de la part des supérieurs. Cela indique une continuité dans les pratiques de soutien managérial, indépendamment du mode de travail. Néanmoins, les cadres rapportent plus fréquemment une détérioration du soutien de la part des supérieurs (20,6 %) par rapport aux non-cadres (13,5 %). Ce résultat souligne que les cadres, en tant qu'intermédiaires entre la direction et les employés, peuvent ressentir davantage de pression ou de distance dans leurs relations avec leurs supérieurs.

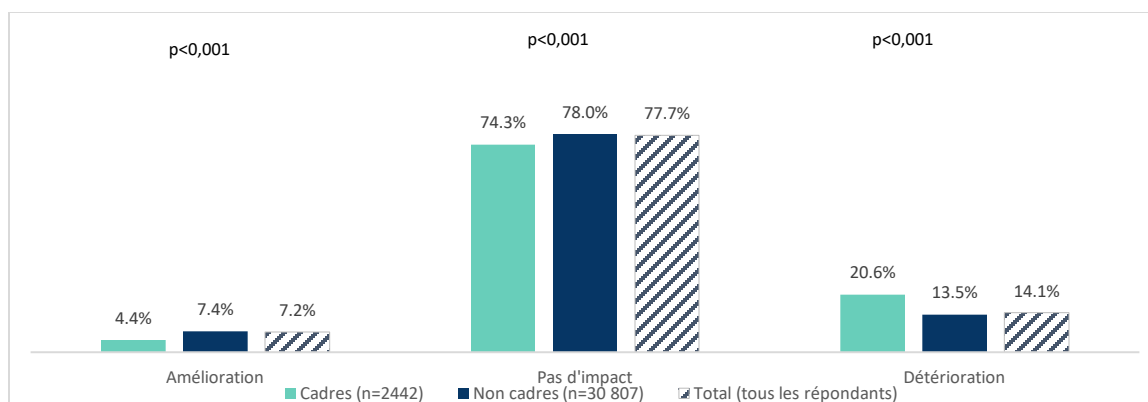


Figure 45 : Comparaisons des perceptions de l'effet du télétravail sur le soutien des supérieurs entre les cadres et les non-cadres

Globalement, on constate que la perception de détérioration est globalement moins marquée que pour le soutien entre collègues, mais elle reste plus fréquente chez les cadres. Ces résultats mettent ainsi en lumière des défis spécifiques au télétravail en ce qui concerne les relations de soutien, particulièrement pour les cadres qui semblent plus affectés que les non-cadres dans les deux dimensions évaluées. Cela pourrait justifier des initiatives ciblées pour renforcer le soutien, en particulier en mode hybride.

Santé mentale

Les résultats mettent en évidence des perceptions globalement plus positives ou neutres chez les non-cadres quant à l'impact du télétravail sur leur santé mentale. En effet, 33,7 % des cadres estiment que le télétravail a amélioré leur santé mentale, contre 44,8 % des non-cadres. Cette différence est statistiquement significative, soulignant une disparité notable entre les deux groupes. Les cadres sont aussi significativement plus susceptibles de signaler une détérioration de leur santé mentale en télétravail, ce qui peut refléter les défis spécifiques auxquels les cadres font face en matière de gestion et d'organisation en télétravail. Dans ce contexte, il est important de développer des stratégies de soutien adaptées pour mieux répondre aux besoins des cadres en matière de santé mentale dans un contexte de télétravail.

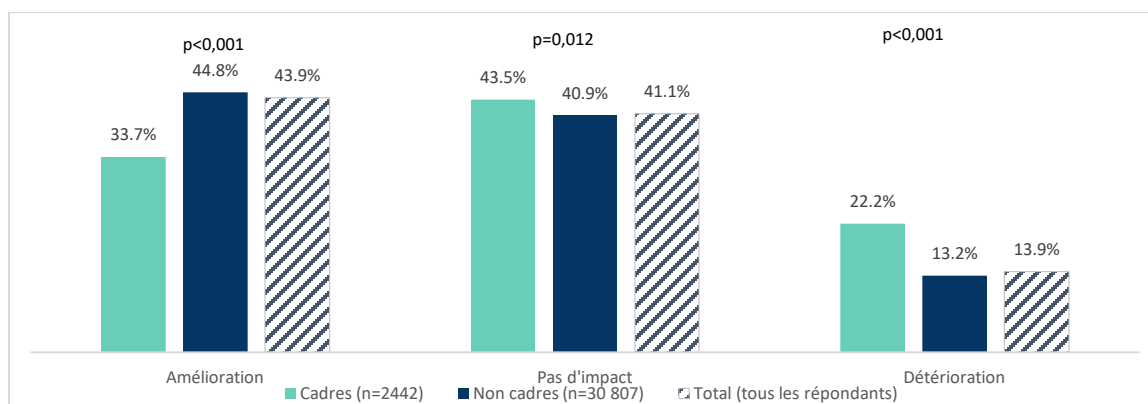


Figure 46 : Comparaisons des perceptions de l'effet du télétravail sur la santé mentale entre les cadres et les non-cadres

Équilibre vie professionnelle/vie personnelle

Les non-cadres sont significativement plus nombreux à percevoir une amélioration de leur équilibre travail/vie personnelle (65,8 %), comparé aux cadres (58,4 %). Une proportion significative de cadres (22,7 %) signale une détérioration, ce qui est plus de deux fois supérieur à la proportion observée chez les non-cadres (10,1 %). Ces résultats mettent encore une fois en lumière des divergences importantes entre les cadres et les non-cadres. Les cadres semblent rencontrer davantage de difficultés, ce qui pourrait être lié à leurs responsabilités accrues ou à des attentes professionnelles plus élevées.

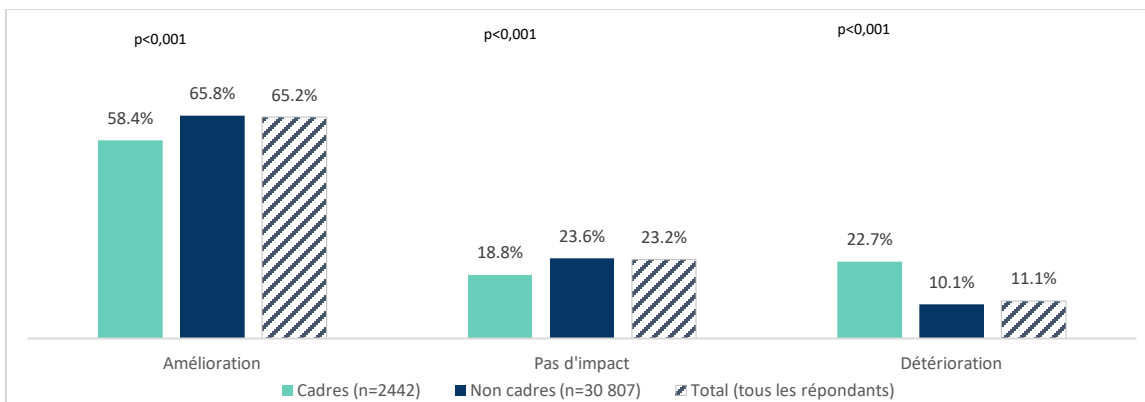


Figure 47 : Comparaisons des perceptions de l'effet du télétravail sur l'équilibre travail/vie personnelle entre les cadres et les non-cadres

Appartenance à l'organisation

Une majorité des répondants estime que le télétravail n'a pas influé sur leur sentiment d'appartenance. Les non-cadres semblent toutefois légèrement plus nombreux à considérer que le télétravail n'a eu aucun effet sur ce sentiment. Les cadres semblent en revanche plus affectés par le télétravail en matière de sentiment d'appartenance, avec un taux de détérioration significativement plus élevé (34 % contre 20 % chez les non-cadres). Ces résultats indiquent que le télétravail peut poser des défis importants pour maintenir le sentiment d'appartenance des cadres, qui jouent souvent un rôle clé dans la culture organisationnelle et le lien avec les équipes. Des stratégies ciblées, telles que des initiatives de cohésion à distance ou des interactions renforcées, pourraient aider à atténuer cet effet négatif.

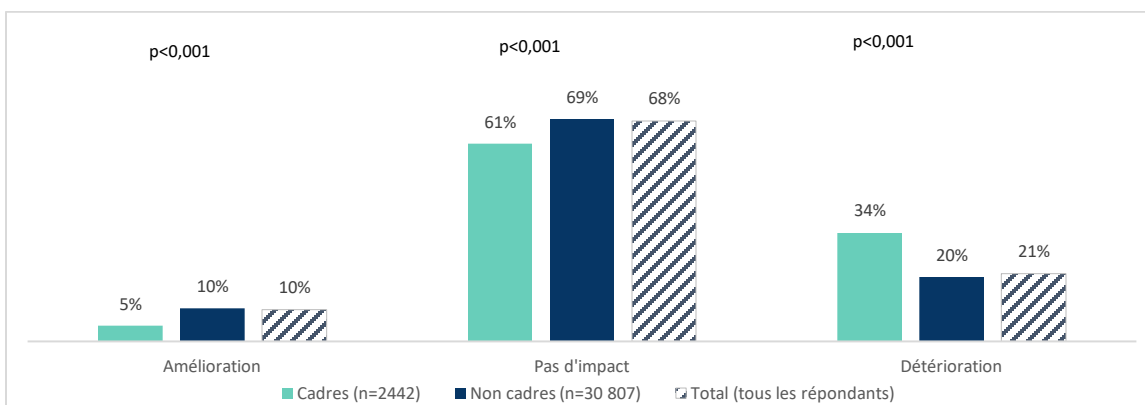


Figure 48 : Comparaisons des perceptions de l'effet du télétravail sur l'appartenance à l'organisation entre les cadres et les non-cadres

5.3.3 Comparaisons des perceptions de mobilisation et expérience globale entre les cadres et les non-cadres

La figure ci-dessous explore les différences de perception entre les cadres et les non-cadres concernant leur mobilisation au travail suite à l'introduction du mode hybride. Les résultats montrent des disparités significatives entre ces deux groupes. Les non-cadres rapportent en effet une augmentation plus importante de leur mobilisation par rapport aux cadres, tandis que ces derniers ressentent davantage une baisse ou une absence de changement. Cela pourrait refléter des attentes différentes entre les deux groupes en ce qui concerne les conditions de travail ou le soutien organisationnel.

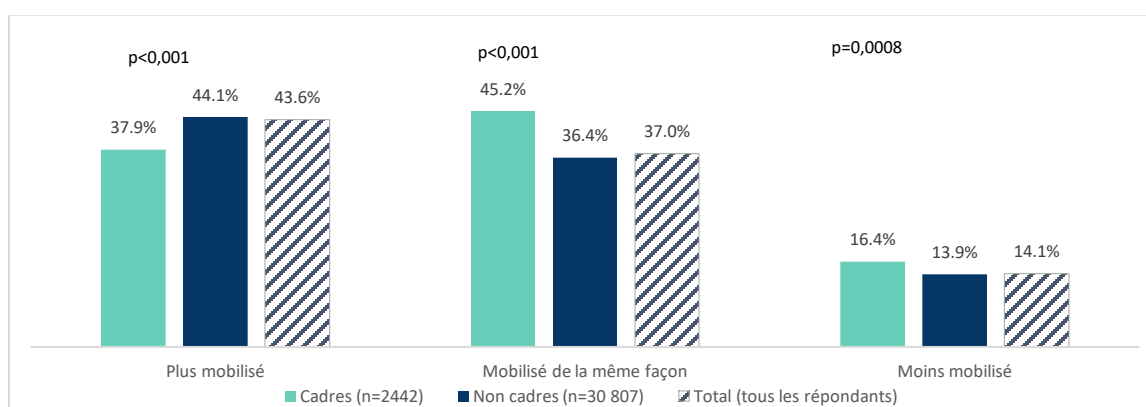


Figure 49 : Comparaisons des perceptions de la mobilisation dans le travail depuis l'entrée en vigueur du mode hybride entre les cadres et les non-cadres

Une large majorité de répondants perçoit une influence positive du mode hybride sur leur expérience globale au sein de leur organisation, avec 74,6 % des cadres et 78,2 % des non-cadres. Les non-cadres sont légèrement plus enthousiastes à cet égard.

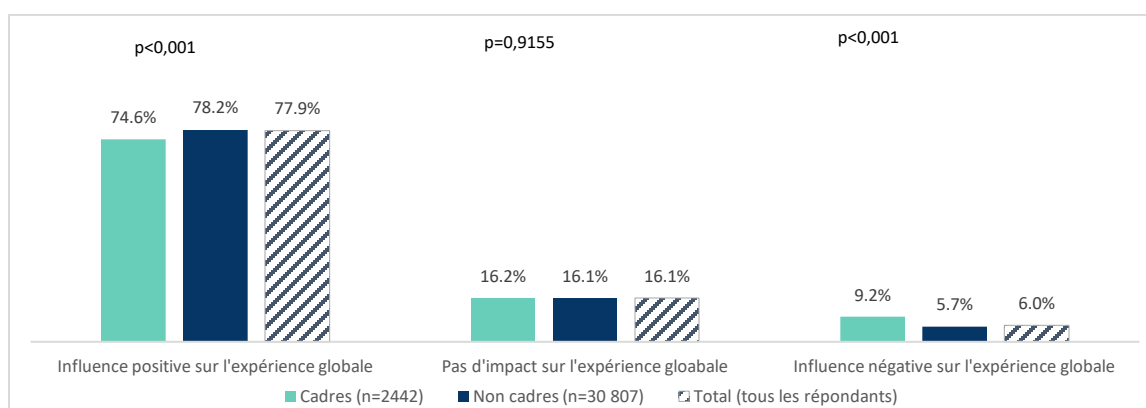


Figure 50 : Comparaisons des perceptions de l'influence du mode de travail hybride sur l'expérience globale au sein de l'organisation entre les cadres et les non-cadres

Globalement, on peut dire que le mode hybride est globalement bien accueilli, notamment chez les non-cadres qui se sentent davantage mobilisés et rapportent une expérience plus positive. Cependant, les cadres, bien qu'en majorité positifs, semblent légèrement plus critiques, avec une proportion plus élevée signalant une baisse de mobilisation ou une influence négative sur leur expérience globale. Cela pourrait peut-être indiquer un besoin d'ajustement des pratiques managériales ou des attentes pour mieux répondre aux besoins des cadres dans un contexte hybride.

PERCEPTIONS EN LIEN AVEC LE TÉLÉTRAVAIL

- SPÉCIFICITÉS DES EMPLOYÉS QUI
NE BÉNÉFICIENT PAS OU
GÉNÉRALEMENT PAS DU
TÉLÉTRAVAIL -

6 Perceptions en lien avec le télétravail : spécificités des employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail

Les statistiques dans cette section sont basées sur les réponses de 2827 répondants qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail.

6.1 Profil sociodémographique des employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail

Comme pour les cadres précédemment, des tests statistiques⁶ apportent un éclairage intéressant sur la proportion d’employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail au sein de certains groupes sociodémographiques. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

Employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail (n=2827)	
Tous	7,8 %
Sexe	
Homme	9,8 %
Femme	6,8 %
Autre	13,7 %
Préfère ne pas répondre (n=469)	8,8 %
Âge	
Moins de 30 ans	9,7 %
30-39 ans	7,2 %
40-49 ans	6,4 %
50-59 ans	8,5 %
Plus de 60 ans	12,7 %
Préfère ne pas répondre	8,3 %
Scolarité	
Moins qu’un baccalauréat	13,3 %
Plus qu’un baccalauréat	5,1 %
Préfère ne pas répondre	12,3 %
Grandes régions	
Autres régions	16,2 %
Québec RMR+	4,7 %
Montréal RMR+	8,7 %
Préfère ne pas répondre	9,6 %
Situation familiale	
Seul sans enfant	10,4 %
Seul avec enfant	6,8 %
En colocation avec d’autres adultes	10,4 %

⁶ Les tests utilisés sont des tests de Mann-Whitney, ou de Kruskal-Wallis lorsque nous étions en présence de plus de deux modalités. Dans le tableau, mis à part pour les données sur la présence d’enfant de plus de 18 ans, il y a des différences significatives globales entre les modalités de toutes les variables sociodémographiques pour les employés qui ne bénéficient pas du télétravail par rapport à ceux qui en bénéficient au seuil de 1% (taux de signification issus de tests de Kruskal-Wallis). Les différences deux à deux présentées dans le texte sont toutes significatives, confirmées par un test post-hoc de Mann-Whitney.

En couple sans enfant	8,4 %
En couple avec enfant	6,7 %
Préfère ne pas répondre	10,1 %
Présence d'enfants de moins de 12 ans	
Absence d'enfant de moins de 12 ans	8,6 %
Enfants de moins de 12 ans	6,4 %
Présence d'enfants de 12 à 18 ans	
Absence d'enfant de 12 à 18 ans	8,3 %
Enfants de 12 à 18 ans	6,6 %
Présence d'enfants de plus de 18 ans	
Absence d'enfant de plus de 18 ans	7,9 %
Enfants de plus de 18 ans	7,8 %
Catégories d'emploi	
Cadre	12,1 %
Professionnel	2,7 %
Autre	66,3 %
Personnel technique	9,1 %
Personnel de bureau	20,8 %
Préfère ne pas répondre	14,2 %

Tableau 5 : Proportion d'employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail pour chaque caractéristique sociodémographique

7,8 % des répondants sont des employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail. Le profil sociodémographique de ces employés montre plusieurs tendances marquantes. Les hommes (9,8 %) sont significativement plus nombreux à occuper ce genre d'emploi n'offrant pas de télétravail comparativement aux femmes (6,8 %). En ce qui concerne l'âge, on observe que les plus de 60 ans sont significativement les plus nombreux à ne pas bénéficier du télétravail (12,8 % d'entre eux). Les moins de 30 ans sont aussi significativement plus nombreux que les 30-39 ans et les 40-49 ans à ne pas bénéficier du télétravail. Les individus âgés de 40 à 49 ans (6,4 %) représentent une proportion significativement inférieure d'employés ne bénéficiant pas du télétravail par rapport aux autres catégories d'âge.

À l'inverse des statistiques sur les cadres, on constate que les répondants ayant un diplôme universitaire (baccalauréat ou plus) sont significativement les moins nombreux à ne pas bénéficier du télétravail (5,1 %) comparativement à ceux ayant un niveau d'études inférieur (13,3 %). En matière de région d'habitation, les répondants de la région de Québec (4,7 %) sont significativement les moins nombreux à ne pas bénéficier du télétravail.

En matière de statut familial, on retrouve là encore des données inversées par rapport au profil des cadres. Ainsi, les personnes vivant seules sans enfant ou en colocation avec d'autres adultes (10,4 % et 10,4 %, respectivement) sont significativement les plus nombreuses à ne pas bénéficier du télétravail (par rapport à celles vivant seules avec enfants (6,8 %) ou en couple avec enfants (6,7 %)). Plus précisément, les employés avec des enfants de moins de 12 ans (6,4 %) ou âgés de 12 à 18 ans (6,6 %) sont

significativement moins nombreux que les employés sans enfant à ne pas bénéficier du télétravail.

Finalement, en matière de catégories d'emploi, les répondants «Autres» (66,3 %) sont significativement les plus nombreux à ne pas bénéficier du télétravail, suivis par le personnel de bureau (20,8 %). Ces résultats mettent en lumière des disparités importantes entre les travailleurs bénéficiant ou pas du télétravail selon les caractéristiques sociodémographiques.

6.2 Effets engendrés par la Politique-cadre pour les employés qui ne bénéficient pas du télétravail

Pour mesurer les effets engendrés par la Politique-cadre pour les employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail, nous considérons huit variables telles que décrites dans l'encadré ci-dessous.

Six variables reliées aux effets de la mise en place de la Politique-cadre pour les employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail

1. Perspectives de carrière
2. Efficacité au travail
3. Qualité des relations avec les collègues
4. Qualité des relations avec les supérieurs
5. Soutien des supérieurs
6. Sentiment d'appartenance à l'organisation

Dans le cas des effets de la Politique-cadre, ces derniers sont mesurés sur une échelle à cinq niveaux (1) améliore beaucoup (2) améliore un peu (3) stable (4) détériore un peu, et (5) détériore beaucoup. Le graphique ci-dessous illustre la perception des employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail quant aux effets de la Politique-cadre sur plusieurs dimensions de leur vie professionnelle et personnelle.

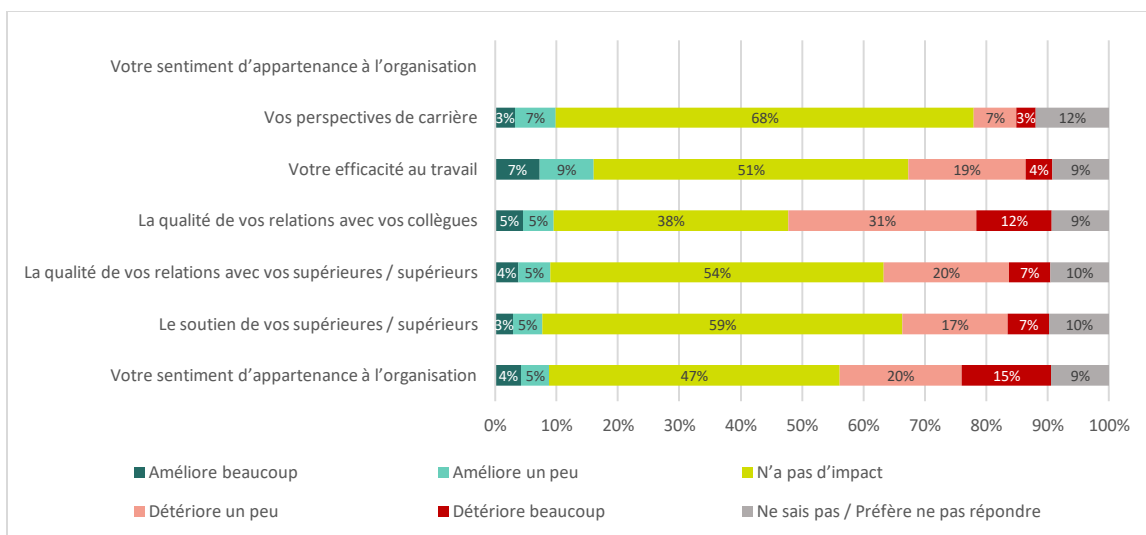


Figure 51 : Perception par les employés qui ne bénéficient pas ou généralement pas du télétravail des effets de la Politique-cadre sur plusieurs aspects de leur vie professionnelle et personnelle

Voici les principaux constats :

- **Perspectives de carrière** : Une large majorité des employés qui ne bénéficient pas du télétravail (68 %) considère que la Politique-cadre n'a pas d'impact sur leurs perspectives de carrière. Cependant, 7 % perçoivent une détérioration légère et 3 % une détérioration importante, révélant des craintes ou des frustrations liées aux opportunités professionnelles.

- **Efficacité au travail** : 51 % des répondants estiment que la Politique-cadre n'a pas d'impact sur leur efficacité au travail. Néanmoins, 19 % rapportent une légère détérioration et 4 % une détérioration importante. Seulement 16 % perçoivent une amélioration générale de leur efficacité depuis la mise en place de la Politique-cadre. Rappelons, à titre de comparaison, que ceux qui bénéficient du télétravail rapportaient une meilleure efficacité en télétravail pour 62 % d'entre eux, une efficacité semblable pour 35 % d'entre eux et finalement une efficacité moindre pour 2,5 %.

Parmi les 16 % de répondants ne bénéficiant pas du télétravail et ayant rapporté être plus efficaces dans leur travail depuis l'entrée en vigueur de la Politique-cadre, une majorité relative identifie un gain substantiel supérieur à 35 %. Pour ceux ayant ressenti une détérioration (23 % de ceux qui ne bénéficient pas du télétravail), la majorité perçoit une perte modérée, avec un impact principalement inférieur à 10 %. Des tendances semblables avaient également été remarquées pour les employés qui bénéficient du télétravail : en effet lorsque l'on rapportait une meilleure efficacité en télétravail, les gains étaient assez substantiels (32 % rapportaient être plus de 35 % plus efficaces en télétravail) alors que les pertes étaient plus modérées (parmi ceux ayant signalé une moindre efficacité en télétravail, 54,5 % constataient une perte d'efficacité de moins de 15 %).

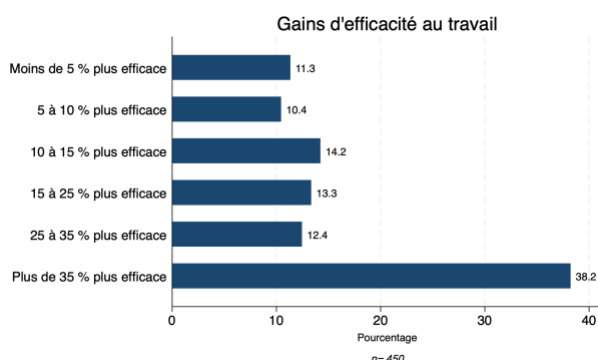


Figure 52: Quantification du gain d'efficacité parmi les répondants ayant indiqué que l'entrée en vigueur de la Politique-cadre avait eu un effet d'amélioration de leur efficacité, alors même qu'eux ne bénéficient pas du télétravail

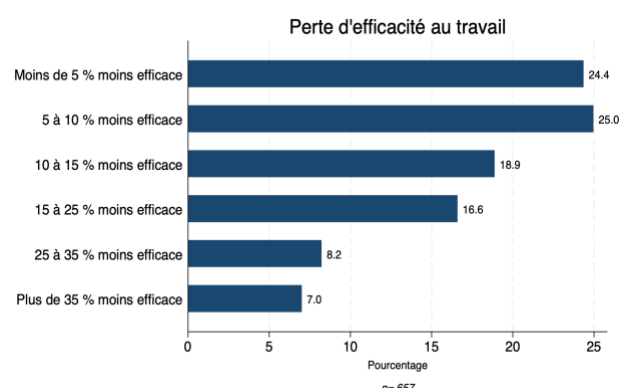


Figure 53: Quantification de la perte d'efficacité parmi les répondants ayant indiqué que l'entrée en vigueur de la Politique-cadre avait eu un effet de détérioration de leur efficacité, alors même qu'eux ne bénéficient pas du télétravail

Ces résultats mettent en évidence des perceptions polarisées au sein des employés non bénéficiaires du télétravail. Si certains trouvent des moyens d'améliorer leur efficacité malgré le contexte, d'autres ressentent une détérioration, parfois importante. Ces différences pourraient être attribuées à des disparités dans les outils, les conditions de travail ou les stratégies individuelles pour surmonter les défis posés par la Politique-cadre.

- **Qualité des relations avec les collègues :** Bien que 38 % jugent que la Politique-cadre n'a pas d'effet, 31 % indiquent une détérioration légère et 12 % une détérioration marquée. Cela souligne un effet potentiellement fragmentaire sur la dynamique d'équipe et les relations interpersonnelles.
- **Qualité des relations avec les supérieurs :** Plus de la moitié (54 %) ne perçoit pas d'impact de la Politique-cadre sur leur relation avec leur supérieur. Une proportion non négligeable toutefois (20 % en détérioration légère et 7 % en détérioration marquée) souligne néanmoins des impacts négatifs sur les relations hiérarchiques.
- **Soutien des supérieurs :** Une proportion significative (59 %) considère que la Politique-cadre n'a pas d'impact sur le soutien des supérieurs. Cependant, 17 % signalent une détérioration légère et 7 % une détérioration marquée, reflétant des tensions potentielles liées à une perception d'iniquité ou de désengagement.
- **Sentiment d'appartenance :** La majorité des répondants (47 %) estiment que la Politique-cadre n'a pas d'impact sur leur sentiment d'appartenance. Cependant, 20 % indiquent une légère détérioration et 15 % une détérioration marquée, ce qui représente des proportions assez élevées.

Globalement, on constate donc que bien qu'une majorité des employés qui ne bénéficient pas du télétravail ne ressentent pas d'impact de la mise en place de la Politique-cadre sur plusieurs dimensions, une part notable perçoit des détériorations légères ou importantes, particulièrement sur les relations avec les collègues et l'efficacité au travail. Les proportions des répondants qui perçoivent une amélioration (qu'elle soit légère ou marquée) restent marginales sur toutes les dimensions analysées. Ces résultats pourraient refléter une frustration chez les employés ne bénéficiant pas du télétravail, en raison d'une perception d'iniquité ou d'un sentiment d'être désavantagés par rapport à leurs collègues qui en bénéficient. Ces données mettent en lumière l'importance d'une communication claire et de mesures pour réduire les disparités perçues entre les employés bénéficiant ou non du télétravail, afin de maintenir la cohésion et l'équité au sein des équipes.

ANALYSES SPÉCIFIQUES DES PERCEPTIONS EN LIEN AVEC LE TÉLÉTRAVAIL EN FONCTION DE CERTAINES CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES ET DU NOMBRE DE JOURS EN TÉLÉTRAVAIL

-ANALYSES UNIVARIÉES -

7 Analyses spécifiques en fonction de certaines caractéristiques sociodémographiques et du nombre de jours en télétravail

Cette section propose une analyse des perceptions des employés quant à différents aspects du télétravail en fonction de leur genre, de leur groupe d'âge ou encore de leur nombre de jours en télétravail. Nous couvrirons

- **Quatre variables reliées à la productivité en télétravail**

1. Efficacité de l'employé (quantité de travail accomplie à l'heure)
2. Intensité du travail (en nombre d'heures travaillées par jour)
3. Qualité du travail
4. Autonomie de l'employé

- **Huit variables reliées aux effets du télétravail**

1. Perspective de carrière
2. Qualité des relations avec les collègues
3. Qualité des relations avec les supérieurs
4. Soutien des collègues
5. Soutien des supérieurs
6. Santé mentale
7. Conciliation travail/famille
8. Sentiment d'appartenance à l'organisation

- **Deux autres variables plus globales**

1. La mobilisation dans le travail depuis la mise en place de la Politique-cadre
2. L'expérience globale depuis la mise en place de la Politique-cadre

Afin de rendre les résultats plus lisibles, nous avons retiré pour cette section l'ensemble des employés ayant indiqué « Préfère ne pas répondre ».

7.1 Perceptions des employés en fonction du genre

7.1.1 Perceptions reliées à la productivité en télétravail en fonction du genre

Les figures suivantes explorent différents aspects de la productivité en télétravail, en les comparant à l'expérience de travail dans les locaux de l'employeur. Ces dimensions incluent la performance, le nombre d'heures de travail, la qualité du travail, et l'autonomie. Les résultats sont analysés selon le genre de l'employé. Nous avons conservé les 3 modalités de cette question du genre, mais il est important de noter que seulement 51 personnes ont répondu la catégorie « Autre ». Étant donné la taille limitée de ce sous-groupe, nous ne discuterons pas en détail de leurs résultats, mais nous les présenterons dans les graphiques à titre informatif afin de refléter la totalité des réponses recueillies.

Performance

65 % des femmes estiment que leur performance en télétravail est meilleure par rapport au travail en présentiel, un pourcentage significativement supérieur à celui des hommes (57 %).

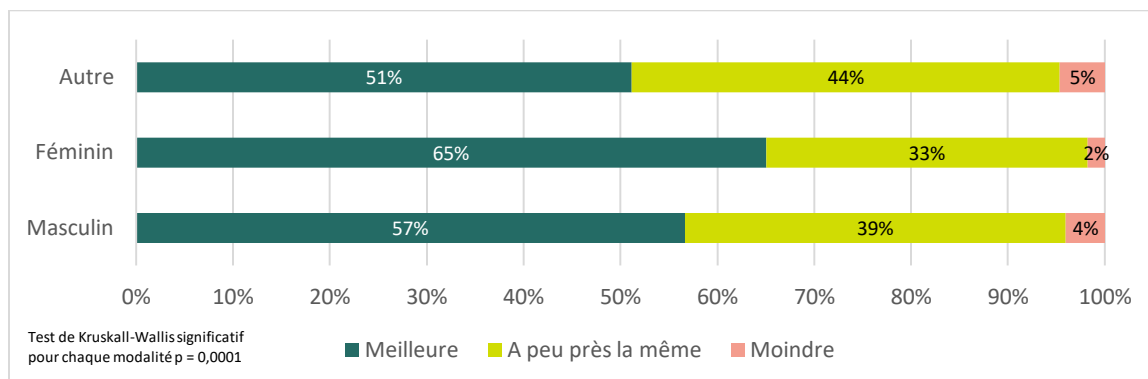


Figure 54 : Perception de la performance (quantité de travail à l'heure) en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du genre

Nombre d'heures travaillées par jour

La proportion de femmes estimant travailler plus d'heures en télétravail est significativement plus élevée (63 %) que celle des hommes (54 %). Cette différence s'explique principalement par une concentration plus importante dans la modalité « Autant d'heures de travail par jour » chez les hommes, et non par une augmentation de la modalité « Moins d'heures ». En effet, 42 % des hommes déclarent travailler autant d'heures en télétravail, contre 35 % des femmes (différence significative). Ces résultats suggèrent que les femmes perçoivent davantage le télétravail comme une source d'augmentation de leur temps de travail quotidien, probablement en raison des ajustements nécessaires pour concilier les responsabilités professionnelles et personnelles. Mehdi et Morissette (2021) rapportent aussi que les travailleuses canadiennes sont plus enclines à travailler plus d'heures en télétravail

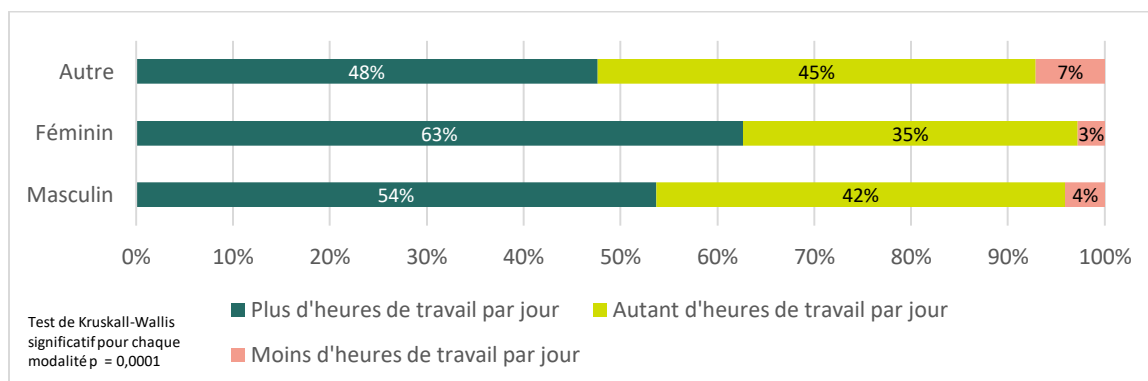


Figure 55 : Perception du nombre d'heures de travail par jour en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du genre

Qualité du travail

En ce qui concerne la qualité du travail, 56 % des femmes estiment que celle-ci est meilleure en télétravail, contre 53 % des hommes et cette différence est significative.

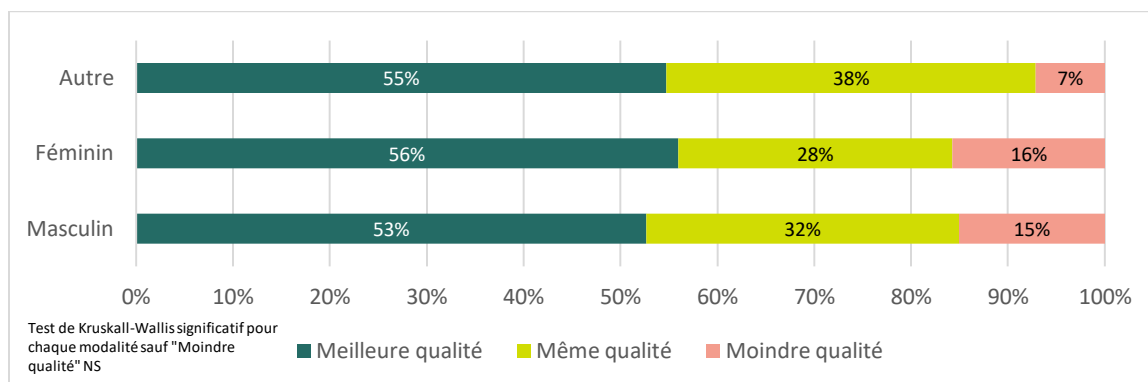


Figure 56 : Perception de la qualité du travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du genre

Autonomie

Les perceptions d'une meilleure autonomie en télétravail sont significativement plus fortes chez les hommes (53 %) que chez les femmes (50 %).

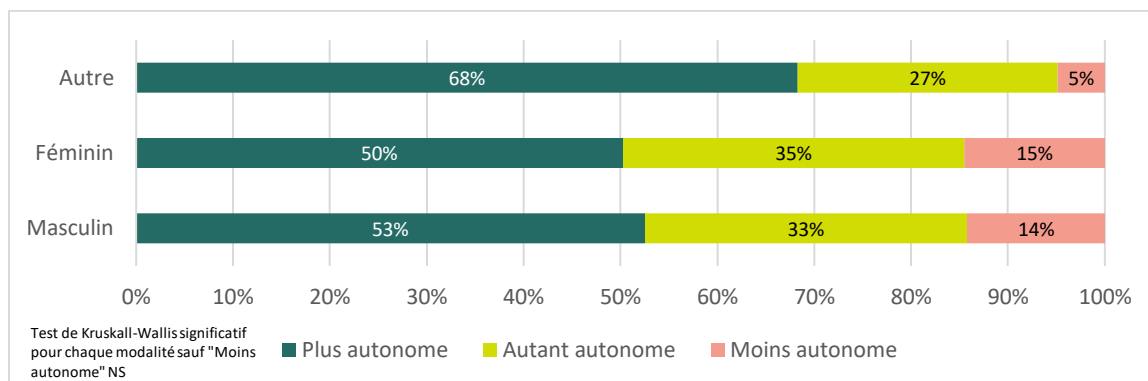


Figure 57 : Perception de l'autonomie dans le travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du genre

Globalement, les résultats de l'enquête montrent que les femmes perçoivent, de manière significative par rapport aux hommes, qu'elles sont plus performantes en télétravail et qu'elles réalisent un travail de meilleure qualité en télétravail (pour cette dernière variable, les différences de perceptions homme femme, bien que significatives, sont moins grandes que pour les autres variables à l'étude). Toutefois, elles déclarent également travailler un plus grand nombre d'heures par jour et ressentent une autonomie moindre. Ces écarts pourraient s'expliquer par des dynamiques spécifiques liées à la gestion du temps et des responsabilités professionnelles et personnelles. Les femmes pourraient être plus susceptibles de prolonger leurs journées de travail pour concilier les exigences professionnelles et les tâches domestiques.

7.1.2 Perceptions des effets du télétravail en fonction du genre

Les graphiques suivants analysent les perceptions des employés quant à l'effet du télétravail selon leur genre sur divers aspects, notamment la santé mentale, l'équilibre travail-vie personnelle, les perspectives de carrière, le sentiment d'appartenance à l'organisation, et les relations avec les collègues et les supérieurs.

Perspectives de carrière

Globalement, 12,5 % des répondants percevaient que le télétravail apportait une amélioration des perspectives de carrières. Les hommes sont significativement les plus nombreux à percevoir une amélioration des perspectives de carrière (14 %) avec le télétravail, comparé aux femmes (12 %).

Sentiment d'appartenance à l'organisation

Une majorité significative des répondants, quel que soit leur genre, considèrent que le télétravail n'a pas d'impact sur leur sentiment d'appartenance. Néanmoins, 12 % des hommes perçoivent une amélioration de leur sentiment d'appartenance à l'organisation grâce au télétravail, contre seulement 9 % des femmes. Cette différence, bien qu'elle soit modérée, est significative et peut indiquer que les hommes bénéficient davantage des avantages relationnels ou organisationnels liés au télétravail.

Qualité de la relation avec les collègues et les supérieurs

La détérioration des relations avec les collègues est une problématique importante et commune à tous les genres, bien qu'elle soit légèrement plus marquée chez les femmes que chez les hommes. Cela pourrait refléter des défis inhérents au maintien des interactions sociales dans un contexte de télétravail.

Les relations avec les supérieurs semblent moins impactées que celles avec les collègues, bien que près d'un quart des répondants masculins tout comme féminins rapportent une détérioration. Les hommes (7 %) perçoivent légèrement plus d'amélioration de leurs relations avec les supérieurs en télétravail par rapport aux femmes (5 %) (différence significative). Ces résultats soulignent l'importance de la communication proactive entre les employés et leurs supérieurs pour contrer les effets isolants du télétravail.

Soutien des collègues et des supérieurs

Les hommes (11 %) sont significativement plus nombreux à percevoir une amélioration du soutien de leurs collègues comparativement aux femmes (7 %). Une majorité des femmes (69 %) considèrent que le télétravail n'a pas d'impact sur le soutien de leurs collègues, une proportion significativement plus élevée que chez les hommes (65 %). Ce transfert semble se faire depuis la catégorie «Améliore», car les proportions pour «Détériore» sont similaires.

Comme pour le soutien des collègues, les résultats en lien avec le soutien des supérieurs mettent en évidence un transfert pour les femmes de la perception d'amélioration vers

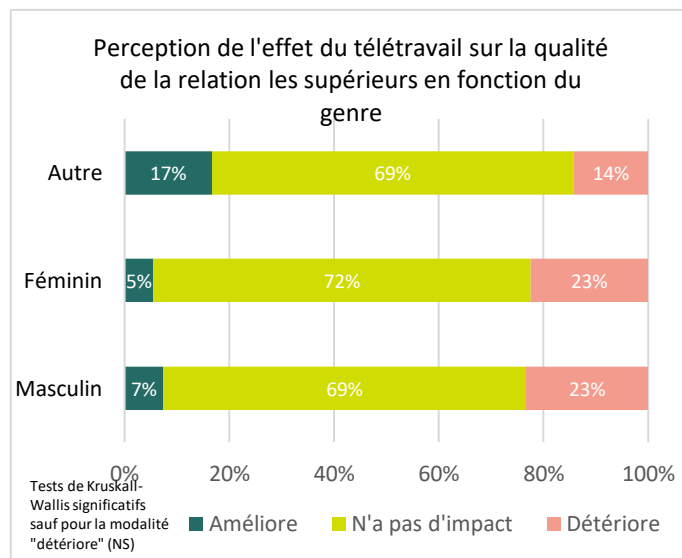
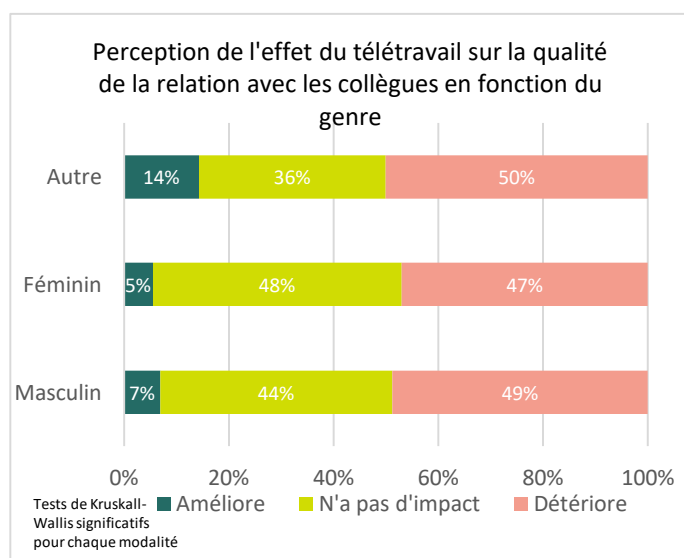
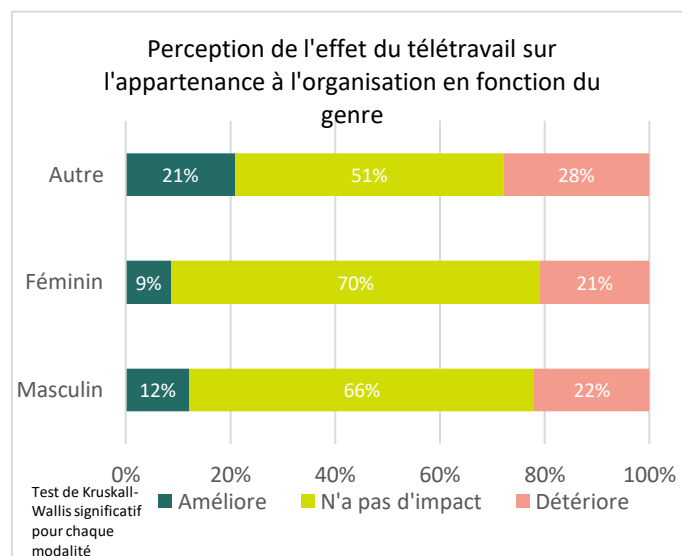
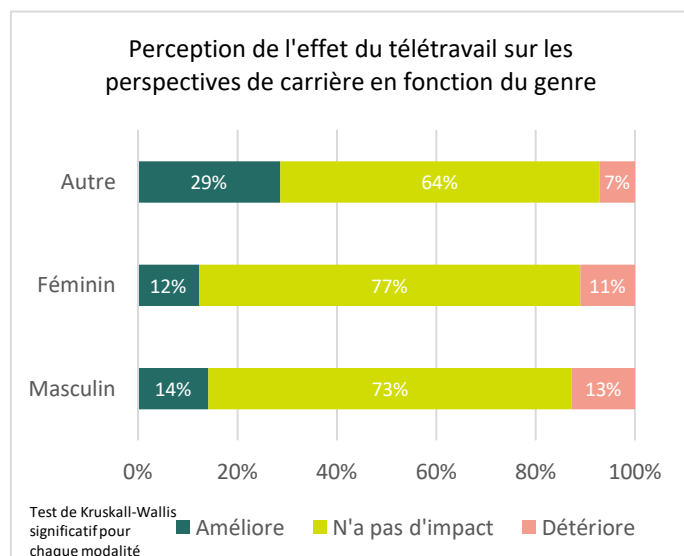
une perception neutre. Ces différences peuvent refléter des attentes ou des dynamiques spécifiques liées au télétravail, nécessitant des stratégies différenciées pour optimiser le soutien perçu dans ces contextes.

Santé mentale

Bien que les écarts soient modestes, une proportion significativement plus importante de femmes (45 %) estime que le télétravail améliore leur santé mentale, comparativement aux hommes (42 %).

Équilibre travail/vie personnelle

Globalement, le télétravail est perçu comme un facteur positif pour l'équilibre travail/vie personnelle, en particulier par les femmes, qui rapportent des niveaux significativement plus élevés d'amélioration que les hommes, bien que la différence soit relativement faible (67 % contre 63 %).



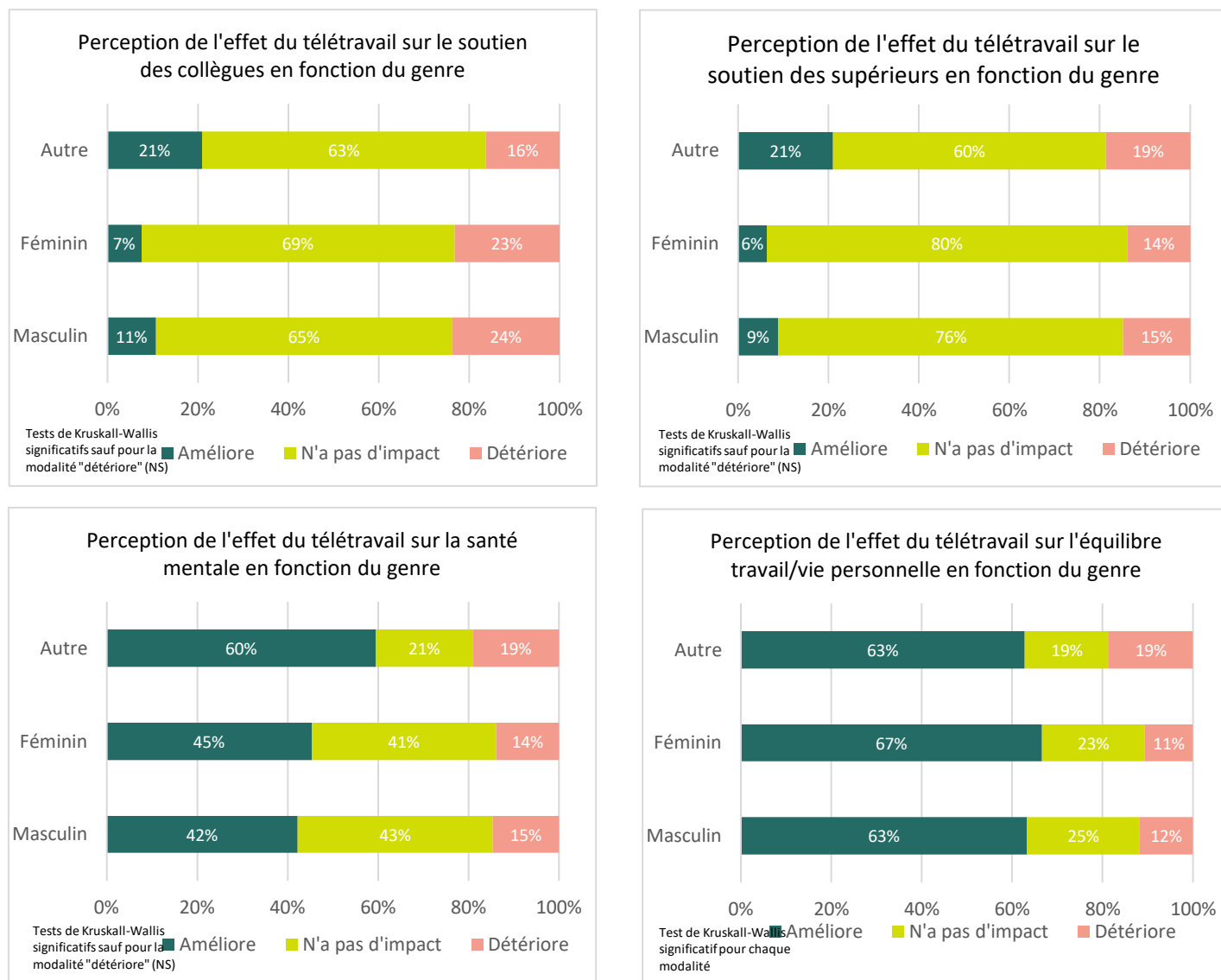


Figure 58 : Perceptions des effets du télétravail sur différents enjeux en fonction du genre

7.1.3 Perception de la mobilisation et de l'expérience globale en fonction du genre

Le télétravail est perçu comme un facteur majoritairement positif pour la mobilisation et l'expérience globale au sein de l'organisation, avec des écarts minimes entre les genres. Les femmes se démarquent des hommes par une perception que le télétravail les rend plus mobilisées dans leur travail et par une perception plus positive de l'expérience globale en raison du télétravail.

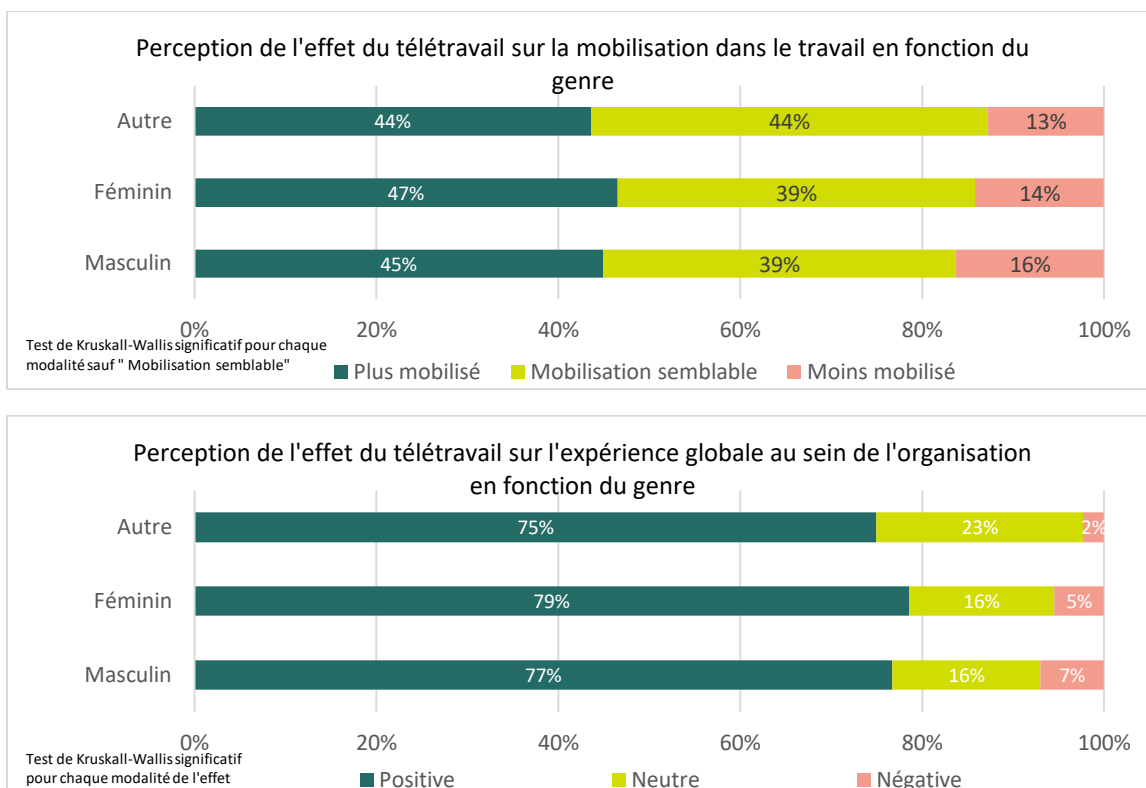


Figure 59 : Perceptions des effets du télétravail sur la mobilisation et l'expérience globale en fonction du genre

L'ensemble des résultats de cette section soulignent l'importance de prendre en compte les dynamiques de genre dans la gestion du télétravail. Les femmes, malgré leurs perceptions positives en matière de productivité et d'équilibre, font face à des défis spécifiques, notamment un nombre d'heures de travail accru et un sentiment moindre d'autonomie. Les hommes, de leur côté, semblent bénéficier davantage de certains avantages organisationnels liés au télétravail, comme le sentiment d'appartenance et les perspectives de carrière. Ces constats appellent à l'élaboration de politiques adaptées, qui tiennent compte des besoins distincts des genres pour maximiser les bénéfices du télétravail tout en minimisant ses effets négatifs.

7.2 Perceptions des employés en fonction de l'âge

7.2.1 Perceptions liées à la productivité en télétravail en fonction de l'âge

Les figures suivantes explorent différents aspects de la productivité en télétravail, en les comparant à l'expérience de travail dans les locaux de l'employeur. Ces dimensions incluent la performance, le nombre d'heures de travail, la qualité du travail, et l'autonomie. Les résultats sont analysés selon les groupes d'âge, ce qui met en lumière des différences générationnelles dans ces perceptions.

Performance

Une proportion importante des répondants, quel que soit l'âge, perçoit que leur performance en télétravail est « meilleure » ou « à peu près la même » qu'au bureau. Les employés plus jeunes (moins de 30 ans) sont significativement les moins nombreux à percevoir une amélioration de leur performance (49 %). La perception de performance « moindre » est quasi inexistante dans tous les groupes d'âge (<5 %).

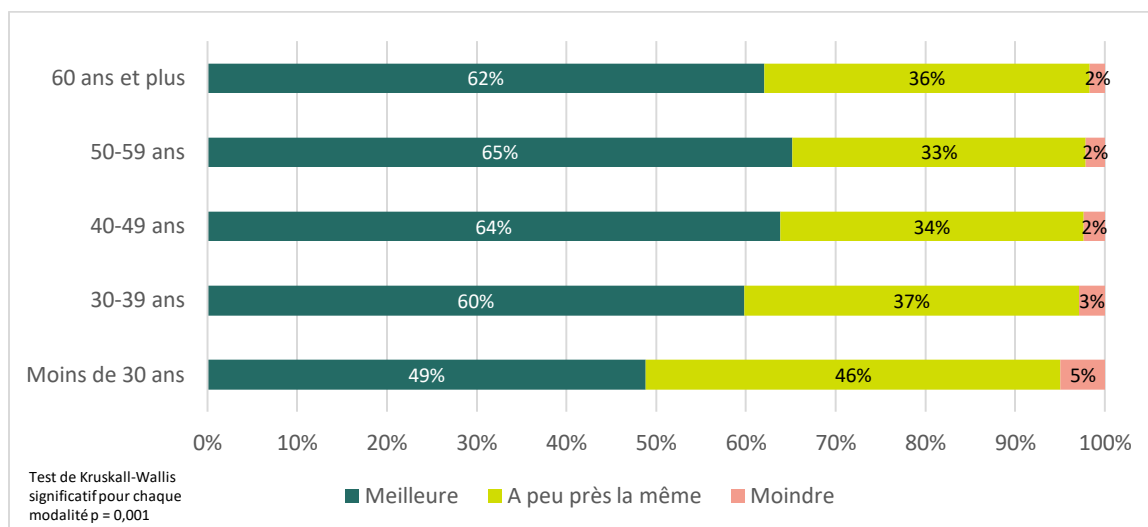


Figure 60 : Perception de la performance (quantité de travail à l'heure) en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction de l'âge

Nombre d'heures travaillées par jour

Les employés plus jeunes (moins de 30 ans) sont significativement les moins nombreux à indiquer travailler « plus d'heures par jour » en télétravail (48 %). Cette proportion augmente avec l'âge, atteignant 63 % pour les 40-49 ans pour redescendre après 50 ans. Les employés entre 40 et 49 ans semblent ressentir une intensification du volume d'heures en télétravail.

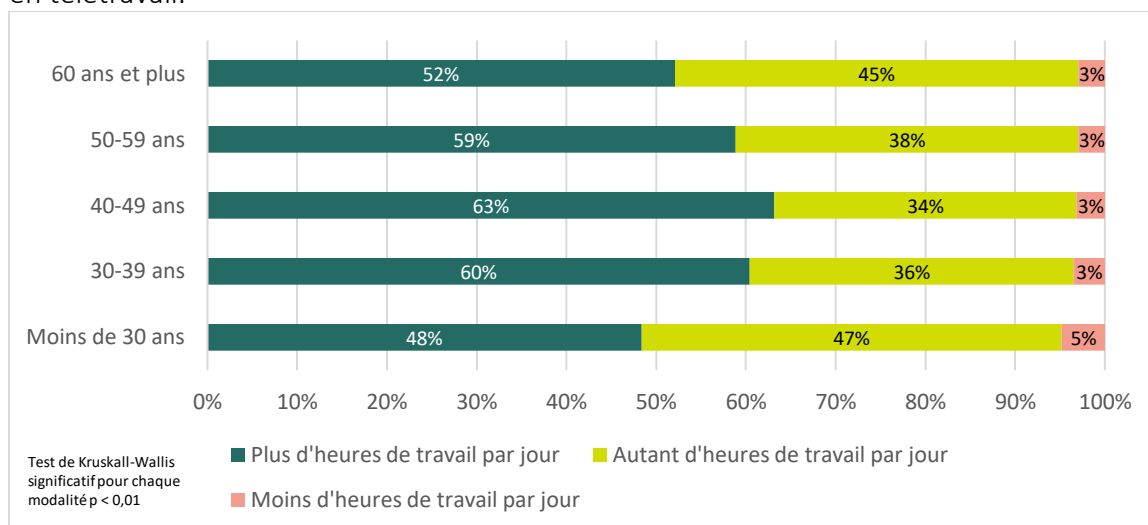


Figure 61 : Perception du nombre d'heures de travail par jour en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction de l'âge

Mehdi et Morissette (2021) montrent aussi que la proportion de travailleurs disant travailler plus d'heures augmente avec l'âge. Dans nos données, nous observons cependant cette hausse jusqu'à la catégorie 40-49 ans, et observons une baisse par les catégories de travailleurs plus âgées.

Qualité du travail

Les jeunes employés (moins de 30 ans) sont légèrement plus positifs (56 % trouvent que la qualité de leur travail est « meilleure » en télétravail), tandis que cette perception diminue progressivement avec l'âge (53 % pour les 60 ans et plus). Bien entendu, les jeunes sont significativement les moins nombreux à considérer que leur travail est de moindre qualité lorsqu'ils sont en télétravail plutôt que dans les locaux de l'employeur (9 % contre 19 % des plus de 60 ans). La baisse perçue de la qualité du travail chez les employés plus âgés peut être liée à des difficultés à s'adapter aux outils numériques ou aux contraintes du télétravail.

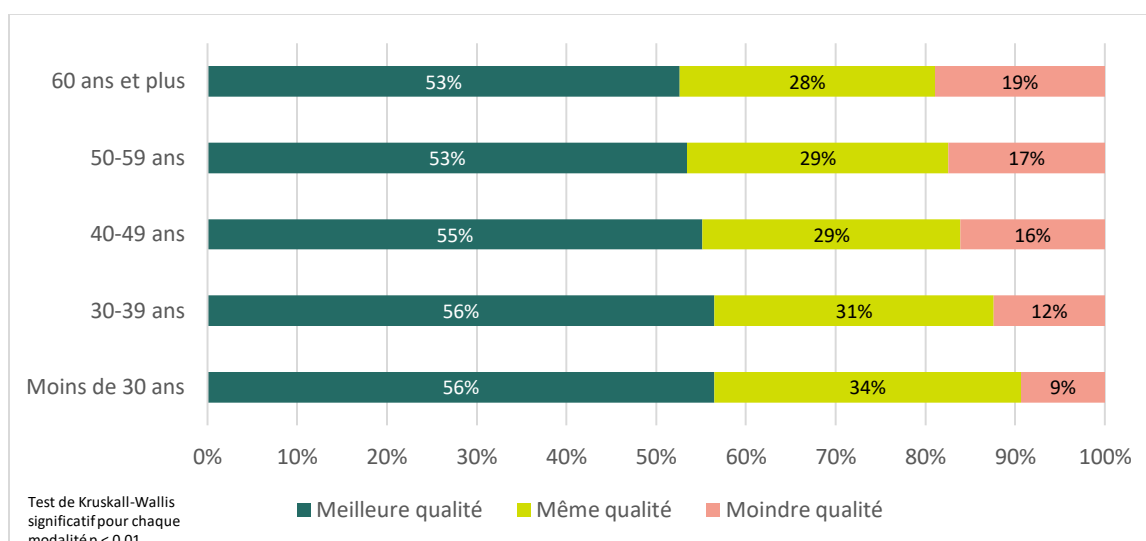


Figure 62 : Perception de la qualité du travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction de l'âge

Autonomie

Le télétravail est largement perçu comme une source d'autonomie accrue. Les jeunes employés (moins de 30 ans) sont significativement les plus nombreux à signaler être « plus autonomes » en télétravail plutôt que dans les bureaux de l'employeur (67 %), tandis que cette proportion diminue légèrement avec l'âge, atteignant 48 % pour les 60 ans et plus. L'autonomie en télétravail est perçue comme un avantage clé, mais les employés plus âgés peuvent ressentir davantage de contraintes ou une moindre capacité à gérer cette autonomie.

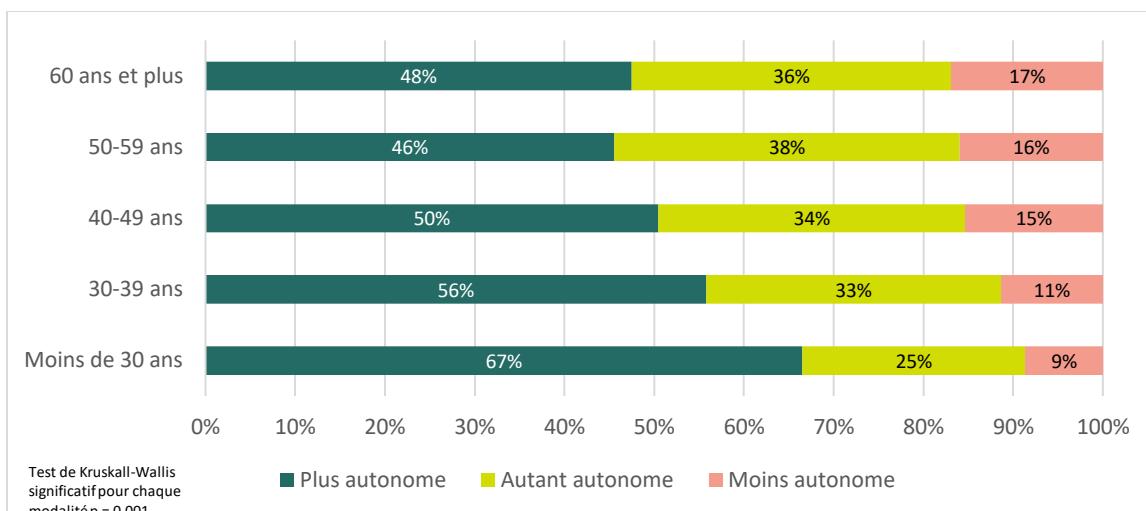


Figure 63 : Perception de l'autonomie dans le travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction de l'âge

Les perceptions de la productivité en télétravail, mesurées à travers ces différentes dimensions, révèlent des différences significatives entre les groupes d'âge :

- Les jeunes employés semblent moins confiants dans leur efficacité en télétravail, tandis que les perceptions positives augmentent légèrement avec l'âge.
- Les employés plus âgés rapportent travailler davantage d'heures en télétravail, ce qui pourrait refléter des différences dans l'organisation ou les exigences professionnelles.
- L'autonomie accrue en télétravail est largement reconnue comme un avantage, bien que les perceptions négatives augmentent avec l'âge.

Ces résultats soulignent que le télétravail est généralement perçu comme favorable à la productivité, mais avec des nuances selon l'âge. Les différences générationnelles mettent en évidence des opportunités pour adapter les pratiques et politiques de télétravail en fonction des besoins spécifiques des employés jeunes et âgés. Par exemple, les employés plus âgés pourraient bénéficier d'un soutien supplémentaire pour optimiser leur autonomie et maintenir leur perception de la qualité du travail.

7.2.2 Perceptions reliées aux effets du télétravail en fonction de l'âge

Les graphiques suivants analysent les perceptions des employés quant à l'effet du télétravail selon leur âge sur divers aspects, notamment la santé mentale, l'équilibre travail-vie personnelle, les perspectives de carrière, le sentiment d'appartenance à l'organisation, et les relations avec les collègues et les supérieurs.

Perspectives de carrière

Globalement, 12,5 % des répondants percevaient que le télétravail apportait une amélioration des perspectives de carrières. Les jeunes (moins de 30 ans) sont significativement les plus nombreux à percevoir une amélioration des perspectives de carrière (23 %) avec le télétravail, comparé aux autres groupes d'âge. Les perceptions de détérioration sont relativement faibles et homogènes entre les groupes (8-12 %).

Sentiment d'appartenance à l'organisation

Les perceptions d'amélioration du sentiment d'appartenance à l'organisation avec le télétravail diminuent significativement avec l'âge : 14 % des moins de 30 ans contre seulement 7 % des 60 ans et plus. Ceci indique potentiellement une difficulté chez les plus âgés à maintenir leur sentiment d'appartenance dans un contexte de télétravail.

Qualité de la relation avec les collègues et les supérieurs

Une détérioration de la qualité de la relation avec les collègues est fortement ressentie comme un effet du télétravail, particulièrement dans les groupes plus jeunes (50 % des moins de 30 ans). Une minorité rapporte une amélioration de la qualité de la relation avec les collègues avec le télétravail avec des proportions semblables entre les groupes, à hauteur de 6 %.

En ce qui concerne la qualité de la relation avec les supérieurs avec le télétravail, les perceptions de détérioration sont relativement similaires (22 %) pour tous les groupes d'âge au-dessus de 40 ans. Les moins de 30 ans sont significativement les plus nombreux à rapporter une détérioration de la qualité de la relation avec leurs supérieurs (28 %) suivis par les 30-39 ans (24 %). De la même manière que pour la qualité de la relation avec les collègues, une minorité rapporte une amélioration de la qualité de la relation avec les supérieurs avec le télétravail avec des proportions assez semblables entre les groupes (5 à 7 %).

Soutien des collègues et des supérieurs

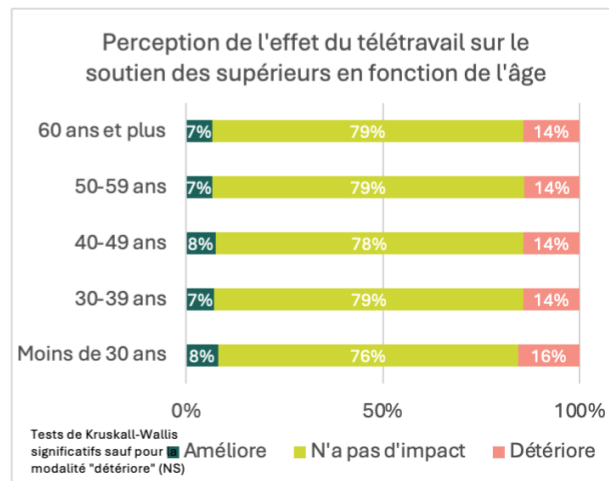
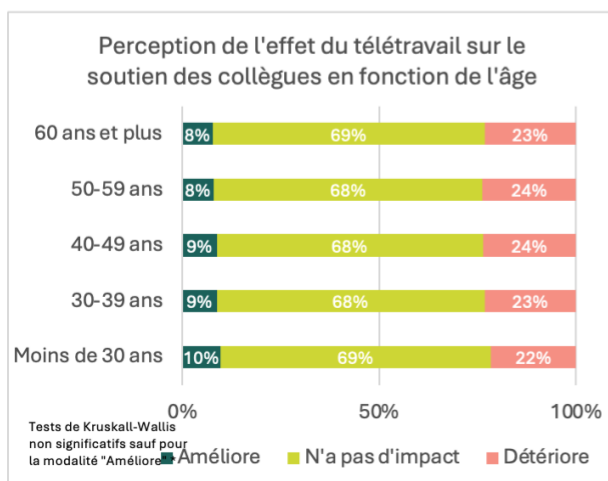
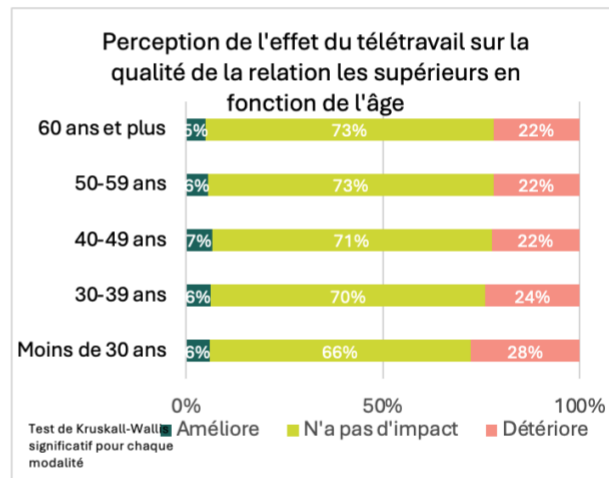
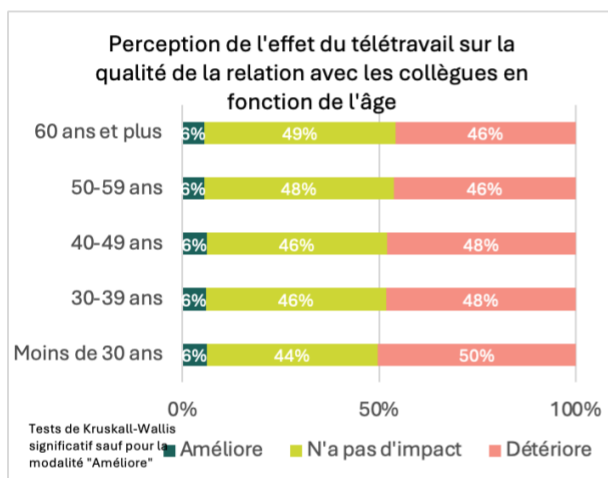
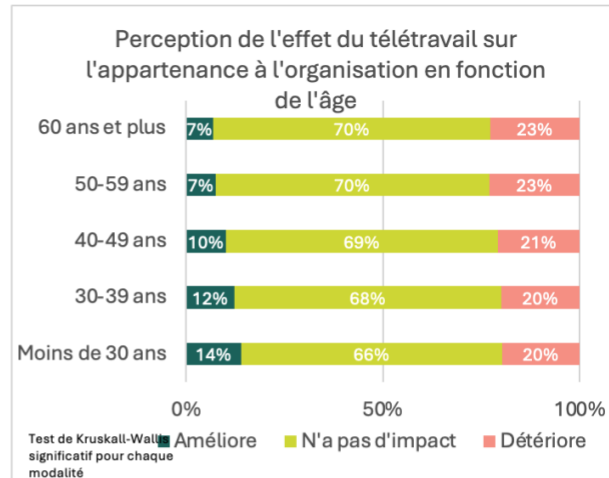
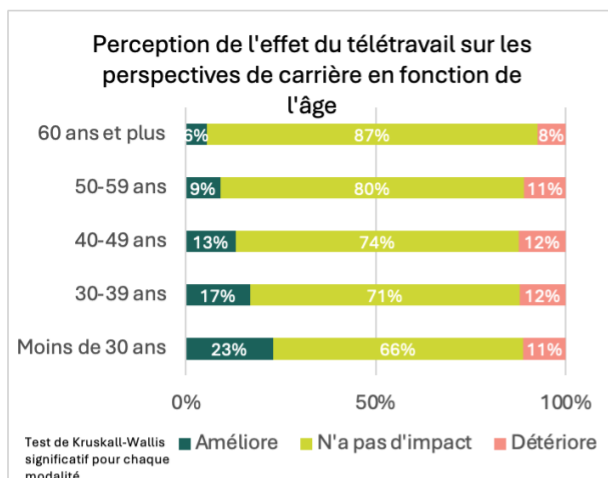
Une large majorité, très stable entre les différents groupes d'âge rapporte que le télétravail n'a aucun effet sur le soutien des collègues. On note aussi une perception constante de détérioration du soutien des collègues comme effet du télétravail autour de 22-24 % dans tous les groupes d'âge. Les mêmes constats peuvent être faits en ce qui concerne l'effet du télétravail sur le soutien des supérieurs.

Santé mentale

Le télétravail améliore davantage la santé mentale des plus jeunes, avec 57 % des moins de 30 ans et 55 % des 30-39 ans percevant une amélioration. Cette proportion diminue progressivement avec l'âge, atteignant 31 % pour les 60 ans et plus.

Équilibre travail/vie personnelle

Une amélioration est largement perçue par les jeunes tranches d'âge : 75 % des 30-39 ans et 71 % des moins de 30 ans. Les plus âgés rapportent significativement moins cette amélioration (47 % pour les 60 ans et plus).



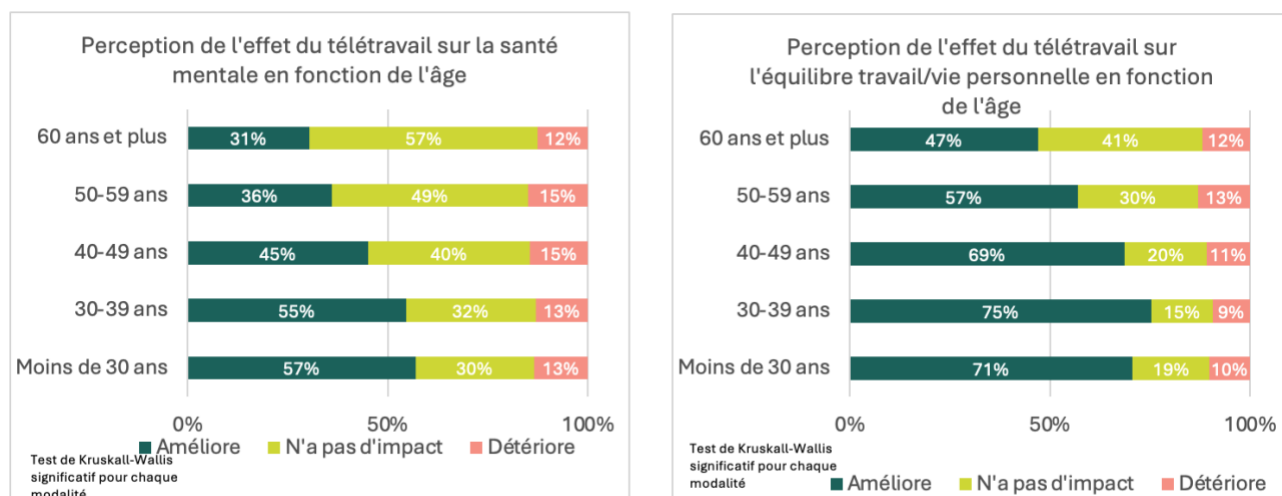


Figure 64 : Perceptions des effets du télétravail sur différents enjeux en fonction de l'âge

7.2.3 Perceptions de la mobilisation et l'expérience globale en fonction de l'âge

Mobilisation dans le travail

Les perceptions de l'effet du télétravail sur la mobilisation dans le travail varient en fonction de l'âge. Les jeunes employés (moins de 40 ans) sont significativement les plus nombreux (50 % pour les moins de 30 ans et 49 % pour les 40-49 ans) à percevoir une amélioration de leur mobilisation. Ces résultats suggèrent que les employés plus âgés semblent ressentir davantage de difficultés à maintenir leur engagement en télétravail, ce qui pourrait être lié à des préférences pour les interactions en présentiel ou des habitudes de travail bien ancrées.

Expérience globale au sein de l'organisation

Le mode de travail hybride semble avoir influencé plutôt positivement l'expérience globale au sein de l'organisation dans toutes les tranches d'âge, mais les jeunes employés (moins de 30 ans) sont ceux qui rapportent les perceptions les plus positives (83 %), suivis par les employés de 30 à 39 ans (81 %). À l'opposé, les employés âgés de 60 ans et plus montrent une perception positive moindre (72 %), avec une proportion significativement plus élevée que les autres groupes d'âge d'opinions neutres (21 %).

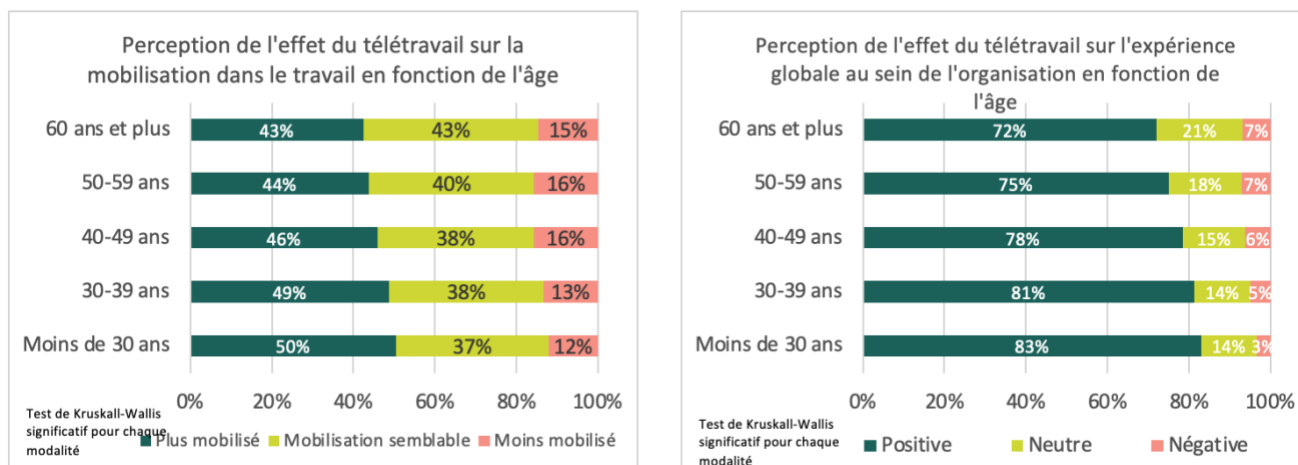


Figure 65 : Perceptions des effets du télétravail sur la mobilisation et l'expérience globale en fonction de l'âge

L'ensemble des résultats présentés dans cette section soulignent l'importance de tenir compte des différences générationnelles dans l'élaboration des politiques de télétravail. En effet, de manière générale, les jeunes employés de moins de 30 ans se distinguent par une perception plus positive des effets du télétravail, notamment en ce qui concerne l'amélioration de leur santé mentale, de leur équilibre travail-vie personnelle, de leur sentiment d'appartenance à l'organisation et de leur mobilisation. Le mode de travail hybride a influencé plus positivement l'expérience globale des jeunes. Cependant, ils sont également plus nombreux à signaler une détérioration de leurs relations avec leurs collègues et supérieurs par rapport aux autres groupes d'âge. Ces observations mettent en lumière des disparités dans les perceptions des effets du télétravail selon l'âge, soulignant l'importance de développer des stratégies adaptées aux besoins spécifiques de chaque tranche d'âge ou de mettre en place des ajustements spécifiques pour maintenir l'engagement et l'expérience positive des employés plus âgés.

7.3 Perceptions des employés en fonction du nombre de jours en télétravail

7.3.1 Perceptions reliées à la productivité en télétravail

Les figures suivantes explorent différents aspects de la productivité en télétravail, en les comparant à l'expérience de travail dans les locaux de l'employeur. Ces dimensions incluent la performance, le nombre d'heures de travail, la qualité du travail, et l'autonomie. Les résultats sont analysés selon le nombre de jours en télétravail, ce qui met en lumière des différences dans ces perceptions.

Performance

La perception d'une meilleure performance en télétravail augmente significativement avec le nombre de jours travaillés à distance. Ainsi, 78 % des répondants travaillant 5 jours en

télétravail estiment être plus performants, contre seulement 33 % de ceux travaillant un jour par semaine. Parallèlement, la perception d'une performance « à peu près la même » est plus marquée pour ceux travaillant moins de jours en télétravail (53 % pour un jour par semaine). De manière notable, la proportion de répondants estimant que leur performance est moindre en télétravail reste marginale, mais est significativement plus élevée parmi ceux travaillant un seul jour à distance (15 %) par rapport aux employés suivant d'autres modalités de télétravail. Il existe une corrélation positive faible entre le nombre de jours en télétravail et la performance perçue en télétravail, mais ce lien est limité en intensité⁷. Il va être important à ce titre d'explorer davantage cette relation avec des régressions pour tenir compte d'autres facteurs pouvant influencer cette relation. Cela sera fait dans le chapitre suivant.

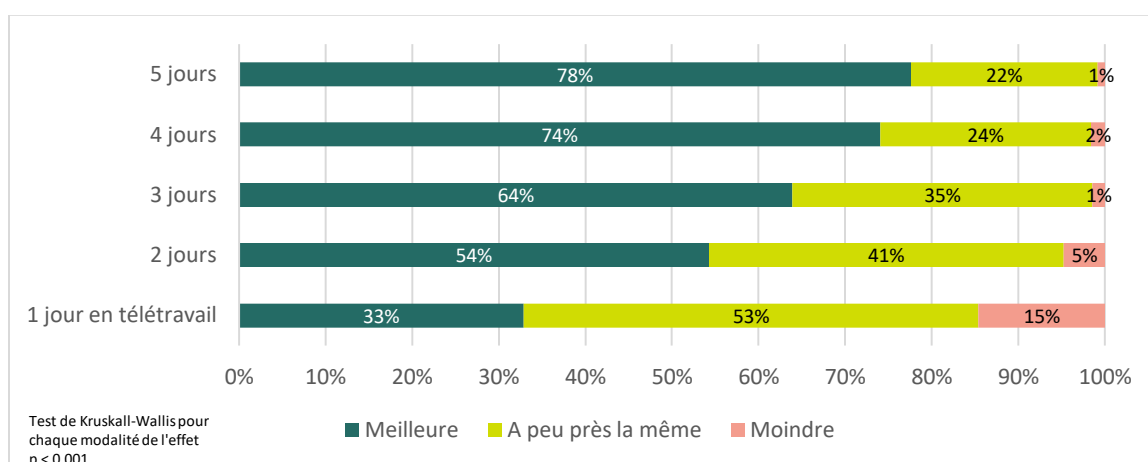


Figure 66 : Perception de la performance (quantité de travail à l'heure) en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du nombre de jours en télétravail

Nombre d'heures de travail par jour

Le graphique qui suit met en lumière une augmentation perçue du nombre d'heures travaillées en fonction du nombre de jours en télétravail. Les répondants travaillant 1 jour par semaine en télétravail sont significativement les moins nombreux à percevoir travailler plus d'heures en télétravail (40 % d'entre eux contre des proportions variant entre 56 % et 62 % pour les autres modalités de télétravail). Pour ces travailleurs à distance un seul jour par semaine, la perception d'un volume horaire similaire domine (50 %). Ce sont les travailleurs faisant 3 ou 4 jours en télétravail qui sont significativement les plus nombreux à considérer faire plus d'heures en télétravail.

⁷ Test de corrélation de Pearson avec $r = 0,1664$ et $p < 0,0001$.

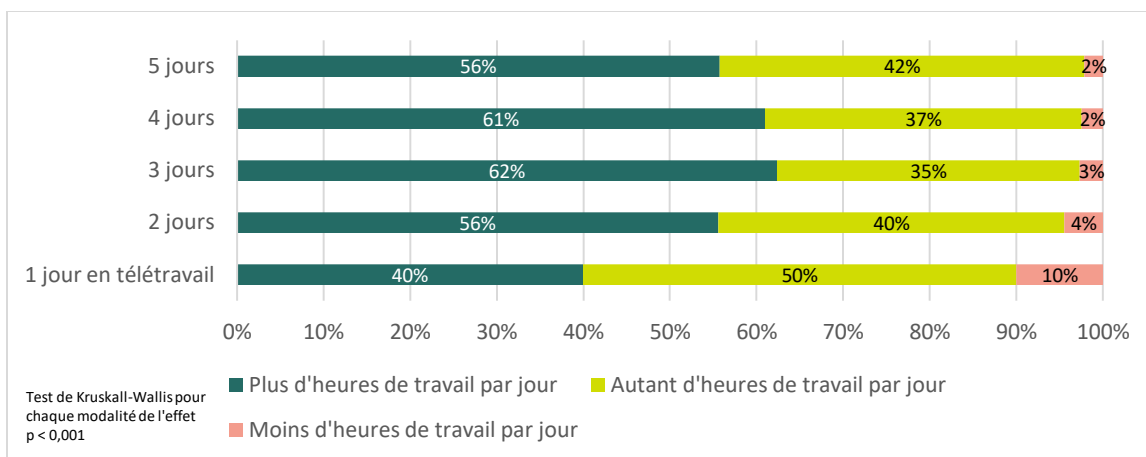


Figure 67 : Perception du nombre d'heures de travail par jour en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du nombre de jours en télétravail

Qualité du travail

En matière de qualité, 68 % des répondants travaillant 5 jours en télétravail estiment que la qualité de leur travail est meilleure, contre seulement 35 % pour ceux en télétravail un jour par semaine (différence significative). La perception d'une qualité identique diminue avec l'augmentation des jours en télétravail, passant de 43 % pour un jour à 16 % pour cinq jours. À l'inverse, la perception d'une moindre qualité de travail est significativement la plus importante chez ceux travaillant un jour en télétravail (22 %). Un test met d'ailleurs en évidence une corrélation positive, bien que faible entre le nombre de jours en télétravail et un travail perçu de meilleure qualité⁸.

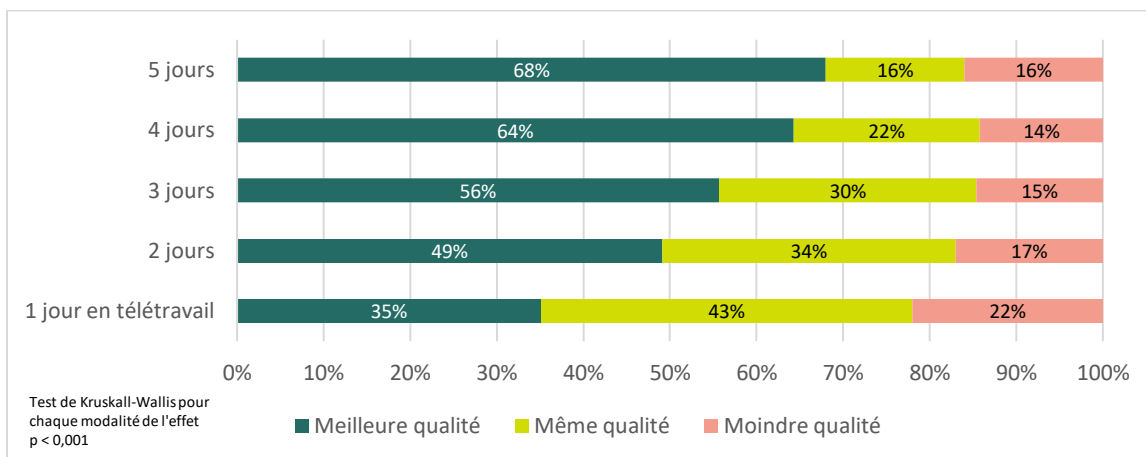


Figure 68 : Perception de la qualité du travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du nombre de jours en télétravail

⁸ Test de corrélation de Pearson $r=0,0887$, $p<0,0001$.

Autonomie dans le travail

La perception d'une autonomie accrue est la plus marquée chez les répondants travaillant 5 jours en télétravail (62 %), tandis que ceux travaillant un jour sont significativement les moins nombreux à exprimer ce sentiment (39 %). Parallèlement, la perception d'une autonomie « semblable » diminue légèrement à mesure que le télétravail augmente, passant de 40 % pour un jour à 24 % pour cinq jours. Cependant, la proportion de répondants ressentant une diminution de leur autonomie reste notable chez ceux travaillant un jour par semaine (21 %), mais elle diminue à des proportions aux alentours de 15 % pour toutes les autres modalités de télétravail.

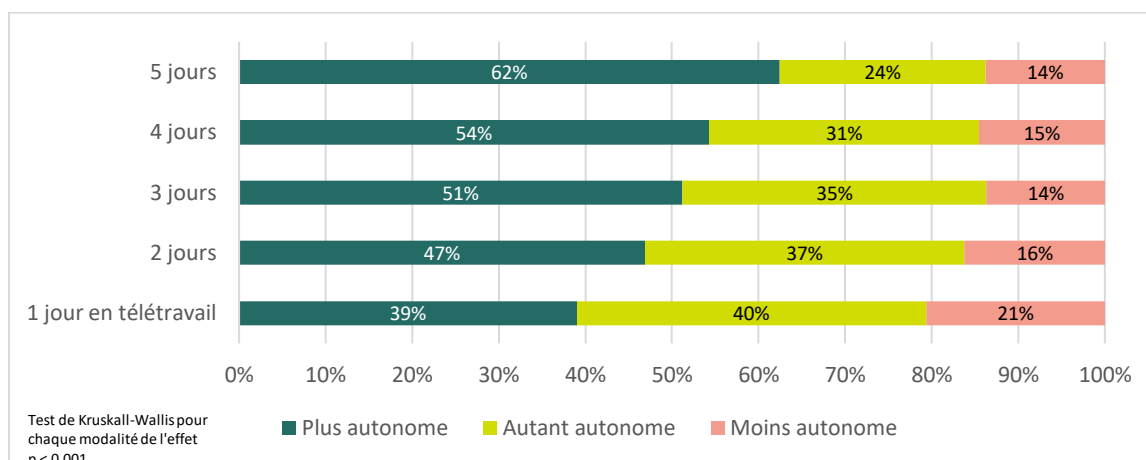


Figure 69 : Perception de l'autonomie dans le travail en télétravail par rapport à dans les locaux de l'employeur en fonction du nombre de jours en télétravail

Les données révèlent une relation claire entre le nombre de jours travaillés en télétravail et des perceptions globalement plus positives en matière de performance, de qualité du travail et d'autonomie. Une augmentation perçue du volume d'heures de travail est également observée, ce qui peut indiquer une intensification de la charge de travail ressentie. Toutefois, il va être important de réaliser une analyse multivariée, intégrant d'autres variables pouvant influencer la productivité perçue. Le chapitre suivant présente les résultats de ces régressions.

7.3.2 Perceptions des effets du télétravail en fonction du nombre de jours en télétravail

Les graphiques suivants analysent les perceptions des employés quant à l'effet du télétravail selon le nombre de jours effectué en télétravail sur divers aspects, notamment la santé mentale, l'équilibre travail-vie personnelle, les perspectives de carrière, le sentiment d'appartenance à l'organisation, et les relations avec les collègues et les supérieurs. Pour toutes les variables présentées, il existe des différences significatives selon le nombre de jours en télétravail.

Perspectives de carrière

L'amélioration perçue des perspectives de carrière augmente légèrement avec le nombre de jours en télétravail, passant de 9 % pour une journée à 18 % pour cinq jours. Tout indique que l'impact positif du télétravail sur les perspectives de carrière est davantage observé chez ceux qui télétravaillent fréquemment. La détérioration perçue diminue progressivement de 17 % pour une journée de télétravail à 10 % pour 3 jours et remonte jusqu'à 15 % pour cinq jours. La détérioration est significativement la plus faible pour 3 jours en télétravail par rapport à toutes les autres modalités en ce qui concerne le nombre de jours (excepté pour 4 jours, où $p = 0,06$).

Appartenance à l'organisation

Bien que pour la grande majorité des répondants, et ce peu importe le modèle de télétravail suivi, le télétravail semble avoir peu d'impact, les résultats montrent aussi que le sentiment d'appartenance à l'organisation est perçu comme détérioré par une proportion décroissante de répondants à mesure que le nombre de jours en télétravail augmente. Les employés qui télétravaillent (39 % pour une journée en télétravail, 16 % pour cinq jours). Cela peut refléter une meilleure intégration des télétravailleurs réguliers dans les dynamiques organisationnelles.

Qualité de la relation avec les collègues et avec les supérieurs

La détérioration des relations avec les collègues est significativement plus marquée pour ceux qui télétravaillent une journée par semaine (65 %), et cette proportion diminue à mesure que les jours de télétravail augmentent (39 % pour cinq jours). De la même façon, ceux qui télétravaillent un jour par semaine sont significativement les plus nombreux à considérer que leur relation avec leur supérieur se détériore (39 %).

En revanche, l'amélioration perçue des relations que cela soit avec les collègues ou avec les supérieurs reste faible, oscillant entre 3 % et 12 %, avec quelques variations significatives selon le nombre de jours en télétravail. Cela suggère que le télétravail intensif atténue certains effets négatifs sur les relations avec les collègues et avec les supérieurs.

Perception du soutien des collègues et des supérieurs

Le soutien perçu de la part des collègues tend à être davantage détérioré chez les télétravailleurs occasionnels (45 % pour une journée) que chez les télétravailleurs intensifs (19 % pour cinq jours) (différence significative). De la même façon, la détérioration perçue est significativement plus élevée chez les télétravailleurs occasionnels (28 % pour une journée) et diminue chez les télétravailleurs réguliers (12 % pour cinq jours). Cela reflète l'importance des interactions fréquentes en télétravail pour maintenir le soutien entre collègues.

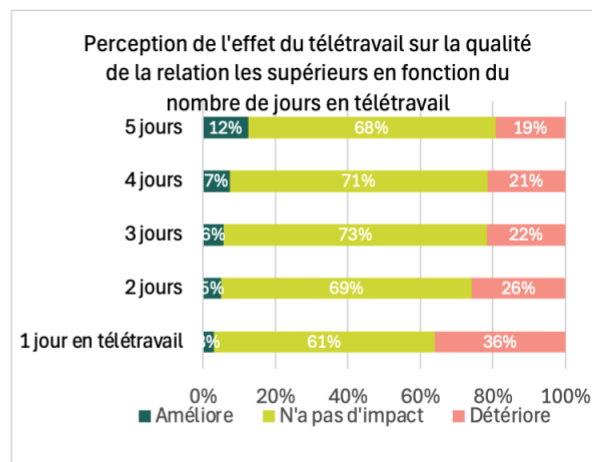
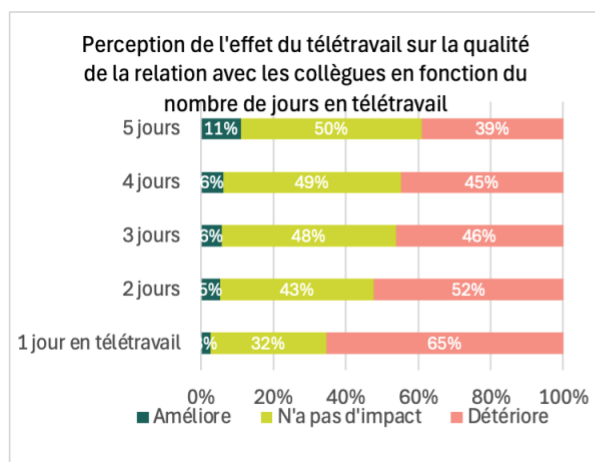
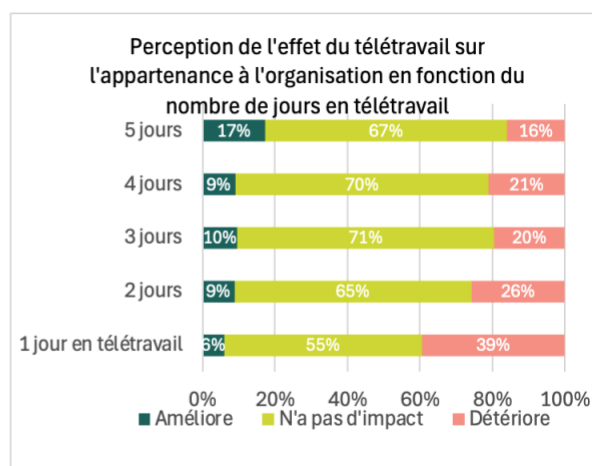
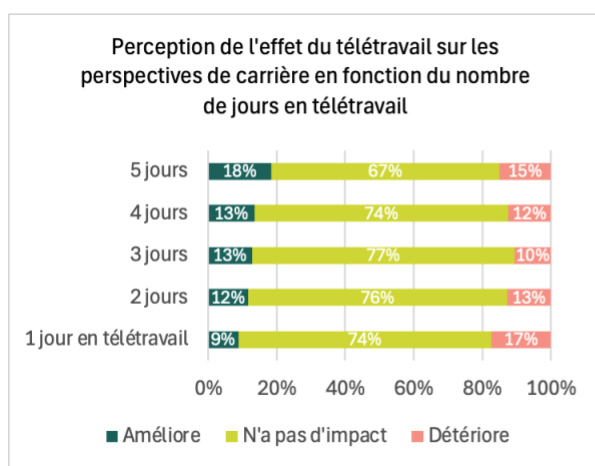
Santé mentale

Ceux qui travaillent une seule journée en télétravail sont significativement les moins nombreux à percevoir une amélioration de leur santé mentale. En revanche, on semble atteindre un palier à 3 ou 4 jours par semaine en télétravail : à ces modèles de télétravail, la perception de l'amélioration de la santé mentale est significativement plus élevée que pour les autres modèles et diminue légèrement au-delà de 4 jours et en deçà de 3 jours.

Cela met en évidence un effet potentiellement bénéfique du télétravail fréquent sur la santé mentale. Encore une fois ici, des analyses statistiques plus poussées, telles que des régressions multivariées seraient nécessaires pour approfondir l'effet d'autres variables que seul le nombre de jours effectué en télétravail.

Équilibre travail/vie personnelle

Les mêmes constats que pour la santé mentale peuvent être faits en ce qui concerne l'effet du télétravail sur l'équilibre travail/vie personnelle. On semble atteindre un palier à 3 par semaine en télétravail. En effet, à 3 jours par semaine la perception de l'amélioration de l'équilibre travail/vie personnelle est significativement plus élevée que pour tous les autres modèles. Cette perception diminue légèrement au-delà de 3 jours et en deçà de 3 jours.



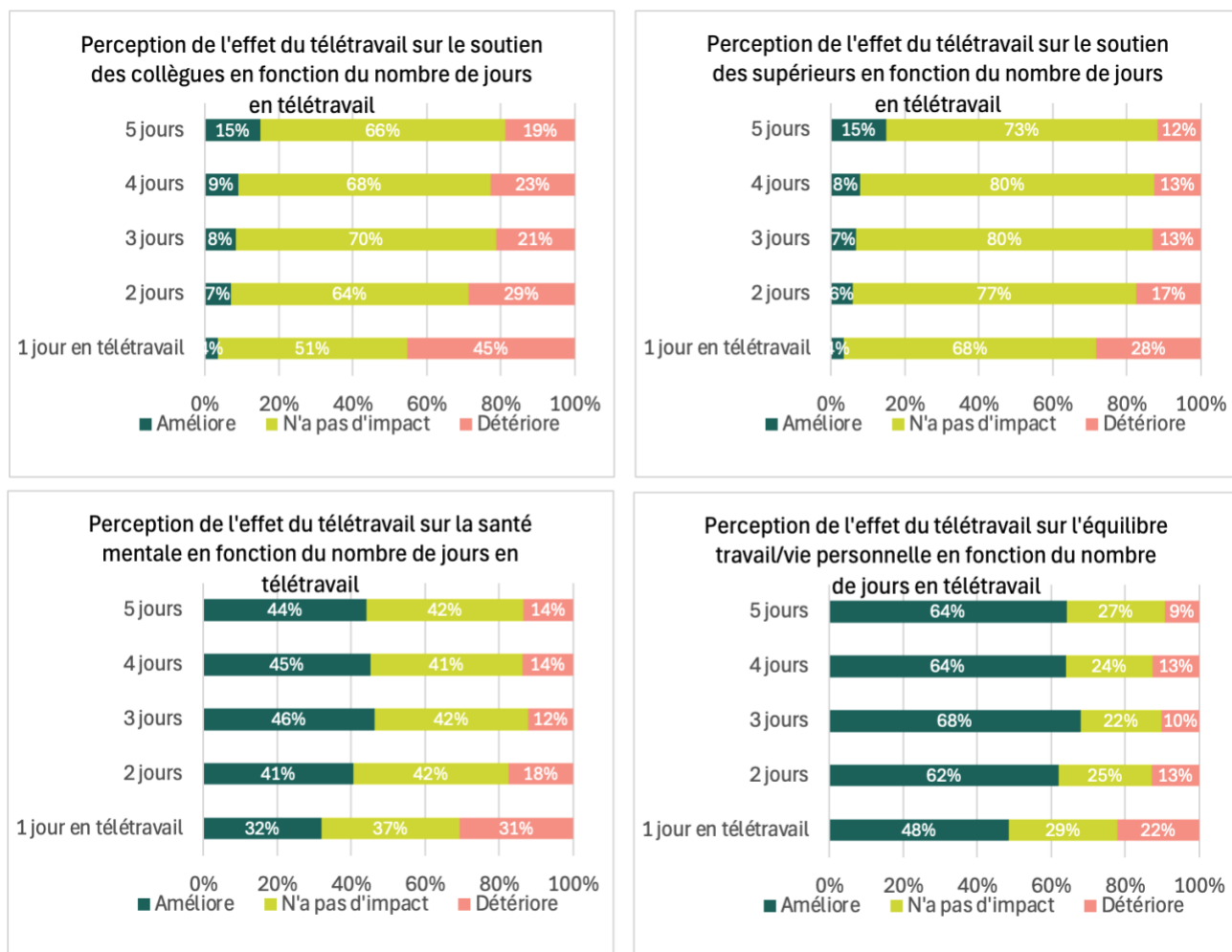


Figure 70 : Perceptions des effets du télétravail sur différents enjeux en fonction du nombre de jours en télétravail

7.3.3 Perception de la mobilisation et de l'expérience globale

Les répondants travaillant davantage de jours en télétravail (3 à 5 jours) sont les plus nombreux à percevoir une augmentation de leur mobilisation dans le travail. La proportion des répondants rapportant une diminution de leur mobilisation est significativement la plus élevée chez ceux travaillant 1 jour en télétravail (22 %). Cela pourrait suggérer que le télétravail partiel, limité à un jour, est perçu comme moins favorable à l'engagement.

En ce qui a trait à l'expérience globale depuis la mise en place du télétravail, on remarque les mêmes tendances que pour l'effet du télétravail sur l'équilibre travail/vie personnelle. On semble atteindre un palier à 3 par semaine en télétravail. En effet, à 3 jours par semaine la perception d'une expérience globale positive est significativement plus élevée que pour tous les autres modèles (81 %). Cette perception diminue légèrement au-delà de 3 jours ainsi qu'en deçà de 3 jours.

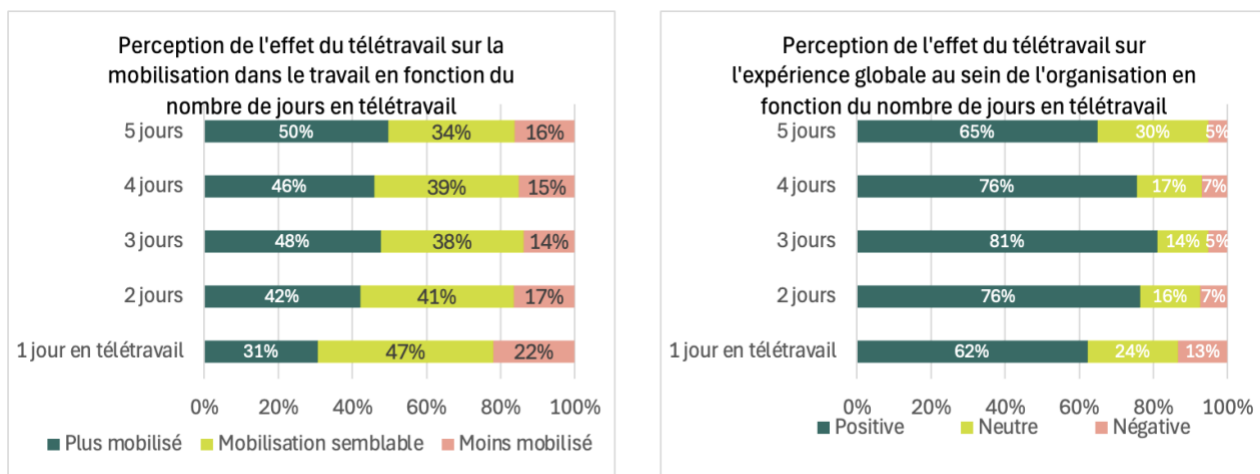


Figure 71 : Perceptions des effets du télétravail sur la mobilisation et l'expérience globale en fonction du nombre de jours en télétravail

Globalement, les résultats de cette section montrent que l'intensité du télétravail influence significativement les perceptions des employés sur différents aspects. Les télétravailleurs fréquents rapportent des améliorations plus importantes de leur performance, de leur santé mentale, de leur équilibre travail/vie personnelle et de leurs relations au travail, avec des détériorations perçues moindres.

Toutefois, les différents résultats exposés dans les paragraphes précédents cachent peut-être l'impact de certaines variables et ne montrent pas celle qui a le plus d'effet explicatif sur la productivité et les autres effets du télétravail de sorte qu'une analyse multivariée permettant d'identifier l'effet propre à chaque variable est pertinente ici. Le chapitre suivant présente ainsi les résultats d'analyses multivariées.

MODÈLE DE RÉGRESSION POUR IDENTIFIER LES DÉTERMINANTS DE LA PRODUCTIVITÉ EN TÉLÉTRAVAIL

8 Modèle de régression pour identifier les déterminants de la productivité en télétravail

8.1 Méthodologie

Nous présentons ici les modèles de régression utilisés pour isoler les déterminants de la perception de la productivité en télétravail et d'autres effets du télétravail. Bien que les statistiques descriptives présentées en *Annexe 1* puissent être informatives sur ces déterminants, elles ne peuvent être interprétées de façon causale du fait de la présence de codéterminants des impacts et effets agissant de façon simultanée. Aussi, seul un modèle de régression permet d'isoler l'effet de chaque variable explicative séparément compte tenu des autres déterminants de la variable dépendante.⁹

Nous considérons quatre variables en lien avec la productivité en télétravail, présentées dans l'encadré ci-dessous.

Quatre variables reliées à la productivité en télétravail

1. Efficacité de l'employé (quantité de travail accomplie à l'heure)
2. Intensité du travail (en nombre d'heures travaillées par jour)
3. Qualité du travail
4. Autonomie de l'employé

Notons que certaines de ces variables (l'efficacité et l'intensité) sont mesurées dans le sondage sur une échelle à trois paliers. Par exemple, dans le cas de la performance, déterminée par la question « *Comment qualifieriez-vous votre efficacité (quantité de travail à l'heure) en télétravail par rapport à celle dans les locaux de votre employeur* », celle-ci peut être meilleure (plus efficace en télétravail qu'au bureau), à peu près la même (aussi efficace en télétravail qu'au bureau), ou moindre (moins efficace en télétravail). L'analyse statistique de variable multinomiale est plus compliquée et nécessite l'utilisation de modèles de choix multinomiaux (tel un logit ou probit multinomial ou logit ou probit ordonné).

Pour simplifier l'analyse et l'interprétation des résultats, nous avons recodé ces variables pour qu'elle soit binaire (1,0), où 1 représente une augmentation ou amélioration de la performance et 0 autrement (même ou inférieure).

Les variables de perception de la qualité du travail et de l'autonomie sont plutôt mesurées sur une échelle de Likert à cinq points par l'exemple : « Dans quelle mesure êtes-vous en

⁹ Ce modèle permet d'isoler l'impact de chaque variable compte tenu des autres déterminants, mais nous ne pouvons bien sûr écarter la possibilité que la productivité en télétravail ou autres mesures d'impact ne soient influencés par d'autres facteurs dont nous ne pouvons pas tenir compte.

accord avec l'énoncé suivant : "Lorsque j'effectue du télétravail, je réalise un travail de meilleure qualité." » avec (1) Tout à fait en désaccord, (2) Plutôt en désaccord, (3) Ni en désaccord, ni en accord, (4) Plutôt en accord et (5) Tout à fait en accord. Nous avons alors créé une nouvelle variable dichotomique égale à 1 si (4) ou (5), c.-à-d. si cela correspond à une amélioration, et 0 sinon.

Quant aux effets du télétravail, nous considérons huit variables telles que décrites dans l'encadré ci-dessous.

Huit variables reliées aux effets du télétravail

1. Perspective de carrière
2. Qualité des relations avec les collègues
3. Qualité des relations avec les supérieurs
4. Soutien des collègues
5. Soutien des supérieurs
6. Santé mentale
7. Conciliation travail/famille
8. Sentiment d'appartenance à l'organisation

Dans le cas des effets du télétravail, ces derniers sont mesurés sur une échelle à cinq niveaux (1) améliore beaucoup, (2) améliore un peu (3) stable (4) détériore un peu, et (5) détériore beaucoup. Nous avons alors créé une nouvelle variable dichotomique égale à 1 si (1) ou (2), c.-à-d. si cela correspond à une amélioration, et 0 sinon.

Soit y cette variable dichotomique représentant une amélioration de la performance, de la qualité du travail, de l'autonomie, ou une augmentation des heures, en télétravail, ou une amélioration d'un des huit effets du télétravail considérés, et X un vecteur de variables explicatives démographiques ou caractérisant l'emploi du répondant, notre modèle devient un simple modèle de probabilité linéaire que l'on peut représenter par

$$y_i = X_i\beta + \varepsilon_i$$

où i est un indice représentant l'individu ($i = 1, \dots, N$), N est la taille de l'échantillon, le vecteur β est estimé et représente l'impact de la variable explicative x sur y si les hypothèses classiques du modèle de régression linéaire sont respectées. ε est le terme d'erreur. Notons que ce coefficient dans le cadre de ce modèle s'interprète comme le changement dans la probabilité que la variable dépendante soit égale à 1. Ce modèle peut facilement être estimé par la méthode des moindres carrés ordinaires.

Williamson et coll. (2023) expliquent bien que les perceptions, avantages et désavantages du télétravail varient selon les caractéristiques sociodémographiques des répondants de la fonction publique australienne. Les variables explicatives considérées dans le modèle sont les principales caractéristiques sociodémographiques des répondants incluant le

genre représenté par une variable dichotomique égale à 1 si l'individu indique femme, l'âge (moins de 20 ans, 30-39 ans, 40-49 ans, 50-59 ans, 60 ans et plus), l'éducation (représenté par une variable dichotomique égale à 1 l'individu a un baccalauréat ou plus) la région¹⁰ de résidence où nous distinguons Montréal, Québec, banlieue de Montréal, banlieue de Québec et autres régions, la présence d'enfants en bas âge (moins de 12 ans), d'âge moyen (12 à 18 ans) ou d'âge adulte (plus de 18 ans), et le logarithme naturel du nombre de minutes habituel de navettage.

Nous incluons aussi un ensemble de variables explicatives décrivant l'emploi occupé par le répondant incluant la taille de l'équipe de travail (moins de 5 personnes, 5 à 9, 10 à 19, 20 à 49, plus de 50 personnes), l'ancienneté (moins d'un an, 1 à 3, 4 à 10, plus de 10 ans), la catégorie professionnelle (cadre, professionnel, personnel technique ou personnel de bureau), une variable indicatrice de temps partiel (par opposition à temps plein), une variable indicatrice de travail occasionnel (par opposition à régulier), et une variable indicatrice pour l'organisme ou le ministère d'appartenance de l'individu.

À ce titre, dans notre modèle de régression préféré, nous n'avons pas initialement inclus la variable « nombre de jours en télétravail » comme variable explicative de la productivité en télétravail, car la causalité entre ces deux éléments peut être interprétée dans les deux sens. En effet, il est possible que les individus plus productifs choisissent de faire davantage de jours en télétravail, ce qui rend le lien de causalité potentiellement inversé. Autrement dit, cette variable n'est pas strictement exogène, et l'on peut penser que la causalité est bidirectionnelle, surtout dans un contexte où les employés disposent d'une certaine flexibilité quant au nombre de jours en télétravail (au-delà des deux jours obligatoires).

Cependant, pour enrichir l'analyse, nous avons testé l'ajout de cette variable dans le modèle. Les coefficients obtenus pour le nombre de jours en télétravail sont présentés à titre informatif en *Annexe 2*. Notons que les autres coefficients du modèle (liés aux variables sociodémographiques et aux ministères ou organismes employeurs) restent globalement inchangés avec l'inclusion de cette variable. Ces résultats permettent d'apprécier l'effet du nombre de jours en télétravail sur la productivité perçue, tout en tenant compte des autres variables explicatives du modèle.

¹⁰ Québec correspond à la région de la Capitale Nationale, Montréal correspond à la région Montréal, la banlieue de Québec correspond à la région Chaudières Appalaches et finalement la région de Montréal incluent les régions de la Montérégie, Laval, Laurentides et Lanaudière.

8.2 Résultats

8.2.1 Sélection de l'échantillon

Tous les individus ayant donné des réponses valides au sondage sont inclus dans les résultats présentés en *Annexe 2* dans la mesure où ces individus ont répondu à toutes les questions concernant les variables dépendantes et explicatives. Pour les régressions, ceux qui ont choisi l'option «Préfère ne pas répondre» ou qui n'ont pas répondu, ont été écartés. Une fois ces observations éliminées, nous obtenons un échantillon de 30613 individus à la fois pour notre modèle des impacts du télétravail et notre modèle des effets du télétravail.

Les tableaux de résultats 13 à 15 présentés en *Annexe 2* correspondent au modèle sur les déterminants de la productivité en télétravail alors que ceux sur les déterminants des effets du télétravail sont présentés dans les Tableaux 16 à 18. Les principaux résultats sont présentés dans les Tableaux 13 et 16 (ensemble des caractéristiques sociodémographiques et caractéristiques reliées à l'emploi) alors que les Tableaux 14 et 17 présentent les coefficients estimés pour les organismes et ministères employeurs. Les tableaux 14 et 18 présentent uniquement les coefficients estimés pour le nombre de jours en télétravail dans les régressions sur les variables de productivité et sur les effets du télétravail. Nous discutons des principaux résultats sur les impacts et effets du télétravail tour à tour dans les deux prochaines sous-sections.

8.2.2 Déterminants des variables en lien avec la productivité en télétravail

Pour juger de l'importance des coefficients estimés, il est utile de connaître les proportions moyennes dans l'échantillon d'individus ayant rapporté une augmentation des variables de productivité en télétravail. Ces proportions sont données dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Proportion des répondants percevant une augmentation des variables de productivité

	Être plus efficaces en télétravail	Faire plus d'heures en télétravail	Faire un travail de meilleure qualité en télétravail	Être plus autonomes en télétravail
Proportion moyenne	62 %	59 %	54 %	49 %
N = 30 613				

On y voit donc que 62 % des individus rapportent être plus performants en télétravail, 59 % font plus d'heures, 54 % disent effectuer un travail de meilleure qualité et 49 % être plus autonomes.

Notons que pour faciliter l'interprétation des coefficients estimés, nous utilisons dans notre discussion les probabilités prédites par le modèle de régression pour certaines configurations de variables sociodémographiques. Une « valeur prédite » est donc générée par les coefficients estimés du modèle, et reflète les tendances générales observées dans l'échantillon tout en ajustant pour d'autres facteurs potentiels. Ces valeurs diffèrent parfois des valeurs réelles observées, présentées en *Annexe 1*, car elles tiennent compte des effets combinés des différentes variables explicatives. En d'autres termes, les proportions prédites expriment l'effet « net » de chaque variable, isolée des variations causées par d'autres caractéristiques des répondants, ce qui explique pourquoi elles peuvent s'écarter des statistiques descriptives brutes.

Genre : Par exemple, les résultats montrent que, toutes autres variables explicatives étant égales par ailleurs, les femmes sont nettement plus susceptibles que les hommes (groupe de référence, noté « - ») d'affirmer qu'elles se sentent plus performantes en télétravail, avec une différence de +9 points de pourcentage. Le modèle prédit une probabilité de meilleure performance de 65 % pour les femmes, contre 56 % pour les hommes. Ce résultat est conforme avec la plus forte valorisation du télétravail par les femmes (Barrero et coll., 2021; Maestas et al., 2023).

Parmi les autres variables explicatives ayant un effet important sur l'appréciation de la performance en télétravail, mentionnons aussi l'âge, l'ancienneté, la catégorie d'emploi et le temps de navettage.

Âge : Dans le cas de l'âge, les coefficients estimés montrent une hausse marquée de la probabilité de se considérer plus performant en télétravail selon l'âge. Les probabilités prédites d'une meilleure performance en télétravail sont de 65 % pour les travailleurs âgés de 50 à 59 ans, le groupe profitant le plus du télétravail en matière de performance, et seulement 50 % pour les travailleurs âgés de moins de trente ans.

Éducation : En distinguant les travailleurs avec un baccalauréat ou plus de ceux sans baccalauréat, nous trouvons que les travailleurs plus éduqués se disent légèrement moins performants. Cela contraste avec leur plus grande valorisation du télétravail telle que rapportée par Maestas et coll. (2023) et Barrero et coll. (2021). Cette plus grande valorisation doit donc être liée à d'autres effets du télétravail que nous allons investiguer plus loin.

Ancienneté : Compte tenu de l'âge, l'ancienneté joue un rôle mineur. Après un an d'ancienneté, près de 62-63 % des individus rapportent une meilleure performance en télétravail alors que seulement 57 % des individus ayant moins d'un an d'ancienneté rapportent la même chose.

Catégorie d'emploi : Au niveau de la catégorie d'emploi, les professionnels sont ceux qui sont plus enclins à rapporter une meilleure performance en télétravail versus toutes les autres catégories d'emploi. La catégorie la plus défavorisée est la catégorie « Cadre » pour

qui la probabilité prédite de rapporter une amélioration de la performance est seulement de 48 % versus 65 % pour les professionnels, une différence énorme de 17 points de pourcentage comme indiqué dans les résultats du tableau 13 en *Annexe 2* (coefficient « Cadre » de -0,165). Saba et Cachat-Rosset (2020) notent aussi une moindre adaptation des gestionnaires face aux défis du télétravail comparativement aux autres employés.

Temps de navettage : Finalement, il est utile de discuter de la variable indiquant le temps de navettage en minutes qui est en logarithme dans le modèle. L'utilisation du logarithme est faite dans l'objectif de diminuer l'influence des valeurs extrêmes et ainsi estimer un coefficient qui représente l'impact de la variable pour la moyenne des individus. Rappelons que le temps de navettage moyen dans l'échantillon est de 35 minutes et le temps médian de 30 minutes.

Si on prend des temps de navettage de 15, 30, et 60 minutes, les probabilités prédites pour une performance en télétravail amélioré sont respectivement de 59,2 %, 62,7 % et 66,3 %, montrant une hausse continue de l'appréciation de la performance avec le temps de navettage.

Région : Il est probable que le temps de navettage ne capte pas tous les avantages pour les employés à bénéficier du télétravail. On peut voir aussi que les répondants demeurant en banlieue de Québec ou de Montréal rapportent dans les deux cas une hausse de leur efficacité en télétravail.

Pour les autres variables en lien avec la productivité en télétravail (intensité du travail, qualité du travail et autonomie au travail), certains résultats notables sont :

- Les **femmes** sont beaucoup plus enclines à rapporter faire plus d'heures (+10 points de %), encore plus si elles ont de **jeunes enfants** (effets combinés +17 points de % (10 + 7,4)), correspondant à une probabilité prédite de 52 % pour un homme sans jeunes enfants et 69 % pour une femme avec de jeunes enfants. Les données brutes présentées par Mehdi et Morissette (2021) suggèrent aussi un effet supplémentaire lié à la présence d'enfants sur les heures travail, mais ces derniers n'estiment pas cet effet avec un modèle de régression. Notons que les hommes avec de jeunes enfants font aussi plus d'heures, mais que l'effet est moindre (+6,1 points de pourcentage).
- Les **cadres** sont encore beaucoup moins enclins à rapporter effectuer un travail de meilleure qualité avec une probabilité prédite de seulement 43 % par rapport aux professionnels à 56 %, une différence de -13 points de pourcentage tel qu'indiqué dans le tableau 13.
- Les **cadres** sont aussi moins enclins à rapporter une meilleure autonomie, seulement 39,2 % versus la catégorie de référence, les professionnels à 49,7 %, une différence de 10,4 points de pourcentage (tel qu'indiqué dans le tableau 13.)
- Les impacts de **l'âge et l'ancienneté** sur la perception de l'autonomie sont aussi très marqués, les deux variables ayant un impact linéairement négatif sur la probabilité

de rapporter une amélioration de l'autonomie. Ainsi un travailleur âgé de 50 à 59 ans sera 13,4 points de pourcentage moins enclins à rapporter une amélioration à ce sujet qu'un travailleur de moins de 30 ans (probabilités prédites de 48 % et 61 % respectivement pour les 50 – 59 ans versus les 30 ans et moins). Les proportions pour les 60 ans et plus sont semblables aux 50-59 ans. À l'instar de l'âge, un travailleur avec plus de 10 ans d'ancienneté aura une probabilité de 13,1 points de pourcentage inférieure à un travailleur de moins d'un an d'expérience de rapporter une amélioration de l'autonomie en télétravail (probabilité prédite de 47 % pour les travailleurs de plus de 10 ans d'expérience versus 60 % pour les individus avec moins de 1 an d'ancienneté).

- Toutes autres variables explicatives étant égales par ailleurs, bien que le **temps de navettage** soit toujours un déterminant des 4 variables de productivité à l'étude, il a une plus grande influence sur la performance (+ 5,2 points de %) et le nombre d'heures (+5,4 points de %) que sur la qualité (+3,6 points de %) et l'autonomie (+0,9 point).

Le tableau ci-dessous permet de faire la synthèse des déterminants des variables en lien avec la productivité en télétravail, soit l'efficacité, l'intensité du travail, la qualité du travail et l'autonomie au travail.

Tableau 7 : Tableau de synthèse des variables en lien avec la productivité en télétravail : efficacité, intensité du travail, qualité et autonomie

	Efficacité <i>(Plus de travail par heure en télétravail)</i>	Intensité <i>(Plus d'heures par jour en télétravail)</i>	Qualité <i>(Meilleure qualité en télétravail)</i>	Autonomie <i>(Meilleure autonomie en télétravail)</i>
Genre	Les femmes sont +9 points de % plus susceptibles que les hommes de se percevoir comme plus performantes en télétravail	Les femmes sont +10 points de % plus susceptibles que les hommes de percevoir qu'elles font plus d'heures par jour en télétravail	Les femmes sont +2 points de % plus susceptibles que les hommes de percevoir qu'elles font un travail de meilleure qualité en télétravail	Les femmes sont moins susceptibles de percevoir qu'elles ont une meilleure autonomie en télétravail que les hommes (- 5 points de %)
Âge	Augmente avec l' âge (50-59 ans : + 15 points de % que les moins de 30 ans)	Plus élevée pour les répondants des catégories d'âge entre 30 et 59 ans que les moins de 30 ans (ils sont environ + 5 points de % plus susceptibles de percevoir qu'ils font un travail de meilleure qualité que les moins de 30 ans)	Pas d'impact notable	Diminue avec l'âge (50 -59 ans : moins susceptibles de percevoir qu'ils ont une meilleure autonomie en télétravail que les moins de 30 ans (- 13 points de %))
Éducation	Diminue pour ceux qui ont un Bacc (- 3 points)	Pas d'impact notable	Diminue pour ceux qui ont un Bacc (- 3 points)	Diminue pour ceux qui ont un Bacc (- 4 points)
Région	Plus élevée pour la banlieue de Québec (+5 points) ou la banlieue de Montréal (+6 points) p/r aux autres régions	Plus élevée pour la banlieue de Québec (+4 points) ou la banlieue de Montréal (+5 points) p/r aux autres régions	Plus élevée pour la banlieue de Québec (+3 points) ou la banlieue de Montréal (+4 points) p/r aux autres régions	Moins élevée pour la banlieue de Québec (-3 points) et plus élevée pour la banlieue de Montréal (+4 points) p/r aux autres régions
Présence d'enfants pour les hommes	Pas d'impact notable	Plus élevée pour les hommes avec des jeunes enfants (+6 points) ou des enfants d'âge moyen (+3 points)	Diminue pour les hommes avec des grands enfants (- 4 points)	Plus élevée pour les hommes avec des jeunes enfants (+3 points)



Présence d'enfants pour les femmes	Diminue pour les femmes avec des jeunes enfants (-2 points) ou des grands enfants (-4 points)	Plus élevée pour les femmes avec des jeunes enfants (+7 points) ou des enfants d'âge moyen (+4 points)	Pas d'impact notable	Plus élevée pour les femmes avec des jeunes enfants (+4 points)
Temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage	Très légère hausse continue avec le temps de navettage
Taille de l'équipe	Augmente avec la taille de l'équipe (+ 4 points pour les répondants dans des équipes de plus de 50 pers. p/r à moins de 5 personnes)	Plus 5 points pour les répondants dans des équipes de 20 à 49 pers. p/r à moins de 5 personnes	Pas d'impact notable	Hausse avec la taille de l'équipe (+ 3 points pour les répondants dans des équipes de plus de 50 pers. p/r à moins de 5 personnes)
Ancienneté	Hausse avec l'ancienneté (+ 6 points pour les répondants avec plus de 10 ans d'ancienneté p/r à moins d'un an)	Hausse avec l'ancienneté (+ 8 points pour les répondants avec plus de 10 ans d'ancienneté p/r à moins d'un an)	Pas d'impact notable	Baisse avec l'ancienneté (-13 points pour les répondants avec plus de 10 ans d'ancienneté p/r à moins d'un an)
Catégorie d'emploi	Plus élevée pour les professionnels (+17 points de % p/r aux cadres)	Plus élevée pour les cadres (+7 points de % p/r aux professionnels) et moins le personnel de bureau (- 11 points de % p/r aux professionnels)	Plus élevée pour les professionnels (+13 points de % p/r aux cadres)	Plus élevée pour les professionnels (+10 points de % p/r aux cadres) et plus le personnel de bureau (+8 points de % p/r aux professionnels)
Catégorie d'horaire (temps partiel)	Pas d'impact notable	Plus élevée pour les temps pleins (+3 points) p/r aux temps partiels	Pas d'impact notable	Plus élevée pour les temps pleins (+3 points) p/r aux temps partiels
Permanence	Plus élevée pour les permanents (+3 points) p/r aux occasionnels	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable

Source : Tableau 13 (annexe 2)

Note : Le texte dans chaque case doit se lire comme caractérisant la probabilité des répondants de rapporter une amélioration des variables en lien avec la productivité lorsqu'ils sont en télétravail



Les coefficients estimés pour les **ministères et organismes employeurs** sont présentés à titre informatif dans le tableau 14. Notons que beaucoup de ces coefficients ne sont pas statistiquement différents de zéro aux seuils habituels, signe que peu d'individus ont participé au sondage dans ce ministère ou organisme.

Le ministère de référence est le ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale pour qui par exemple la probabilité de dire sa performance meilleure en télétravail était légèrement supérieure à la moyenne rapportée plus haut, soit près de 63 %. Il est remarquable de voir que certains organismes ou ministères s'écartent significativement du ministère de référence, comme le Commissaire à l'éthique et la déontologie (probabilité prédite de 33 %), ou le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (probabilité prédite de 75 %).

Finalement, comme mentionné précédemment, nous n'avons pas initialement inclus la variable « nombre de jours en télétravail » comme variable explicative de la productivité en télétravail, étant donné les problèmes d'interprétation liés à son inclusion. Les tableaux 11 et 14 dans l'*Annexe 2* présente tout de même les coefficients obtenus si on ajoute ces variables au modèle.¹¹

Si on fait l'hypothèse que les hypothèses de base du modèle linéaire de régression sont respectées, les coefficients présentés montrent clairement que par rapport au choix modal de 3 jours de télétravail, baisser à 2 ou 1 journée aurait des impacts négatifs importants sur l'autoévaluation de la performance, des heures travaillées, de la qualité et de l'autonomie.

Les impacts d'augmenter le nombre de jours de télétravail sur ces mêmes variables sont plus modestes, et même négatif dans le cas des heures travaillées. Nous hésitons tout de même à tirer des conclusions fermes de ces résultats à cause des problèmes statistiques mentionnés précédemment.

8.2.3 Déterminants des effets du télétravail

Pour juger de l'importance des coefficients estimés, il est utile de connaître les proportions moyennes dans l'échantillon d'individus ayant rapporté une augmentation des variables des effets du télétravail. Pour fins de référence, les probabilités moyennes d'amélioration des effets sont ainsi présentées dans le tableau suivant.

Tableau 8 : Proportion des répondants percevant une augmentation des variables d'effets du télétravail

¹¹ Les coefficients estimés des autres variables explicatives changent très peu par rapport à ceux discutés précédemment et demeurent pour la très grande majorité à peu près identiques.

	Perspectives de carrière	Qualité relations avec collègues	Qualité relations avec supérieurs	Soutien collègues
% moyen	13 %	6 %	6 %	8 %
	Soutien supérieur	Santé mentale	Équilibre travail/vie personnelle	Sentiment appartenance à l'organisation
% moyen	7 %	44 %	66 %	10 %

n = 30 613

Les résultats de l'estimation du modèle de probabilité linéaire sur les effets du télétravail sont présentés au Tableau 16 et montrent en général des effets beaucoup plus mitigés de l'impact du télétravail que l'autoappréciation de la performance et les autres impacts étudiés précédemment.

Il est frappant de voir que le télétravail est très peu associé à une amélioration des relations avec les collègues et supérieurs, ainsi que leur soutien. Et c'est dans le cas du soutien et de la qualité des relations avec les collègues et la qualité des relations avec les supérieurs et supérieures que les perceptions sont les plus négatives. Cela rejoint le constat de Gibbs et coll. (2023) qui notent que le télétravail est associé à une forte diminution des possibilités de mentorat et de contact personnel avec son gestionnaire. Très peu associent aussi le télétravail à une amélioration du sentiment d'appartenance (10 %), ou des perspectives de carrière. En revanche, 44 % des répondants mentionnent une amélioration de leur santé mentale et 66 % des répondants rapportent une amélioration de la conciliation travail famille.

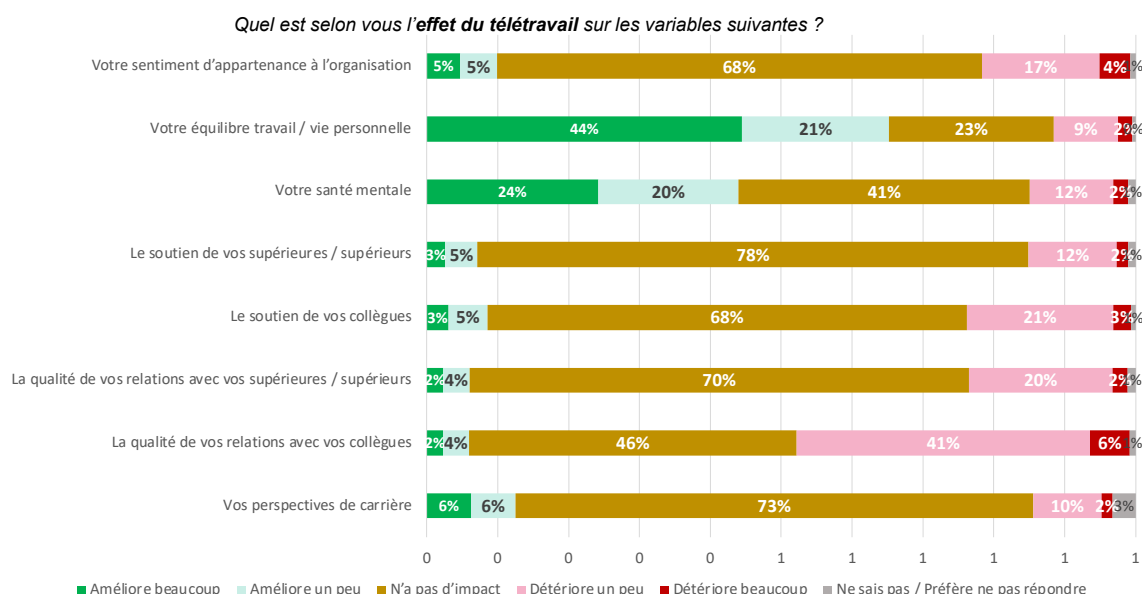


Figure 72 : Statistiques descriptives de certains effets du télétravail

Il nous semble utile de rappeler que l'approche de modélisation utilisée ici est plutôt conservatrice, car nous portons exclusivement notre attention sur les facteurs conduisant

à une amélioration de l'effet. Les statistiques descriptives qui sont rappelées dans le graphique ci-dessus montrent d'ailleurs que pour cinq effets sur huit, les répondants disent majoritairement que le télétravail n'a pas d'impact. Rappelons aussi que les perceptions les plus négatives sont quant à l'effet du télétravail sur la qualité des relations avec les collègues (48 % rapportent une détérioration), suivi par le soutien des collègues (24 %), et la qualité des relations avec les supérieurs (23 %).

Cela étant dit, notons tout de même que les coefficients estimés présentés dans le tableau 16 (en annexe 2) montrent une grande hétérogénéité dans l'appréciation de ces effets selon les caractéristiques démographiques et de l'emploi des répondants. En particulier, d'un côté, les femmes sans enfant, les travailleurs plus âgés et les travailleurs à temps partiel sont en général moins enclins à rapporter une amélioration des effets du télétravail. De l'autre côté, les individus avec un temps de navettage plus élevé, les hommes et les femmes avec de jeunes enfants (moins de 12 ans), et les individus avec plus d'éducation sont plus enclins à rapporter à amélioration des effets du télétravail.

En examinant les résultats plus en détail, nous pouvons relever quelques faits saillants.

Genre : Les femmes sont moins enclines à rapporter des effets positifs du télétravail dans six catégories sur huit (perspectives de carrière, qualité de la relation avec les collègues, avec les supérieurs, soutien des collègues et des supérieurs et sentiment d'appartenance à l'organisation). Elles sont ainsi environ 2 à 3 points de pourcentage de moins que les hommes à rapporter des effets positifs du télétravail pour ces 6 variables.

C'est seulement dans le cas de la santé mentale et de l'équilibre travail/vie personnelle que la proportion est statistiquement identique entre les hommes et les femmes. La littérature n'offre pas de résultat définitif à ce sujet. Wielgoszewska et coll. (2024) trouvent aussi que les femmes ne voient pas d'avantage au télétravail par rapport aux hommes en ce qui concerne la santé mentale. Esposito et coll. (2024) trouvent que les femmes améliorent plus leur santé mentale que les hommes.

Cependant, en examinant la sous-catégorie des femmes avec de jeunes enfants, on note un impact positif pour ces deux effets (santé mentale et équilibre travail/vie personnelle). Plus particulièrement, les **femmes** si elles ont de **jeunes enfants** sont plus enclines à rapporter que le télétravail améliore leur équilibre travail/vie personnelle, correspondant à une probabilité prédite de 64 % pour un homme sans jeunes enfants et 73 % pour une femme avec de jeunes enfants. Ce constat est également vrai pour les hommes avec de jeunes enfants.

Il est intéressant que cet effet positif soit aussi observé pour les femmes avec enfants plus vieux ainsi que pour les hommes avec de grands enfants dans le cas particulier de la conciliation travail/vie personnelle. Laß et coll. (2023) suggèrent que les différences entre hommes et femmes ne sont pas si grandes et que les effets du télétravail sont surtout

médiés par la présence d'enfants et donc que le principal avantage du télétravail est dans la possibilité de mieux concilier le travail et la vie de famille.

Âge : Les travailleurs plus âgés sont aussi en général plus enclins à rapporter moins d'effets positifs du télétravail que les travailleurs plus jeunes. C'est particulièrement le cas pour les effets sur les perspectives de carrière, la santé mentale, l'équilibre travail/vie personnelle et le sentiment d'appartenance à l'organisation. Ces impacts sont particulièrement prononcés pour ces trois derniers effets, particulièrement pour la santé mentale et le sentiment d'appartenance à l'organisation, où la probabilité de rapporter un effet positif diminue à mesure qu'un travailleur change de groupe d'âge. En particulier, la probabilité des répondants de rapporter des effets positifs du télétravail sur leur santé mentale est presque moitié moindre pour un travailleur de 60 ans et plus comparé à un travailleur de moins de 30 ans. En effet, un travailleur âgé de plus de 60 ans sera 25,7 points de pourcentage moins enclins à rapporter que le télétravail améliore leur santé mentale (probabilités prédites de 31 % et 56 % respectivement pour les plus de 60 ans versus les 30 ans et moins). Aussi, un travailleur âgé de plus de 60 ans sera 23 points de pourcentage moins enclins à rapporter que le télétravail améliore sa conciliation travail/vie personnelle (probabilités prédites de 51 % et 74 % respectivement pour les plus de 60 ans versus les 30 ans et moins).

Éducation : Les travailleurs plus éduqués rapportent quant à eux des impacts positifs sur la majorité des effets en comparaison avec les travailleurs moins éduqués, mais l'impact de détenir un baccalauréat est en général modestement positif (différences variant entre 1 et 3 points de pourcentage), et même non statistiquement significatif en ce qui concerne les perspectives de carrière et le soutien des collègues, supérieurs et supérieures. Par exemple, les travailleurs avec un baccalauréat ou plus seront 3 points de pourcentage plus enclins à rapporter que le télétravail améliore leur équilibre travail/vie personnelle.

Temps de navettage et régions : Un temps de navettage plus élevé est associé à une amélioration de tous les effets du télétravail, les différences les plus marquées étant pour les effets sur la santé mentale et l'équilibre travail/vie personnelle. Il est intéressant de constater cependant qu'au contraire des effets du temps de navettage sur les impacts du télétravail, le coefficient associé au fait de vivre en banlieue ne montre pas un effet nécessairement dans la même direction que le temps de navettage. Les impacts vont dans le même sens pour la santé mentale et l'équilibre travail/vie personnelle, mais dans directions opposées pour plusieurs autres effets (les perspectives de carrière, et le sentiment d'appartenance).

Les répondants de la région de Montréal sont plus enclins à rapporter que le télétravail améliore le soutien des collègues (+ 2 points de pourcentage) et des supérieurs (+ 1 point de pourcentage), la santé mentale (+ 3 points de pourcentage), l'équilibre travail/vie personnelle (+ 4 points de pourcentage) et le sentiment d'appartenance (+ 2 points de pourcentage) par rapport aux répondants des autres régions.

Taille de l'équipe : Nous ne trouvons pas d'impact particulièrement notable en ce qui a trait la taille de l'équipe, excepté pour les équipes de très grande taille (plus de 50 personnes). Les travailleurs appartenant à de telles équipes étant plus enclins toutes choses étant égales par ailleurs à rapporter des effets positifs du télétravail sur les perspectives de carrière (+ 2 points de pourcentage), la qualité des relations avec les collègues (+ 1 point), la qualité de la relation avec les supérieurs (+ 1 point) et le soutien des supérieurs (+ 2 points).

Ancienneté : Nous ne trouvons que peu d'impact des effets du télétravail en lien avec l'ancienneté. Cependant, de la même façon que pour l'âge, les travailleurs plus anciens sont moins enclins à rapporter une amélioration des perspectives de carrière (- 5 points de pourcentage entre répondants avec plus de 10 ans d'expérience et ceux avec moins d'un an). Les probabilités prédites sont de 11 % pour les répondants avec plus de 10 ans d'expérience alors qu'elles sont de 16 % pour les répondants avec moins d'un an d'ancienneté. Des impacts importants sont aussi à noter concernant le sentiment d'appartenance à l'organisation où les travailleurs avec plus de 10 ans d'ancienneté sont presque 40 % moins enclins à rapporter une amélioration par rapport aux travailleurs de moins d'un an d'ancienneté.

Catégorie d'emploi : Au niveau de la catégorie d'emploi, les cadres sont toujours moins enclins que les professionnels à rapporter que le télétravail améliore les huit effets étudiés. La catégorie la plus défavorisée est effectivement la catégorie «Cadre» pour qui par exemple la probabilité prédite de rapporter que le télétravail a pour effet une amélioration de la santé mentale est seulement de 37 % versus 45 % pour les professionnels. Un autre exemple est que la probabilité prédite de rapporter que le télétravail a pour effet une amélioration du sentiment d'appartenance à l'organisation est seulement de 6 % pour les cadres versus 14 % pour le personnel de bureau.

Catégorie d'horaire et permanence : Il est aussi intéressant de noter des impacts différenciés pour les travailleurs à temps partiel comparé aux travailleurs à temps plein. Les travailleurs à temps partiel sont en général moins enclins que les travailleurs à temps plein de rapporter que le télétravail améliore les relations avec les collègues et avec les supérieurs ou supérieures ou encore au soutien des collègues et supérieurs. En revanche, pour ce qui est de la santé mentale ou l'équilibre travail/vie personnelle, ces mêmes travailleurs à temps partiel notent une amélioration par rapport aux travailleurs à temps plein.

Nous ne voyons finalement pas d'impact du statut occasionnel versus permanent, compte tenu des autres déterminants des effets du télétravail.

Les deux tableaux ci-dessous permettent de visualiser les déterminants des effets du télétravail. Le premier tableau reprend les huit catégories d'effet étudiées de façon détaillée alors que le second tableau offre une synthèse en fonction des caractéristiques sociodémographiques et des caractéristiques de l'emploi.

Tableau 9 : Tableau de synthèse des déterminants des effets du télétravail pour les 8 catégories à l'étude

	Perspectives de carrière	Qualité relations avec collègues	Qualité relations avec supérieurs	Soutien collègues	Soutien supérieur	Santé mentale	Équilibre travail/vie personnelle	Sentiment appartenance à l'organisation
Genre	Les femmes sont moins susceptibles que les hommes de rapporter des effets positifs du télétravail sur les perspectives de carrière (- 2 points de %)	Les femmes sont moins susceptibles que les hommes de rapporter des effets positifs du télétravail sur la qualité des relations avec les collègues (- 2 points de %)	Les femmes sont moins susceptibles que les hommes de rapporter des effets positifs du télétravail sur la qualité des relations avec les supérieurs (- 2 points de %)	Les femmes sont moins susceptibles que les hommes de rapporter des effets positifs du télétravail sur le soutien des collègues (- 3 points de %)	Les femmes sont moins susceptibles que les hommes de rapporter des effets positifs du télétravail sur le soutien des supérieurs (- 3 points de %)	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Les femmes sont moins susceptibles que les hommes de rapporter des effets positifs du télétravail sur le sentiment d'appartenance à l'organisation (- 3 points de %)
Âge	Moins élevée pour les répondants plus âgés (60 ans et plus sont moins susceptibles de rapporter des effets positifs du télétravail sur les perspectives de carrière que les moins de 30 ans (-14 points de %))	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Moins élevée pour les répondants plus âgés (60 ans et plus sont moins susceptibles de rapporter des effets positifs du télétravail sur la santé mentale que les moins de 30 ans (-26 points de %))	Moins élevée pour les répondants plus âgés (60 ans et plus sont moins susceptibles de rapporter des effets positifs du télétravail sur l'équilibre travail/vie personnelle que les moins de 30 ans (-23 points de %))	Moins élevée pour les répondants plus âgés (60 ans et plus sont moins susceptibles de rapporter des effets positifs du télétravail sur l'appartenance que les moins de 30 ans (-5 points de %))



Éducation	Pas d'impact notable	Plus pour ceux qui ont un Bacc (+1 point)	Différence minime	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Plus pour ceux qui ont un Bacc (+2 points)	Plus pour ceux qui ont un Bacc (+3 points)	Plus pour ceux qui ont un Bacc (+1 point)
Région	Moins élevée pour les villes de Montréal et Québec et moins élevée pour les banlieues de Montréal et Québec p/r aux autres régions (entre - 4 à -7 points)	Moins élevée pour la Ville de Québec (-1 point) et plus élevée pour la Ville de Montréal (+ 2 points) p/r aux autres régions	Moins élevée pour la Ville de Québec (-1 point) et plus élevée pour la Ville de Montréal (+ 2 points) p/r aux autres régions	Plus élevée pour la ville de Montréal (+3 points) et pour la banlieue de Montréal (+ 2 points) p/r aux autres régions	Plus élevée pour la ville de Montréal (+2 points) et pour la banlieue de Montréal (+ 1 point) p/r aux autres régions	Plus élevée pour la banlieue de Montréal (+ 3 points) p/r aux autres régions	Plus élevée pour la banlieue de Québec (+5 points) et pour la banlieue de Montréal (+ 4 points) p/r aux autres régions	Plus élevée pour la ville de Montréal (+2 points) et la banlieue de Montréal (+ 2 points) p/r aux autres régions
Présence d'enfants pour les hommes	Plus élevée pour les hommes avec des jeunes enfants (+4 points)	Pas d'impact notable	Moins élevée pour les hommes avec des grands enfants (-2 points)	Plus élevée pour les hommes avec des jeunes enfants (+1 point)	Plus élevée pour les hommes avec des jeunes enfants (+1 point)	Pas d'impact notable	Plus élevée pour les hommes avec des jeunes enfants (+4 points) ou des enfants moyens (+ 2 points) ou de grands enfants (+ 3 points)	Plus élevée pour les hommes avec des jeunes enfants (+3 points)
Présence d'enfants pour les femmes	Plus élevée pour les femmes avec des jeunes enfants (+2 points)	Moins élevée pour les femmes avec des enfants d'âge moyen (-1 point)	Moins élevée pour les femmes avec des enfants d'âge moyen (-1 point)	Pas d'impact notable	Différence minime	Plus élevée pour les femmes avec des jeunes enfants (+3 points) et moins élevée pour les femmes avec de	Plus élevée pour les femmes avec des jeunes enfants (+9 points) et pour les femmes avec des moyens ou des grands	Plus élevée pour les femmes avec des jeunes enfants (+1 point)



						grands enfants (- 2 points)	enfants (+ 2 points)	
Temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage	Hausse continue avec le temps de navettage
Taille de l'équipe	Plus élevée pour les répondants dans des équipes de plus de 50 pers. p/r à moins de 5 personnes (+2 points)	Plus élevée pour les répondants dans des équipes de plus de 50 pers. p/r à moins de 5 personnes (+1 point)	Plus élevée pour les répondants dans des équipes de plus de 50 pers. p/r à moins de 5 personnes (+1 point)	Pas d'impact notable	Plus élevée pour les répondants dans des équipes de plus de 50 pers. p/r à moins de 5 personnes (+2 points)	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable
Ancienneté	Moins élevée pour les répondants avec plus de 10 ans d'ancienneté p/r à moins d'un an (-5 points)	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Moins élevée pour les répondants avec plus de 10 ans d'ancienneté p/r à moins d'un an (-1 point)	Pas d'impact notable	Moins élevée pour les répondants avec plus de 10 ans d'ancienneté p/r à moins d'un an (-2 points)	Moins élevée pour les répondants avec plus de 10 ans d'ancienneté p/r à moins d'un an (-5 points)
Catégorie d'emploi	Moins élevée pour les cadres (- 3 points de % p/r aux professionnels)	Moins élevée pour les cadres (- 3 points de % p/r aux professionnels) et plus élevée pour le personnel de	Moins élevée pour les cadres (- 2 points de % p/r aux professionnels) et plus élevée pour le personnel de	Moins élevée pour les cadres (- 4 points de % p/r aux professionnels) et plus élevée pour le personnel de	Moins élevée pour les cadres (- 2 points de % p/r aux professionnels) et plus élevée pour le personnel de	Moins élevée pour les cadres (- 8 points de % p/r aux professionnels)	Moins élevée pour les cadres (- 6 points de % p/r aux professionnels) et le personnel de bureau (- 3 points de % p/r	Moins élevée pour les cadres (- 3 points de % p/r aux professionnels) et plus élevée pour le personnel de



		bureau (+ 3 points de % p/r aux professionnels)	bureau (+ 3 points de % p/r aux professionnels) et le personnel technique.	bureau (+ 3 points de % p/r aux professionnels)	bureau (+ 3 points de % p/r aux professionnels)		aux professionnels)	bureau (+ 5 points de % p/r aux professionnels)
Catégorie d'horaire (temps partiel)	Moins élevée pour les temps partiels (-1 point) p/r aux temps pleins	Différence minime	Moins élevée pour les temps partiels (-1 point) p/r aux temps pleins	Moins élevée pour les temps partiels (-2 points) p/r aux temps pleins	Moins élevée pour les temps partiels (-2 points) p/r aux temps pleins	Plus élevée pour les temps partiels (+6 points) p/r aux temps pleins	Plus élevée pour les temps partiels (+4 points) p/r aux temps pleins	Moins élevée pour les temps partiels (-2 points) p/r aux temps pleins
Permanence	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable	Pas d'impact notable

Source : Tableau 16 – Annexe 2

Note : Le texte dans chaque case doit se lire comme caractérisant la probabilité des répondants de rapporter une amélioration des effets du télétravail sur 8 catégories



Tableau 10 : Tableau global de synthèse des déterminants des effets du télétravail

Déterminants des effets du télétravail

Genre	Les femmes sont moins enclines à rapporter des effets positifs du télétravail dans six catégories sur huit. Pas de différence notable par contre pour la santé mentale et l'équilibre travail/vie personnelle.
Âge	Les travailleurs plus âgés sont généralement moins enclins à rapporter des effets positifs du télétravail que les travailleurs plus jeunes.
Éducation	Les travailleurs plus éduqués rapportent des impacts positifs sur cinq effets sur les huit à l'étude en comparaison avec les travailleurs moins éduqués. Aucun impact notable de l'éducation pour les perspectives de carrière, le soutien des collègues et celui des supérieurs.
Région	Varie beaucoup selon les effets étudiés. Généralement toutefois, les répondants de la banlieue de Montréal sont plus enclins à rapporter des effets positifs du télétravail que les répondants des autres régions, sauf pour les perspectives de carrière.
Présence d'enfants pour les hommes	Impacts variés selon les catégories. Les hommes avec de jeunes enfants sont toutefois plus enclins à rapporter des effets positifs du télétravail sur les perspectives de carrière, le soutien des collègues et des supérieurs, l'équilibre travail/vie personnelle et le sentiment d'appartenance. Les différences sont toutefois faibles, bien que statistiquement significatives.
Présence d'enfants pour les femmes	Effet positif sur la santé mentale et de l'équilibre travail/vie personnelle si les enfants sont très jeunes. Effet positif plus modéré sur les perspectives de carrière et le sentiment d'appartenance si les enfants sont très jeunes.
Temps de navettage	Un temps de navettage plus élevé est associé à une amélioration de tous les effets du télétravail
Taille de l'équipe	En général positifs pour les équipes plus grandes. Par d'impact cependant sur le soutien des collègues, la santé mentale, l'équilibre travail/vie personnelle et le sentiment d'appartenance.
Ancienneté	En général, les travailleurs avec plus d'ancienneté sont moins enclins à rapporter des impacts positifs du télétravail que ceux qui ont moins d'un an d'ancienneté. Pas d'impact cependant sur la qualité des relations avec les collègues, les supérieurs, le soutien des collègues et la santé mentale.
Catégorie d'emploi	Les cadres sont toujours moins enclins que les professionnels à rapporter des impacts positifs du télétravail. Varie selon les effets pour les autres catégories d'emploi.

Catégorie d'horaire (temps partiel)	Les travailleurs à temps partiel sont moins enclins à rapporter des impacts positifs du télétravail pour la majorité des effets.
Permanence	Pas d'impact statistiquement significatif.

Source : Tableau 16 (annexe 2)

9 Conclusion

Dans le cadre de cette recherche, nous avons conçu et administré un questionnaire exclusif auprès des 71420 employés de la fonction publique, afin de recueillir leurs perceptions sur les impacts et les effets du télétravail. Cette démarche visait à évaluer l'impact de la **Politique-cadre en matière de télétravail**. Nous avons obtenu un excellent taux de réponse, dépassant les 50 %.

En s'appuyant sur des données robustes, ce rapport met en lumière des tendances générales, tout en identifiant des disparités significatives selon certaines caractéristiques sociodémographiques ou encore caractéristiques de l'emploi.

Les résultats de l'enquête révèlent que le télétravail est globalement perçu de manière positive, particulièrement en ce qui concerne la productivité, la qualité du travail, et l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Plus précisément, une **majorité des répondants, soit 62 %, estiment que leur efficacité est meilleure en télétravail, tandis que 35 % jugent leur efficacité semblable à celle observée lorsqu'ils sont physiquement présents au bureau**. Cela montre que pour une grande partie des participants, le passage au télétravail n'a pas modifié leur rendement au travail. Seuls 2,5 % des répondants déclarent que leur efficacité est moindre en télétravail.

Notre rapport présente en détail les caractéristiques sociodémographiques et descriptives de l'emploi des répondants, et montre comment les perceptions des impacts et effets du télétravail varient considérablement selon ces caractéristiques. À titre d'exemple, nous avons analysé comment les perceptions variaient en fonction du genre, de l'âge ou du nombre de jours télétravaillés et montré qu'il existe des disparités importantes dans les expériences vécues. Les femmes, par exemple, perçoivent une amélioration significative de leur performance et de la qualité de leur travail en télétravail, mais rapportent également une augmentation des heures travaillées et une autonomie moindre. Les jeunes employés, quant à eux, sont plus nombreux à ressentir les avantages du télétravail sur leur santé mentale et leur équilibre travail-vie personnelle, bien qu'ils soient plus susceptibles de constater une détérioration des relations avec leurs collègues et supérieurs.

Le rapport explore également les défis spécifiques auxquels sont confrontés les cadres dans la gestion des équipes en mode hybride, ainsi que les perceptions des employés qui ne bénéficient pas du télétravail. Ces derniers expriment une détérioration notable de leur sentiment d'appartenance à l'organisation depuis l'instauration de la Politique-cadre.

Enfin, une analyse économétrique de régression détaillée permet d'isoler l'impact de chacune des variables sociodémographiques et des caractéristiques de l'emploi compte tenu des autres déterminants de ces impacts et effets.

L'analyse des résultats de régression des régressions révèle que les **femmes** sont nettement plus susceptibles que les hommes d'affirmer qu'elles se sentent **plus performantes en télétravail, encore plus avec la présence d'enfants**. Il est de même pour les **personnes plus âgées et moins éduquées, les professionnels**, et ceux qui vivent en **banlieue** et ont un **temps de navettage plus élevé**. Nous notons que les perceptions des cadres face au télétravail sont en général plus négatives que les non-cadres, toutes les autres variables étant égales par ailleurs.

Malgré ses avantages, le télétravail présente aussi certains **effets plus négatifs**, principalement liés à la **collaboration entre collègues et le soutien des supérieurs**. Quelques associations sont présentées entre les caractéristiques du télétravail et ses impacts, mais des conclusions fermes à ce sujet demanderaient des **analyses statistiques plus poussées** pour identifier les liens de causalité.

En conclusion, ce rapport souligne l'importance d'une approche différenciée et évolutive pour maximiser les bénéfices du télétravail, en tenant compte des spécificités des employés et des réalités organisationnelles. Il est important compte tenu des constats faits dans ce rapport de porter une attention particulière au soutien organisationnel, en particulier pour maintenir et améliorer les relations entre collègues et avec les supérieurs ou encore à l'accompagnement, la sensibilisation et à la formation des cadres sur les meilleures pratiques de gestion d'équipes en mode hybride, afin de minimiser les inégalités perçues et d'améliorer l'expérience globale.

Finalement, bien que cette étude porte principalement sur l'impact du télétravail sur la productivité, ainsi que d'autres effets influençant cette dernière, il pourrait être intéressant de porter son attention sur d'autres mesures de performance, telles que la capacité d'innovation au sein de la fonction publique. Il serait par exemple intéressant de voir si les impacts négatifs du télétravail sur l'innovation identifiés pour le secteur privé se retrouvent aussi dans le secteur public (Barrero et coll., 2023; Gibbs et al., 2024).

10 Bibliographie

- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2023). Time Savings When Working from Home. *AEA Papers and Proceedings*, 113, 597-603. <https://doi.org/10.1257/pandp.20231013>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why Working from Home Will Stick* (NBER Working Papers 28731). National Bureau of Economic Research, Inc. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3741644>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Béjaoui, A., St-Onge, S., Peignier, I., & Ballesteros Leiva, F. (2023a). Les diverses facettes du travail hybride : Premiers résultats d'une enquête longitudinale sur la performance et la satisfaction au travail. *Revue semi-annuelle Perspectives*, 1 (1), 4-11. <https://doi.org/10.54932/QYMJ5601>
- Béjaoui, A., St-Onge, S., Peignier, I., & Ballesteros Leiva, F. (2023b). *Les facettes du travail en mode hybride : Résultats d'un deuxième questionnaire distribué auprès d'employés dans le cadre d'un projet longitudinal de recherche* (Cahier scientifique 2023s-24). CIRANO. <https://doi.org/10.54932/QYMJ5601>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How Hybrid Working From Home Works Out. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*, No. 30292. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Charbonneau, É., & Doberstein, C. (2024). The scarce evidence behind hybrid and telework policies in government. *International Public Management Journal*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2430214>
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., & Nicoletti, G. (2021). *The role of telework for productivity during and post-COVID-19 : Results from an OECD survey among managers and workers* (OECD Productivity Working Papers 31). <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>
- Deschênes, A.-A. (2024). Conjuguer distance et présence : La réponse du personnel de la fonction publique à l'égard du travail hybride. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 79(1). Érudit. <https://doi.org/10.7202/1112837ar>
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector : Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Dostie, B. (2023a). *Performance du personnel de la fonction publique dans un contexte de travail hybride : Constats découlant de l'analyse des données administratives*.
- Dostie, B. (2023b). *Performance du personnel de la fonction publique dans un contexte de travail hybride : Revue de la littérature scientifique*.

- Esposito, P., Mendolia, S., Scicchitano, S., & Tealdi, C. (2024). *Working from Home and Job Satisfaction : The Role of Gender and Personality Traits* (16751; IZA Discussion Paper Series).
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from Home and Productivity : Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7-41. <https://doi.org/10.1086/721803>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2024). Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. *Scientific Reports*, 14(1), 17117. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-67122-6>
- Laß, I., Vera-Toscano, E., & Wooden, M. (2023). Working from Home, COVID-19 and Job Satisfaction. *IZA Discussion Paper*, 16019, Bonn, Germany.
- Lewis, G. B., Pizarro-Bore, X., & Emidy, M. B. (2023). The impact of telework on the satisfaction of U.S. federal workers. *Public Management Review*, 26(10), 2802-2818. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2200386>
- Maestas, N., Mullen, K. J., Powell, D., von Wachter, T., & Wenger, J. B. (2023). The Value of Working Conditions in the United States and the Implications for the Structure of Wages. *American Economic Review*, 113(7), 2007-2047. <https://doi.org/10.1257/aer.20190846>
- Mehdi, T., & Morissette, R. (2021). *Travail à domicile : Productivité et préférences*. (45280001; StatCan et la COVID-19 : Des données aux connaissances, pour bâtir un Canada meilleur). Statistique Canada. https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/statcan/45-28/CS45-28-1-2021-12-fra.pdf
- Nagler, M., Rincke, J., & Winkler, E. (2024). Working from home, commuting, and gender. *Journal of Population Economics*, 37(3), 58. <https://doi.org/10.1007/s00148-024-01035-6>
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). *COVID-19 et télétravail : Un remède universel ou une solution ponctuelle Québec et comparaison internationale* [Rapport de recherche, Montréal : Chaire BMO en diversité et gouvernance]. Université de Montréal. https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf
- Wielgoszewska, B., Bryson, A., Joshi, H., & Wilkinson, D. (2024). *Do Women Pay for Working from Home ? Exploring Gender Gaps in Pay and Wellbeing by Work Location in the UK Cohort Studies* (17405; IZA Discussion Paper Series).
- Williamson, S., Colley, L., Huybers, T., & Tani, M. (2023). Public servants working from home during the pandemic : Who gained and who lost? *Australian Journal of Public Administration*, 83(3), 288-307. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12580>
- Wray, D. (2024). *Telework, time use, and well-being : Evidence from the 2022 Time Use*

Survey. Spotlight on Canadians : Results from the General Social Survey (Catalogue no. 89-652-X2024003). Statistique Canada.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2024003-eng.htm>

11 ANNEXES

11.1 Annexe 1 : Différences sociodémographiques des répondants concernant certaines perceptions de la productivité en télétravail et d'autres effets du télétravail

Des tests de Mann-Whitney, ou de Kruskal-Wallis lorsque nous étions en présence de plus de deux modalités, apportent un éclairage intéressant et montrent qu'il existe des différences significatives dans les perceptions de productivité en télétravail en fonction des caractéristiques sociodémographiques, des caractéristiques reliées à l'emploi et des caractéristiques reliées au télétravail et à certains de ces effets. Le tableau ci-dessus indique les taux de signification p associés aux tests de Mann-Whitney (MW) ou de Kruskal-Wallis (KW) (lorsque plus de deux modalités), mais n'indique pas les taux de signification deux à deux pour ne pas surcharger le texte.

Dans ces tableaux, les répondants ayant indiqué «Préfère ne pas répondre» sont considérés, contrairement aux tableaux de régression.

Exemple de lecture du tableau :

Le test de Kruskal-Wallis indique qu'il y a des différences significatives globales entre les modalités de la variable «sexe» pour chaque indicateur de productivité en télétravail (efficacité, nombre d'heures, qualité du travail, autonomie). Cela signifie que l'une ou plusieurs des catégories (hommes, femmes, autres) se différencient des autres en matière de perceptions de productivité.

Cependant, le test ne précise pas exactement quelles paires de modalités sont significativement différentes entre elles. En l'absence de tests post-hoc spécifiques (qui auraient surchargé le tableau), on peut raisonnablement supposer, compte tenu de la taille des échantillons et des différences apparentes dans les proportions, que la différence est probablement significative entre les hommes et les femmes, même si cette affirmation n'est pas confirmée directement par le test de Kruskal-Wallis seul.

Par exemple, on peut dire que les résultats de tests univariés montrent que les femmes sont significativement plus susceptibles que les hommes de se percevoir comme plus efficaces en télétravail, avec 65 % des femmes contre 56 % des hommes rapportant une efficacité accrue.

Tableau 11 : Productivité en télétravail selon différentes caractéristiques sociodémographiques

	Proportion des répondants qui perçoivent [...] en télétravail plutôt que dans les locaux de l'employeur			
	être plus efficaces en télétravail	faire plus d'heures en télétravail	faire un travail de meilleure qualité en télétravail	être plus autonomes en télétravail
Tous	62 %	59 %	54 %	49 %
Sexe (KW)	<0,001***	<0,001***	<0,001***	<0,001***
Homme (<i>Ref</i>)	56 %	53 %	52 %	51 %
Femme	65 %	61 %	56 %	49 %
Autre (n=44)	50 %	45 %	52 %	64 %
Préfère ne pas répondre (n=469)	67 %	54 %	60 %	47 %
Âge (KW)	<0,001***	<0,001***	<0,001***	<0,001***
Moins de 30 ans (<i>Ref</i>)	48 %	47 %	56 %	60 %
30-39 ans	59 %	59 %	56 %	53 %
40-49 ans	63 %	62 %	55 %	59 %
50-59 ans	65 %	58 %	53 %	45 %
Plus de 60 ans	61 %	51 %	52 %	47 %
Préfère ne pas répondre (n=461)	68 %	52 %	60 %	49 %
Scolarité (KW)	<0,001***	<0,001***	<0,001***	<0,001***
Moins qu'un baccalauréat (<i>Ref</i>)	64 %	55 %	57 %	53 %
Plus qu'un baccalauréat	61 %	60 %	54 %	48 %
Préfère ne pas répondre (n=570)	67 %	51 %	59 %	49 %
Grandes régions (KW)	<0,001***	<0,001***	<0,001***	<0,001***
Autres régions (<i>Ref</i>)	57 %	50 %	52 %	49 %
Québec	61 %	60 %	54 %	48 %
Montréal	60 %	58 %	55 %	53 %
Banlieue de Québec	67 %	62 %	57 %	46 %
Banlieue de Montréal	69 %	62 %	59 %	54 %
Préfère ne pas répondre (n=151)	69 %	48 %	53 %	44 %
Situation familiale (KW)	<0,001***	<0,001***	0,033 8*	0,000 2**
Seul sans enfant (<i>Ref</i>)	59 %	50 %	53 %	48 %
Seul avec enfant	61 %	60 %	52 %	51 %
En colocation avec d'autres adultes	57 %	47 %	55 %	57 %
En couple sans enfant	63 %	55 %	55 %	48 %
En couple avec enfant	63 %	63 %	55 %	50 %
Préfère ne pas répondre (n=933)	65 %	51 %	57 %	49 %
Enfants de moins de 12 ans (MW)	0,145 1	<0,001***	0,0002**	<0,001***
Absence d'enfant de moins de 12 ans	62 %	56 %	54 %	48 %
Enfants de moins de 12 ans (n=10997)	61 %	64 %	56 %	53 %
Enfants de 12 à 18 ans (MW)	0,006**	<0,001***	0,522 9	0,027 4*
Absence d'enfant de 12 à 18 ans	61 %	57 %	55 %	50 %
Enfants de 12 à 18 ans (n=8709)	64 %	64 %	54 %	48 %
Enfants de moins de plus de 18 ans (MW)	0,478	<0,001***	0,0003**	<0,001***
Absence d'enfant de plus de 18 ans	62 %	58 %	55 %	50 %
Enfants de plus de 18 ans (n=5167)	62 %	61 %	52 %	47 %
Femme avec enfants de moins de 12 ans (MW)	0,004**	<0,001***	<0,001***	<0,001***
Pas une femme avec enfants de moins de 12 ans	62 %	56 %	56 %	49 %
Femme avec enfants de moins de 12 ans	63 %	67 %	67 %	52 %
Femme avec enfants de 12 à 18 ans (MW)	<0,001***	<0,001***	<0,001***	0,004**
Pas une femme avec enfants de 12 à 18 ans	61 %	57 %	57 %	50 %
Femme avec enfants de moins de 12 à 18 ans	66 %	66 %	66 %	48 %
Femme avec enfants de plus de 18 ans (MW)	0,000 2***	<0,001***	<0,001***	<0,001***
Pas une femme avec enfants de plus de 18 ans	62 %	58 %	58 %	50 %
Femme avec enfants de plus de 18 ans	65 %	63 %	63 %	46 %
Ancienneté dans la fonction publique (KW)	<0,001***	<0,001***	<0,001***	<0,001***
Moins d'un an (<i>Ref</i>)	54 %	50 %	56 %	58 %

De 1 à 3 ans	61 %	54 %	57 %	55 %
de 4 à 10 ans	62 %	58 %	55 %	52 %
Plus de 10 ans	64 %	62 %	53 %	45 %
Préfère ne pas répondre (n=185)	67 %	49 %	59 %	45 %
Catégorie d'emploi (KW)	<0,001***	<0,001***	<0,001***	<0,001***
Cadre	49 %	70 %	41 %	35 %
Professionnel (<i>Ref</i>)	64 %	61 %	55 %	48 %
Autre (n=160)	60 %	49 %	56 %	58 %
Personnel technique	62 %	55 %	56 %	54 %
Personnel de bureau	59 %	46 %	58 %	58 %
Préfère ne pas répondre (n=332)	62 %	40 %	50 %	49 %
Statut d'emploi (MW)	<0,001***	<0,001***	0,977 1	<0,001***
Pas occasionnel (régulier)	62 %	59 %	55 %	49 %
Occasionnel (n=1498)	55 %	50 %	55 %	57 %
Statut d'emploi en termes de nombre d'heures (MW)	0,006**	0,043 4*	0,756 7	<0,001***
Pas temps partiel (temps plein)	62 %	59 %	55 %	50 %
Temps partiel (n=2890)	64 %	57 %	55 %	46 %
Taille de l'équipe (KW)	0,172 9	<0,001***	0,362 3	,0018**
Moins de 5 personnes (<i>Ref</i>)	60 %	57 %	54 %	47 %
De 5 à 9 personnes	61 %	58 %	56 %	51 %
De 10 à 19 personnes	62 %	58 %	54 %	49 %
De 20 à 49 personnes	63 %	60 %	54 %	50 %
Plus de 50 personnes	63 %	59 %	54 %	49 %
Préfère ne pas répondre (n=524)	60 %	45 %	56 %	44 %
Nombre de jours en télétravail (KW)	<0,001***	<0,001***	<0,001***	<0,001***
1 jour par semaine (<i>Ref</i>)	33 %	39 %	35 %	38 %
2 jours	54 %	55 %	49 %	46 %
3 jours	64 %	62 %	55 %	50 %
4 jours	73 %	59 %	64 %	53 %
5 jours	74 %	51 %	67 %	59 %
Préfère ne pas répondre (n=165)	71 %	56 %	61 %	55 %
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001				

Tableau 12 : Productivité en télétravail selon les ministères ou organismes employeurs

	Proportion des répondants qui perçoivent [...] en télétravail plutôt que dans les locaux de l'employeur			
	être plus efficaces en télétravail	faire plus d'heures en télétravail	faire un travail de meilleure qualité en télétravail	être plus autonomes en télétravail
Tous	62 %	59 %	54 %	49 %
Ministère (KW)	<0,001***	<0,001***	<0,001***	<0,001***
Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	56 %	54 %	50 %	45 %
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	57 %	54 %	53 %	44 %
Ministère du Conseil exécutif	60 %	62 %	53 %	49 %
Ministère de la Culture et des Communications	54 %	55 %	48 %	50 %
Ministère de la Cybersécurité et du Numérique	73 %	66 %	63 %	52 %
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie	56 %	61 %	48 %	43 %
Ministère de l'Éducation	67 %	65 %	60 %	51 %
Ministère des Ressources naturelles et des Forêts	50 %	50 %	45 %	43 %
Ministère de l'Enseignement supérieur	66 %	63 %	59 %	47 %
Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs	52 %	53 %	48 %	45 %
Ministère de la Famille	69 %	65 %	56 %	47 %
Ministère des Finances	50 %	63 %	50 %	52 %
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	67 %	67 %	60 %	58 %
Ministère de la Justice	59 %	59 %	53 %	48 %
Ministère de la Langue française	59 %	58 %	56 %	49 %
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	62 %	60 %	58 %	53 %
Ministère de la Santé et des Services sociaux	68 %	61 %	60 %	52 %
Secrétariat du Conseil du trésor	56 %	57 %	52 %	46 %
Ministère de la Sécurité publique	61 %	57 %	55 %	52 %
Ministère du Tourisme	64 %	55 %	52 %	55 %
Ministère des Transports et de la Mobilité durable	59 %	55 %	53 %	51 %
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (n=3722) (Ref)	62 %	54 %	54 %	50 %
Ministère du Travail	60 %	50 %	57 %	50 %
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	76 %	60 %	76 %	21 %
Bureau des enquêtes indépendantes	100 %	10 %	100 %	100 %
Bureau du coroner	73 %	80 %	93 %	66 %
Centre d'acquisitions gouvernementales	63 %	71 %	59 %	56 %
Tribunal administratif de déontologie policière	100 %	50 %	0 %	0 %

Commissaire à la déontologie policière	60 %	60 %	60 %	67 %
Commissaire de la langue française	60 %	80 %	60 %	80 %
Commissaire à la lutte contre la corruption	67 %	73 %	49 %	58 %
Commissaire à la santé et au bien-être	71 %	43 %	43 %	43 %
Commissaire à l'éthique et à la déontologie	29 %	50 %	36 %	36 %
Commissaire au lobbying du Québec	77 %	65 %	54 %	42 %
Commission consultative de l'enseignement privé	100 %	100 %	1 %	0 %
Commission d'accès à l'information	55 %	65 %	45 %	55 %
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	30 %	40 %	40 %	10 %
Commission de la fonction publique	65 %	65 %	55 %	55 %
Commission de la protection du territoire agricole du Québec	55 %	69 %	62 %	38 %
Commission de l'éthique en science et en technologie	50 %	0 %	0 %	50 %
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail(CNESST)	67 %	61 %	55 %	49 %
Commission des transports du Québec	53 %	63 %	40 %	48 %
Commission municipale du Québec	59 %	71 %	51 %	46 %
Commission québécoise des libérations conditionnelles	59 %	82 %	65 %	53 %
Conseil de gestion de l'assurance parentale	57 %	43 %	29 %	43 %
Conseil de la justice administrative	50 %	100 %	100 %	50 %
Conseil du patrimoine culturel du Québec	0 %	0 %	0 %	0 %
Conseil du statut de la femme	61 %	50 %	61 %	56 %
Conseil supérieur de l'éducation	63 %	56 %	50 %	44 %
Curateur public du Québec	63 %	62 %	59 %	55 %
Directeur des poursuites criminelles et pénales	60 %	54 %	61 %	48 %
Élections Québec	48 %	47 %	52 %	53 %
Fonds d'aide aux actions collectives	100 %	100 %	100 %	0 %
Institut de la statistique du Québec	45 %	48 %	42 %	37 %
La Financière agricole du Québec	55 %	56 %	49 %	42 %
Office de la protection du consommateur	45 %	43 %	43 %	45 %
Office des personnes handicapées du Québec	59 %	63 %	51 %	44 %
Office des professions du Québec	55 %	53 %	63 %	34 %
Office québécois de la langue française	55 %	58 %	56 %	55 %
Protecteur national de l'élève	36 %	45 %	36 %	55 %
Régie de l'assurance maladie du Québec	67 %	59 %	57 %	51 %
Régie des alcools, des courses et des jeux	71 %	68 %	62 %	61 %
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	60 %	60 %	65 %	70 %
Régie du bâtiment du Québec	69 %	63 %	59 %	49 %

Retraite Québec	67 %	61 %	56 %	48 %
Société de l'assurance automobile du Québec	70 %	63 %	58 %	52 %
Société d'habitation du Québec	61 %	67 %	54 %	52 %
Sûreté du Québec	71 %	63 %	60 %	54 %
Tribunal administratif des marchés financiers	45 %	64 %	64 %	55 %
Tribunal administratif du logement	66 %	48 %	55 %	54 %
Tribunal administratif du Québec	66 %	66 %	62 %	51 %
Tribunal administratif du travail	64 %	59 %	53 %	48 %
Vérificateur général du Québec	63 %	100 %	38 %	65 %
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001				

11.2 Annexe 2 : Tableaux de régression

Exemples de lecture du tableau

Genre (Féminin) :

- Coefficient : 0,090
- Interprétation : Toutes autres variables explicatives étant égales par ailleurs, les femmes sont 9 points de pourcentage plus susceptibles que les hommes (groupe de référence) de déclarer une meilleure performance en télétravail. Cette différence est statistiquement significative ($p < 0.001$).

Âge (comparé au groupe de référence « Moins de 30 ans ») :

- Pour la catégorie « 30-39 ans » :
 - Coefficient : 0,097
 - Interprétation : Les individus âgés de 30 à 39 ans sont 9,7 points de pourcentage plus susceptibles de percevoir une amélioration de leur performance en télétravail par rapport à ceux de moins de 30 ans, avec une différence significative ($p < 0.001$).
- Pour la catégorie « 50-59 ans » :
 - Coefficient : 0,151
 - Interprétation : Les personnes de 50 à 59 ans sont 15 points de pourcentage plus susceptibles de se sentir plus performantes en télétravail comparé aux moins de 30 ans, ce qui est également significatif.

Enfants

Les variables comme **EnfantsP** (présence de jeunes enfants) et **FEnfantsP** (femme avec jeunes enfants) sont introduites pour analyser des effets spécifiques, par exemple, comparer **FEnfantsP** avec **MEnfantsP** (hommes avec jeunes enfants) peut montrer si l'impact du télétravail sur la performance perçue varie selon le genre pour les parents de jeunes enfants.

Dans notre cas, le modèle permet de dire l'impact du télétravail sur la performance perçue est différent selon le genre pour les parents de jeunes enfants. Les femmes avec de jeunes enfants perçoivent un impact négatif du télétravail sur leur performance, comparativement aux autres groupes.

Tableau 13 : Déterminants des variables de productivité en télétravail

		Performance (Plus de travail par heure en télétravail)	Heures (Plus d'heures par jour en télétravail)	Qualité (Meilleure qualité en télétravail)	Autonomie (Meilleure autonomie en télétravail)
Genre					
	Homme	-	-	-	-
		-	-	-	-
	Femme	0,090*** (0,009)	0,099*** (0,009)	0,019** (0,009)	-0,050*** (0,009)
Âge					
	Moins de 30 ans	-	-	-	-
		-	-	-	-
	30-39 ans	0,097*** (0,014)	0,053*** (0,014)	-0,007 (0,015)	-0,077*** (0,015)
	40-49 ans	0,136*** (0,014)	0,057*** (0,014)	-0,009 (0,015)	-0,104*** (0,014)
	50-59 ans	0,151*** (0,014)	0,050*** (0,014)	-0,022 (0,015)	-0,134*** (0,015)
	60 ans et plus	0,121*** (0,017)	0,017 (0,017)	-0,041** (0,017)	-0,130*** (0,017)
Éducation					
	Moins d'un baccalauréat	-	-	-	-
		-	-	-	-
	Baccalauréat et +	-0,031*** (0,007)	-0,008 (0,007)	-0,027*** (0,008)	-0,037*** (0,008)
Région					
	Autres régions	-	-	-	-
		-	-	-	-
	Quebec	0,006 (0,009)	0,039*** (0,009)	0,002 (0,009)	-0,005 (0,009)
	Montréal	-0,019* (0,012)	0,019 (0,012)	-0,007 (0,012)	0,017 (0,012)
	Banlieue de Québec	0,048*** (0,012)	0,040*** (0,012)	0,026** (0,013)	-0,025** (0,013)
	Banlieue de Montréal	0,060*** (0,010)	0,052*** (0,010)	0,040*** (0,011)	0,043*** (0,011)
Présence d'enfants pour les hommes					
	Enfants (petit)	0,005 (0,011)	0,061*** (0,011)	0,011 (0,011)	0,033*** (0,011)
	Enfants (moyen)	-0,001 (0,011)	0,030*** (0,011)	0,005 (0,012)	0,005 (0,012)
	Enfants (grand)	-0,011	0,023	-0,037**	-0,003

	(0,014)	(0,014)	(0,015)	(0,015)
Présence d'enfants pour les femmes				
Enfants (petit)	-0,019** (0,008)	0,074*** (0,008)	0,005 (0,008)	0,040*** (0,008)
Enfants (moyen)	0,002 (0,008)	0,042*** (0,008)	0,000 (0,008)	0,003 (0,008)
Enfants (grand)	-0,039*** (0,009)	0,011 (0,010)	-0,013 (0,010)	0,007 (0,010)
Temps de navettage				
ln(minutes)	0,052*** (0,004)	0,054*** (0,004)	0,036*** (0,004)	0,009** (0,004)
Taille de l'équipe				
Moins de 5 personnes	- -	- -	- -	- -
De 5 à 9 personnes	0,021* (0,012)	0,005 (0,012)	0,021 (0,013)	0,032** (0,013)
De 10 à 19 personnes	0,030** (0,012)	0,010 (0,012)	0,012 (0,012)	0,023* (0,012)
De 20 à 49 personnes	0,029** (0,012)	0,023* (0,012)	0,010 (0,013)	0,036*** (0,013)
Plus de 50 personnes	0,042*** (0,014)	0,014 (0,014)	0,023 (0,015)	0,033** (0,015)
Ancienneté				
Moins d'un an	- -	- -	- -	- -
De 1 à 3 ans	0,058*** (0,012)	0,049*** (0,012)	-0,010 (0,013)	-0,043*** (0,013)
De 4 à 10 ans	0,049*** (0,012)	0,050*** (0,012)	-0,022* (0,012)	-0,093*** (0,012)
Plus de 10 ans	0,060*** (0,012)	0,077*** (0,012)	-0,023* (0,012)	-0,131*** (0,012)
Catégorie d'emploi				
Cadre	-0,165*** (0,011)	0,068*** (0,011)	-0,130*** (0,011)	-0,104*** (0,011)
Professionnel(le)	- -	- -	- -	- -
Personnel technique	-0,035*** (0,008)	-0,048*** (0,008)	-0,002 (0,008)	0,051*** (0,008)
Personnel de bureau	-0,070*** (0,012)	-0,110*** (0,012)	0,018 (0,012)	0,075*** (0,012)
Catégorie d'horaire				
Temps plein	-	-	-	-

	-	-	-	-
Temps partiel	0,004 (0,010)	-0,026** (0,010)	0,002 (0,010)	-0,026** (0,010)
Permanence				
Permanent	-	-	-	-
	-	-	-	-
Occasionnel	-0,032** (0,015)	-0,012 (0,015)	-0,010 (0,015)	0,023 (0,015)
Constante	0,234*** (0,025)	0,173*** (0,025)	0,461*** (0,026)	0,680*** (0,026)

*** p<.01, ** p<.05, * p<.1. Tient compte du ministère ou organisme employeur. Voir Tableau suivant pour les coefficients estimés pour les ministères et organismes.

Tableau 14 : Déterminants des variables de productivité en télétravail – coefficients estimés pour les ministères ou organismes employeurs

	Performance (Plus de travail par heure en télétravail)	Heures (Plus d'heures par jour en télétravail)	Qualité (Meilleure qualité en télétravail)	Autonomie (Meilleure autonomie en télétravail)
Ministère ou organisme employeur				
Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	-0,038 (0,025)	-0,023 (0,026)	-0,042 (0,027)	-0,036 (0,026)
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	-0,050*** (0,019)	-0,029 (0,019)	-0,027 (0,020)	-0,055*** (0,020)
Ministère du Conseil exécutif	-0,028 (0,022)	0,021 (0,023)	-0,024 (0,023)	0,021 (0,023)
Ministère de la Culture et des Communications	-0,091*** (0,030)	-0,044 (0,031)	-0,072** (0,032)	0,025 (0,032)
Ministère de la Cybersécurité et du Numérique	0,121*** (0,017)	0,104*** (0,017)	0,085*** (0,017)	0,045*** (0,017)
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie	-0,052* (0,027)	0,041 (0,027)	-0,062** (0,028)	-0,043 (0,028)
Ministère de l'Éducation	0,033 (0,020)	0,059*** (0,021)	0,049** (0,021)	0,032 (0,021)
Ministère des Ressources naturelles et des Forêts	-0,101*** (0,015)	-0,044*** (0,015)	-0,083*** (0,016)	-0,060*** (0,016)
Ministère de l'Enseignement supérieur	0,043 (0,026)	0,041 (0,026)	0,032 (0,027)	0,003 (0,027)
Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs	-0,094*** (0,015)	-0,036** (0,015)	-0,068*** (0,015)	-0,033** (0,015)
Ministère de la Famille	0,054** (0,024)	0,049** (0,024)	0,003 (0,025)	-0,022 (0,025)
Ministère des Finances	-0,098*** (0,026)	0,036 (0,026)	-0,043 (0,027)	0,079*** (0,027)
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	0,040* (0,020)	0,089*** (0,021)	0,037* (0,021)	0,076*** (0,021)
Ministère de la Justice	-0,036** (0,017)	0,012 (0,017)	-0,025 (0,017)	-0,022 (0,017)
Ministère de la Langue française	-0,037 (0,056)	-0,003 (0,056)	0,047 (0,058)	-0,005 (0,058)
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	0,007 (0,033)	0,009 (0,033)	0,040 (0,034)	0,072** (0,034)
Ministère de la Santé et des Services sociaux	0,053*** (0,017)	0,049*** (0,017)	0,045** (0,018)	0,024 (0,018)
Secrétariat du Conseil du trésor	-0,053**	-0,019	-0,019	-0,014

	(0,022)	(0,022)	(0,023)	(0,023)
Ministère de la Sécurité publique	-0,016	-0,004	-0,007	0,016
	(0,016)	(0,017)	(0,017)	(0,017)
Ministère du Tourisme	0,011	0,009	-0,040	0,065
	(0,039)	(0,039)	(0,041)	(0,041)
Ministère des Transports et de la Mobilité durable	-0,024*	-0,009	-0,016	0,007
	(0,013)	(0,013)	(0,013)	(0,013)
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	-	-	-	-
	-	-	-	-
Ministère du Travail	-0,030	-0,069	-0,007	-0,034
	(0,042)	(0,043)	(0,044)	(0,044)
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	0,147	-0,008	0,281***	-0,184*
	(0,101)	(0,102)	(0,106)	(0,105)
Bureau des enquêtes indépendantes	0,414	0,443	0,401	0,425
	(0,473)	(0,478)	(0,493)	(0,491)
Bureau du coroner	0,119	0,205	0,380***	0,212
	(0,127)	(0,128)	(0,132)	(0,131)
Centre d'acquisitions gouvernementales	0,017	0,135***	0,035	0,051
	(0,033)	(0,033)	(0,034)	(0,034)
Tribunal administratif de déontologie policière	0,323	-0,243	-0,594*	-0,525
	(0,334)	(0,338)	(0,349)	(0,347)
Commissaire à la déontologie policière	-0,072	0,024	0,066	0,129
	(0,127)	(0,128)	(0,132)	(0,131)
Commissaire de la langue française	-0,004	0,214	0,065	0,360
	(0,212)	(0,214)	(0,221)	(0,220)
Commissaire à la lutte contre la corruption	-0,001	0,125*	-0,063	0,061
	(0,071)	(0,072)	(0,074)	(0,074)
Commissaire à la santé et au bien-être	0,314	-0,125	-0,062	-0,219
	(0,236)	(0,239)	(0,247)	(0,245)
Commissaire à l'éthique et à la déontologie	-0,296**	-0,059	-0,171	-0,128
	(0,131)	(0,133)	(0,137)	(0,136)
Commissaire au lobbying du Québec	0,123	0,025	0,001	-0,031
	(0,095)	(0,096)	(0,099)	(0,099)
Commission consultative de l'enseignement privé	0,349	0,402	0,469	-0,379
	(0,473)	(0,478)	(0,493)	(0,490)
Commission d'accès à l'information	-0,124*	0,087	-0,129*	0,065
	(0,073)	(0,074)	(0,077)	(0,076)
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	-0,425**	-0,365**	-0,180	-0,350**
	(0,167)	(0,169)	(0,175)	(0,174)
Commission de la fonction publique	-0,026	0,102	-0,052	0,099
	(0,083)	(0,084)	(0,086)	(0,086)
Commission de la protection du territoire agricole du Québec	-0,097	0,089	0,062	-0,121
	(0,074)	(0,075)	(0,078)	(0,077)
Commission de l'éthique en science et en technologie	0,574	-0,567	-0,418	-0,398

	(0,473)	(0,478)	(0,493)	(0,491)
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail(CNESST)	0,040***	0,026**	-0,009	-0,011
	(0,012)	(0,012)	(0,013)	(0,013)
Commission des transports du Québec	-0,085	0,081	-0,160**	-0,037
	(0,062)	(0,063)	(0,065)	(0,065)
Commission municipale du Québec	-0,016	0,163**	-0,027	-0,003
	(0,078)	(0,079)	(0,082)	(0,081)
Commission québécoise des libérations conditionnelles	-0,077	0,209*	0,068	0,006
	(0,118)	(0,120)	(0,124)	(0,123)
Conseil de gestion de l'assurance parentale	-0,068	-0,222	-0,273	-0,049
	(0,179)	(0,181)	(0,187)	(0,186)
Conseil de la justice administrative	-0,198	0,321	0,380	-0,061
	(0,334)	(0,338)	(0,349)	(0,347)
Conseil du patrimoine culturel du Québec	-0,563	-0,656	-0,572	-0,607
	(0,473)	(0,478)	(0,493)	(0,491)
Conseil du statut de la femme	-0,032	-0,124	0,057	0,079
	(0,112)	(0,113)	(0,117)	(0,116)
Conseil supérieur de l'éducation	-0,005	-0,046	0,027	0,030
	(0,127)	(0,128)	(0,132)	(0,131)
Curateur public du Québec	-0,034	0,018	0,019	0,029
	(0,023)	(0,024)	(0,024)	(0,024)
Directeur des poursuites criminelles et pénales	-0,014	-0,042	0,067*	-0,013
	(0,037)	(0,037)	(0,038)	(0,038)
Élections Québec	-0,136***	-0,089***	0,000	0,067**
	(0,032)	(0,033)	(0,034)	(0,034)
Fonds d'aide aux actions collectives	0,402	0,445	0,354	-0,710
	(0,473)	(0,478)	(0,493)	(0,491)
Institut de la statistique du Québec	-0,168***	-0,105***	-0,146***	-0,120***
	(0,033)	(0,033)	(0,034)	(0,034)
La Financière agricole du Québec	-0,079***	0,016	-0,037	-0,067**
	(0,026)	(0,026)	(0,027)	(0,027)
Office de la protection du consommateur	-0,172***	-0,158***	-0,149**	-0,060
	(0,056)	(0,057)	(0,059)	(0,058)
Office des personnes handicapées du Québec	-0,095*	0,046	-0,077	-0,009
	(0,055)	(0,056)	(0,057)	(0,057)
Office des professions du Québec	-0,118	-0,093	0,072	-0,127
	(0,080)	(0,081)	(0,084)	(0,083)
Office québécois de la langue française	-0,070**	-0,005	0,008	0,061*
	(0,032)	(0,033)	(0,034)	(0,034)
Protecteur national de l'élève	-0,189	-0,067	-0,120	0,119
	(0,150)	(0,151)	(0,156)	(0,155)
Régie de l'assurance maladie du Québec	0,032*	0,017	0,014	0,019
	(0,018)	(0,018)	(0,018)	(0,018)

Régie des alcools, des courses et des jeux	0,051 (0,050)	0,094* (0,051)	0,037 (0,052)	0,100* (0,052)
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	0,031 (0,119)	0,082 (0,120)	0,183 (0,124)	0,193 (0,123)
Régie du bâtiment du Québec	0,042 (0,031)	0,046 (0,032)	0,018 (0,033)	-0,027 (0,032)
Retraite Québec	0,041** (0,017)	0,043** (0,017)	0,001 (0,018)	-0,002 (0,018)
Société de l'assurance automobile du Québec	0,077*** (0,015)	0,073*** (0,015)	0,032** (0,015)	0,036** (0,015)
Société d'habitation du Québec	-0,031 (0,035)	0,095*** (0,035)	-0,017 (0,036)	0,046 (0,036)
Sûreté du Québec	0,056*** (0,019)	0,048** (0,020)	0,031 (0,020)	0,012 (0,020)
Tribunal administratif des marchés financiers	-0,249* (0,150)	-0,044 (0,151)	0,018 (0,156)	0,073 (0,155)
Tribunal administratif du logement	0,047 (0,068)	-0,007 (0,068)	-0,006 (0,070)	-0,029 (0,070)
Tribunal administratif du Québec	0,011 (0,047)	0,071 (0,047)	0,011 (0,049)	-0,003 (0,049)
Tribunal administratif du travail	-0,006 (0,034)	0,015 (0,034)	-0,062* (0,035)	-0,038 (0,035)
Vérificateur général du Québec	0,019 (0,167)	0,398** (0,169)	-0,182 (0,175)	0,125 (0,174)

*** p<.01, ** p<.05, * p<.1. Tient compte des autres caractéristiques sociodémographiques et variables reliées à l'emploi. Voir Tableau précédent pour les coefficients estimés pour ces autres variables.

Tableau 15 : Déterminants des variables de productivité en télétravail – coefficients estimés pour le nombre de jours en télétravail

	Performance (Plus de travail par heure en télétravail)	Heures (Plus d'heures par jour en télétravail)	Qualité (Meilleure qualité en télétravail)	Autonomie (Meilleure autonomie en télétravail)
Nombre de jours en télétravail				
1 jour en télétravail	-0,271*** (0,014)	-0,190*** (0,014)	-0,189*** (0,015)	-0,134*** (0,015)
2 jours en télétravail	-0,109*** (0,008)	-0,066*** (0,008)	-0,069*** (0,008)	-0,034*** (0,008)
3 jours en télétravail (ref)	-	-	-	-
4 jours en télétravail	0,073*** (0,016)	-0,014 (0,017)	0,067*** (0,017)	0,024 (0,017)
5 jours en télétravail	0,137*** (0,011)	-0,011 (0,012)	0,110*** (0,012)	0,060*** (0,012)

*** p<.01, ** p<.05, * p<.1 Tient compte des caractéristiques sociodémographiques, des caractéristiques de l'emploi et des organismes et ministères employeurs

Tableau 16 : Déterminants des effets du télétravail

		Perspectives de carrière	Qualité relations avec collègues	Qualité relations avec supérieurs	Soutien collègues	Soutien supérieur	Santé mentale	Équilibre travail/vie personnelle	Sentiment appartenance à l'organisation
Genre									
	Homme	-	-	-	-	-	-	-	-
	Femme	-0,024*** (0,006)	-0,015*** (0,004)	-0,022*** (0,004)	-0,031*** (0,005)	-0,028*** (0,005)	0,003 (0,009)	0,007 (0,008)	-0,034*** (0,005)
Âge									
	Moins de 30 ans	-	-	-	-	-	-	-	-
	30-39 ans	-0,052*** (0,009)	0,005 (0,007)	0,010 (0,007)	-0,004 (0,008)	-0,003 (0,007)	-0,034** (0,014)	-0,003 (0,013)	-0,011 (0,008)
	40-49 ans	-0,078*** (0,009)	0,014** (0,007)	0,018*** (0,007)	0,001 (0,008)	0,006 (0,007)	-0,111*** (0,014)	-0,061*** (0,013)	-0,021** (0,008)
	50-59 ans	-0,104*** (0,010)	0,005 (0,007)	0,005 (0,007)	-0,004 (0,008)	-0,004 (0,008)	-0,191*** (0,014)	-0,144*** (0,014)	-0,038*** (0,009)
	60 ans et plus	-0,138*** (0,011)	-0,005 (0,008)	-0,012 (0,008)	-0,014 (0,010)	-0,010 (0,009)	-0,257*** (0,017)	-0,230*** (0,016)	-0,051*** (0,010)
Éducation									
	Moins d'un baccalauréat	-	-	-	-	-	-	-	-
	Baccalauréat et +	0,005 (0,005)	0,011*** (0,004)	0,009** (0,004)	0,005 (0,004)	0,006 (0,004)	0,022*** (0,008)	0,032*** (0,007)	0,014*** (0,005)
Région									
	Autres régions	-	-	-	-	-	-	-	-
	Quebec	-0,073*** (0,006)	-0,009** (0,004)	-0,012*** (0,004)	-0,004 (0,005)	-0,011** (0,005)	-0,014 (0,009)	0,012 (0,009)	-0,012** (0,005)
	Montréal	-0,038*** (0,008)	0,020*** (0,006)	0,020*** (0,006)	0,025*** (0,007)	0,017*** (0,006)	-0,016 (0,012)	-0,011 (0,011)	0,021*** (0,007)
	Banlieue de Québec	-0,065*** (0,008)	-0,006 (0,006)	-0,006 (0,006)	0,000 (0,007)	-0,006 (0,007)	0,018 (0,013)	0,054*** (0,012)	-0,013* (0,008)
	Banlieue de Montréal	-0,039*** (0,007)	0,003 (0,005)	0,007 (0,005)	0,022*** (0,006)	0,011** (0,006)	0,034*** (0,011)	0,039*** (0,010)	0,015** (0,006)

Présence d'enfants pour les hommes								
Enfants (petit)	0,037*** (0,007)	0,001 (0,005)	0,001 (0,005)	0,013** (0,006)	0,011* (0,006)	0,002 (0,011)	0,044*** (0,010)	0,033*** (0,007)
Enfants (moyen)	0,002 (0,008)	-0,007 (0,006)	-0,001 (0,006)	0,000 (0,007)	-0,007 (0,006)	-0,008 (0,012)	0,022** (0,011)	0,012* (0,007)
Enfants (grand)	-0,002 (0,010)	-0,002 (0,007)	-0,017** (0,007)	-0,012 (0,008)	-0,008 (0,008)	-0,020 (0,015)	0,034** (0,014)	-0,016* (0,009)
Présence d'enfants pour les femmes								
Enfants (petit)	0,021*** (0,006)	-0,005 (0,004)	-0,003 (0,004)	0,000 (0,005)	-0,001 (0,004)	0,026*** (0,008)	0,086*** (0,008)	0,011** (0,005)
Enfants (moyen)	0,000 (0,006)	-0,013*** (0,004)	-0,012*** (0,004)	-0,007 (0,005)	-0,009** (0,004)	-0,006 (0,008)	0,025*** (0,008)	-0,006 (0,005)
Enfants (grand)	-0,003 (0,007)	-0,008 (0,005)	-0,006 (0,005)	-0,003 (0,006)	0,001 (0,005)	-0,020** (0,010)	0,023** (0,009)	-0,007 (0,006)
Temps de navettage								
ln (minutes)	0,015*** (0,003)	0,007*** (0,002)	0,005*** (0,002)	0,011*** (0,002)	0,007*** (0,002)	0,043*** (0,004)	0,039*** (0,004)	0,008*** (0,002)
Taille de l'équipe								
Moins de 5 personnes	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
De 5 à 9 personnes	0,014 (0,009)	0,006 (0,006)	0,005 (0,006)	0,013* (0,007)	0,013* (0,007)	0,004 (0,013)	0,009 (0,012)	0,001 (0,008)
De 10 à 19 personnes	0,022*** (0,008)	0,004 (0,006)	0,005 (0,006)	0,011* (0,007)	0,011* (0,006)	0,005 (0,012)	0,007 (0,012)	0,009 (0,007)
De 20 à 49 personnes	0,012 (0,008)	0,002 (0,006)	0,004 (0,006)	0,004 (0,007)	0,009 (0,007)	0,010 (0,013)	0,018 (0,012)	-0,001 (0,008)
Plus de 50 personnes	0,021** (0,010)	0,013* (0,007)	0,014** (0,007)	0,012 (0,008)	0,020*** (0,008)	0,003 (0,015)	0,005 (0,014)	0,013 (0,009)
Ancienneté								
Moins d'un an	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
De 1 à 3 ans	-0,009 (0,008)	0,008 (0,006)	0,005 (0,006)	0,007 (0,007)	0,003 (0,006)	0,002 (0,012)	-0,023** (0,011)	-0,010 (0,007)
De 4 à 10 ans	-0,026*** (0,008)	0,005 (0,006)	-0,001 (0,006)	0,003 (0,007)	-0,004 (0,006)	-0,014 (0,012)	-0,030*** (0,011)	-0,031*** (0,007)
Plus de 10 ans	-0,052*** (0,008)	0,000 (0,006)	-0,001 (0,006)	-0,008 (0,007)	-0,014** (0,006)	-0,010 (0,012)	-0,024** (0,011)	-0,052*** (0,007)

Catégorie d'emploi								
Cadre	-0,028*** (0,008)	-0,031*** (0,005)	-0,021*** (0,006)	-0,036*** (0,006)	-0,024*** (0,006)	-0,081*** (0,011)	-0,062*** (0,011)	-0,033*** (0,007)
Professionnel (le)	-	-	-	-	-	-	-	-
Personnel technique	0,006 (0,005)	0,015*** (0,004)	0,013*** (0,004)	0,008* (0,005)	0,013*** (0,004)	-0,004 (0,008)	0,001 (0,008)	0,016*** (0,005)
Personnel de bureau	0,019** (0,008)	0,034*** (0,006)	0,032*** (0,006)	0,029*** (0,007)	0,032*** (0,006)	-0,001 (0,012)	-0,032*** (0,011)	0,046*** (0,007)
Catégorie d'horaire								
Temps plein	-	-	-	-	-	-	-	-
Temps partiel	-0,012* (0,007)	-0,009* (0,005)	-0,013** (0,005)	-0,019*** (0,006)	-0,018*** (0,005)	0,058*** (0,010)	0,044*** (0,010)	-0,018*** (0,006)
Permanence								
Permanent	-	-	-	-	-	-	-	-
Occasionnel	0,002 (0,010)	0,011 (0,007)	0,006 (0,007)	0,004 (0,008)	0,003 (0,008)	-0,013 (0,015)	-0,009 (0,014)	0,011 (0,009)
Constante	0,257*** (0,017)	0,032*** (0,012)	0,045*** (0,012)	0,065*** (0,014)	0,066*** (0,013)	0,405*** (0,025)	0,555*** (0,024)	0,151*** (0,015)

*** p<.01, ** p<.05, * p<.1. Tient compte du ministère ou organisme employeur. Voir Tableau suivant pour les coefficients estimés pour les ministères et organismes.

Tableau 17 : Déterminants des autres effets du télétravail – impacts des ministères ou organismes employeurs

	Perspective s de carrière	Qualité relations ave c collègues	Qualité relations ave c supérieurs	Soutien collègues	Soutien supérieur	Santé mentale	Équilibre travail/vie personnelle	Sentiment appartenance à l'organisation
Ministère ou organisme employeur								
Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	-0,040** (0,018)	-0,027** (0,013)	-0,021 (0,013)	-0,047*** (0,015)	-0,038*** (0,014)	-0,061** (0,026)	-0,088*** (0,025)	-0,050*** (0,016)
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	-0,043*** (0,013)	-0,004 (0,010)	-0,012 (0,010)	-0,031*** (0,011)	-0,019* (0,010)	0,018 (0,020)	-0,034* (0,019)	-0,020* (0,012)
Ministère du Conseil exécutif	-0,045*** (0,016)	-0,005 (0,011)	-0,004 (0,011)	-0,009 (0,013)	-0,005 (0,012)	0,019 (0,023)	-0,005 (0,022)	-0,027* (0,014)
Ministère de la Culture et des Communications	-0,067*** (0,021)	-0,002 (0,015)	-0,005 (0,015)	-0,032* (0,018)	-0,024 (0,017)	-0,009 (0,032)	0,010 (0,030)	-0,069*** (0,019)
Ministère de la Cybersécurité et du Numérique	0,038*** (0,012)	0,034*** (0,008)	0,031*** (0,008)	0,058*** (0,010)	0,046*** (0,009)	-0,021 (0,017)	-0,010 (0,016)	0,014 (0,010)
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie	-0,056*** (0,019)	-0,022 (0,013)	-0,007 (0,013)	-0,022 (0,016)	-0,016 (0,015)	-0,023 (0,028)	-0,026 (0,026)	-0,046*** (0,017)
Ministère de l'Éducation	-0,013 (0,014)	-0,014 (0,010)	-0,010 (0,010)	-0,023* (0,012)	-0,010 (0,011)	0,052** (0,021)	-0,017 (0,020)	-0,037*** (0,013)
Ministère des Ressources naturelles et des Forêts	-0,039*** (0,010)	-0,021*** (0,007)	-0,028*** (0,007)	-0,027*** (0,009)	-0,025*** (0,008)	-0,015 (0,015)	-0,002 (0,015)	-0,034*** (0,009)
Ministère de l'Enseignement supérieur	-0,007 (0,018)	0,011 (0,013)	0,016 (0,013)	0,020 (0,015)	0,012 (0,014)	0,042 (0,027)	-0,011 (0,025)	0,025 (0,016)
Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs	-0,043*** (0,010)	-0,022*** (0,007)	-0,018** (0,007)	-0,027*** (0,008)	-0,021*** (0,008)	-0,030** (0,015)	-0,081*** (0,014)	-0,050*** (0,009)
Ministère de la Famille	-0,028* (0,017)	0,011 (0,012)	0,015 (0,012)	0,014 (0,014)	0,024* (0,013)	0,008 (0,025)	0,001 (0,023)	0,036** (0,015)

Ministère des Finances	-0,064*** (0,018)	-0,015 (0,013)	-0,020 (0,013)	-0,022 (0,015)	-0,028** (0,014)	-0,026 (0,027)	0,048* (0,026)	-0,031* (0,016)
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	-0,033** (0,014)	-0,006 (0,010)	-0,003 (0,010)	-0,003 (0,012)	-0,007 (0,011)	-0,003 (0,021)	-0,031 (0,020)	-0,023* (0,013)
Ministère de la Justice	-0,046*** (0,012)	-0,015* (0,008)	-0,015* (0,008)	-0,014 (0,010)	-0,018** (0,009)	0,049*** (0,017)	-0,013 (0,016)	-0,027** (0,010)
Ministère de la Langue française	-0,062 (0,039)	-0,036 (0,028)	-0,020 (0,028)	-0,039 (0,033)	-0,022 (0,030)	0,031 (0,058)	-0,041 (0,055)	-0,032 (0,035)
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	-0,084*** (0,023)	-0,012 (0,016)	-0,023 (0,017)	-0,027 (0,019)	-0,023 (0,018)	0,007 (0,034)	-0,011 (0,032)	-0,039* (0,021)
Ministère de la Santé et des Services sociaux	-0,014 (0,012)	0,003 (0,008)	0,008 (0,008)	0,004 (0,010)	0,010 (0,009)	0,003 (0,017)	0,002 (0,017)	-0,012 (0,011)
Secrétariat du Conseil du trésor	-0,046*** (0,015)	0,001 (0,011)	-0,001 (0,011)	-0,004 (0,013)	0,003 (0,012)	0,022 (0,023)	0,029 (0,022)	-0,010 (0,014)
Ministère de la Sécurité publique	-0,038*** (0,011)	-0,031*** (0,008)	-0,020** (0,008)	-0,038*** (0,010)	-0,033*** (0,009)	0,042** (0,017)	-0,024 (0,016)	-0,049*** (0,010)
Ministère du Tourisme	-0,044 (0,027)	-0,013 (0,019)	-0,005 (0,020)	-0,002 (0,023)	-0,006 (0,021)	0,029 (0,040)	-0,017 (0,038)	-0,003 (0,024)
Ministère des Transports et de la Mobilité durable	-0,019** (0,009)	0,002 (0,006)	0,006 (0,006)	-0,004 (0,007)	-0,005 (0,007)	-0,016 (0,013)	-0,016 (0,012)	-0,015* (0,008)
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
Ministère du Travail	-0,009 (0,030)	-0,019 (0,021)	-0,009 (0,022)	-0,023 (0,025)	-0,008 (0,023)	-0,011 (0,044)	-0,011 (0,042)	0,055** (0,027)
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	-0,111 (0,070)	-0,058 (0,050)	-0,053 (0,051)	-0,082 (0,059)	-0,066 (0,055)	-0,179* (0,104)	-0,048 (0,099)	0,000 (0,063)
Bureau des enquêtes indépendantes	-0,225 (0,327)	-0,062 (0,235)	-0,056 (0,237)	-0,103 (0,276)	-0,078 (0,255)	0,399 (0,487)	0,260 (0,463)	-0,143 (0,293)

Bureau du coroner	-0,138 (0,088)	-0,067 (0,063)	-0,064 (0,063)	-0,020 (0,074)	-0,076 (0,068)	0,195 (0,131)	0,051 (0,124)	-0,116 (0,079)
Centre d'acquisitions gouvernementales	0,033 (0,022)	-0,015 (0,016)	-0,007 (0,016)	0,006 (0,019)	-0,009 (0,017)	-0,046 (0,033)	-0,040 (0,032)	-0,015 (0,020)
Tribunal administratif de déontologie policière	0,315 (0,231)	-0,050 (0,166)	-0,048 (0,167)	-0,085 (0,195)	-0,060 (0,180)	0,422 (0,345)	0,157 (0,327)	-0,127 (0,207)
Commissaire à la déontologie policière	-0,173** (0,088)	-0,067 (0,063)	0,006 (0,063)	0,116 (0,074)	-0,009 (0,068)	0,006 (0,131)	-0,071 (0,124)	-0,050 (0,079)
Commissaire de la langue française	0,076 (0,146)	-0,054 (0,105)	-0,060 (0,106)	0,115 (0,123)	0,133 (0,114)	0,172 (0,218)	-0,066 (0,207)	-0,104 (0,131)
Commissaire à la lutte contre la corruption	-0,011 (0,051)	0,017 (0,037)	0,014 (0,037)	-0,072* (0,043)	-0,027 (0,040)	0,066 (0,076)	0,058 (0,072)	-0,052 (0,046)
Commissaire à la santé et au bien-être	0,004 (0,134)	-0,068 (0,096)	-0,062 (0,097)	-0,091 (0,113)	-0,074 (0,104)	-0,320 (0,199)	-0,367* (0,189)	-0,113 (0,120)
Commissaire à l'éthique et à la déontologie	-0,030 (0,088)	0,014 (0,063)	0,017 (0,063)	-0,018 (0,074)	0,002 (0,068)	-0,072 (0,131)	-0,076 (0,124)	-0,054 (0,079)
Commissaire au lobbying du Québec	0,043 (0,069)	-0,053 (0,049)	-0,052 (0,050)	-0,079 (0,058)	-0,017 (0,053)	0,095 (0,102)	-0,054 (0,097)	-0,094 (0,061)
Commission consultative de l'enseignement privé	-0,078 (0,327)	-0,055 (0,234)	-0,052 (0,237)	-0,061 (0,276)	-0,047 (0,255)	-0,422 (0,487)	0,363 (0,463)	-0,070 (0,293)
Commission d'accès à l'information	-0,086 (0,053)	-0,015 (0,038)	-0,066* (0,038)	-0,096** (0,044)	-0,077* (0,041)	0,016 (0,079)	-0,052 (0,075)	-0,059 (0,047)
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	-0,123 (0,116)	-0,061 (0,083)	-0,056 (0,084)	-0,082 (0,098)	-0,069 (0,090)	-0,311* (0,173)	-0,305* (0,164)	0,029 (0,104)
Commission de la fonction publique	-0,083 (0,057)	-0,030 (0,041)	-0,026 (0,041)	-0,055 (0,048)	-0,010 (0,045)	-0,044 (0,085)	0,045 (0,081)	-0,016 (0,051)
Commission de la protection du territoire agricole du Québec	-0,085 (0,052)	-0,017 (0,037)	0,010 (0,038)	0,025 (0,044)	-0,006 (0,041)	0,103 (0,078)	0,068 (0,074)	-0,048 (0,047)

Commission de l'éthique en science et en technologie	0,400*	-0,057	-0,061	-0,089	-0,075	-0,335	-0,559*	-0,089
	(0,231)	(0,166)	(0,167)	(0,195)	(0,180)	(0,345)	(0,327)	(0,207)
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)	-0,031***	-0,004	0,002	-0,003	-0,006	0,019	0,025**	-0,011
	(0,009)	(0,006)	(0,006)	(0,007)	(0,007)	(0,013)	(0,012)	(0,008)
Commission des transports du Québec	-0,012	-0,022	-0,003	-0,001	0,034	-0,024	-0,144**	-0,038
	(0,044)	(0,031)	(0,032)	(0,037)	(0,034)	(0,065)	(0,062)	(0,039)
Commission municipale du Québec	-0,114**	-0,001	-0,030	-0,030	-0,043	-0,018	-0,066	-0,079
	(0,056)	(0,040)	(0,040)	(0,047)	(0,043)	(0,083)	(0,079)	(0,050)
Commission québécoise des libérations conditionnelles	-0,079	-0,070	-0,069	-0,098	-0,080	0,049	0,075	-0,115
	(0,082)	(0,059)	(0,059)	(0,069)	(0,064)	(0,122)	(0,116)	(0,074)
Conseil de gestion de l'assurance parentale	-0,158	-0,056	-0,059	-0,092	-0,072	-0,193	-0,312*	-0,125
	(0,124)	(0,089)	(0,090)	(0,104)	(0,097)	(0,184)	(0,175)	(0,111)
Conseil de la justice administrative	0,347	-0,057	-0,058	-0,089	-0,072	0,013	-0,256	-0,118
	(0,231)	(0,166)	(0,167)	(0,195)	(0,180)	(0,345)	(0,327)	(0,207)
Conseil du patrimoine culturel du Québec	0,798**	-0,084	-0,081	-0,104	-0,089	-0,476	0,224	-0,179
	(0,328)	(0,235)	(0,237)	(0,276)	(0,255)	(0,488)	(0,463)	(0,293)
Conseil du statut de la femme	-0,075	0,002	0,005	-0,023	-0,008	-0,049	-0,072	-0,040
	(0,077)	(0,055)	(0,056)	(0,065)	(0,060)	(0,115)	(0,109)	(0,069)
Conseil supérieur de l'éducation	-0,055	-0,059	0,023	-0,004	0,011	0,009	0,079	0,052
	(0,091)	(0,065)	(0,066)	(0,077)	(0,071)	(0,135)	(0,129)	(0,082)
Curateur public du Québec	-0,015	0,013	-0,005	0,006	-0,002	0,073***	0,020	0,004
	(0,016)	(0,012)	(0,012)	(0,014)	(0,013)	(0,024)	(0,023)	(0,015)
Directeur des poursuites criminelles et pénales	0,002	-0,009	-0,009	-0,023	-0,027	-0,031	-0,027	-0,016
	(0,026)	(0,018)	(0,018)	(0,022)	(0,020)	(0,038)	(0,036)	(0,023)
Élections Québec	-0,054**	-0,031*	-0,021	-0,052***	-0,030*	0,008	-0,002	-0,024
	(0,023)	(0,016)	(0,016)	(0,019)	(0,018)	(0,034)	(0,032)	(0,020)
Fonds d'aide aux actions collectives	0,718**	-0,087	-0,099	-0,159	-0,134	0,394	0,165	-0,235
	(0,327)	(0,234)	(0,237)	(0,276)	(0,255)	(0,487)	(0,463)	(0,293)

Institut de la statistique du Québec	-0,080*** (0,023)	-0,026 (0,017)	-0,034** (0,017)	-0,042** (0,019)	-0,057*** (0,018)	-0,028 (0,034)	0,001 (0,033)	-0,049** (0,021)
La Financière agricole du Québec	-0,029 (0,018)	-0,028** (0,013)	-0,031** (0,013)	-0,042*** (0,015)	-0,027* (0,014)	-0,048* (0,027)	-0,037 (0,026)	-0,045*** (0,016)
Office de la protection du consommateur	-0,037 (0,040)	-0,066** (0,029)	-0,051* (0,029)	-0,034 (0,034)	-0,033 (0,032)	0,008 (0,060)	-0,038 (0,057)	-0,103*** (0,036)
Office des personnes handicapées du Québec	-0,116*** (0,038)	-0,049* (0,027)	-0,037 (0,027)	-0,019 (0,032)	-0,020 (0,029)	-0,114** (0,056)	0,037 (0,053)	-0,080** (0,034)
Office des professions du Québec	-0,094 (0,057)	-0,032 (0,041)	-0,059 (0,041)	-0,060 (0,048)	-0,073 (0,045)	-0,001 (0,085)	-0,145* (0,081)	-0,103** (0,051)
Office québécois de la langue française	-0,075*** (0,022)	-0,025 (0,016)	-0,025 (0,016)	-0,038** (0,019)	-0,030* (0,017)	0,068** (0,033)	0,007 (0,031)	-0,060*** (0,020)
Protecteur national de l'élève	-0,146 (0,099)	-0,064 (0,071)	-0,065 (0,071)	-0,091 (0,083)	-0,080 (0,077)	-0,112 (0,147)	-0,165 (0,140)	-0,113 (0,089)
Régie de l'assurance maladie du Québec	-0,012 (0,012)	0,003 (0,009)	0,001 (0,009)	-0,007 (0,010)	0,003 (0,009)	-0,018 (0,018)	0,026 (0,017)	-0,008 (0,011)
Régie des alcools, des courses et des jeux	-0,044 (0,035)	-0,040 (0,025)	-0,038 (0,025)	-0,048* (0,029)	-0,042 (0,027)	-0,012 (0,052)	-0,023 (0,049)	-0,069** (0,031)
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	-0,123 (0,080)	0,036 (0,057)	0,034 (0,058)	0,058 (0,067)	0,076 (0,062)	0,178 (0,119)	-0,030 (0,113)	-0,036 (0,071)
Régie du bâtiment du Québec	-0,002 (0,022)	0,044*** (0,015)	0,027* (0,016)	0,007 (0,018)	0,033** (0,017)	0,027 (0,032)	-0,060** (0,030)	0,008 (0,019)
Retraite Québec	-0,031*** (0,012)	-0,001 (0,008)	-0,002 (0,009)	-0,004 (0,010)	-0,010 (0,009)	0,017 (0,018)	0,047*** (0,017)	-0,007 (0,011)
Société de l'assurance automobile du Québec	-0,014 (0,010)	0,004 (0,007)	0,007 (0,007)	0,003 (0,009)	0,005 (0,008)	0,017 (0,015)	-0,007 (0,014)	-0,002 (0,009)
Société d'habitation du Québec	-0,040 (0,024)	-0,014 (0,017)	-0,001 (0,018)	0,002 (0,021)	-0,015 (0,019)	-0,041 (0,036)	-0,012 (0,034)	-0,020 (0,022)

Sûreté du Québec	-0,039*** (0,014)	-0,014 (0,010)	-0,011 (0,010)	-0,012 (0,011)	-0,003 (0,011)	0,042** (0,020)	0,019 (0,019)	-0,023* (0,012)
Tribunal administratif des marchés financiers	-0,003 (0,099)	0,017 (0,071)	0,104 (0,072)	0,064 (0,083)	0,087 (0,077)	-0,056 (0,147)	0,283** (0,140)	0,126 (0,089)
Tribunal administratif du logement	-0,073 (0,048)	-0,022 (0,035)	0,001 (0,035)	-0,077* (0,041)	-0,059 (0,038)	0,025 (0,072)	0,028 (0,068)	0,064 (0,043)
Tribunal administratif du Québec	0,078** (0,033)	0,040* (0,023)	0,025 (0,024)	0,050* (0,028)	0,038 (0,025)	0,020 (0,049)	-0,043 (0,046)	0,001 (0,029)
Tribunal administratif du travail	-0,066*** (0,024)	-0,044** (0,017)	-0,044** (0,017)	-0,043** (0,020)	-0,037** (0,019)	0,024 (0,036)	0,003 (0,034)	-0,055*** (0,021)
Vérificateur général du Québec	-0,167 (0,124)	-0,072 (0,089)	-0,071 (0,090)	-0,107 (0,104)	0,055 (0,097)	-0,047 (0,184)	0,000 (0,175)	-0,141 (0,111)

*** p<.01, ** p<.05, * p<.1. Tient compte des autres caractéristiques sociodémographiques et variables reliées à l'emploi. Voir Tableau précédent pour les coefficients estimés pour ces autres variables.

Tableau 18 : Déterminants des autres effets du télétravail – coefficients estimés pour le nombre de jours en télétravail

	Perspectives de carrière	Qualité relations avec collègues	Qualité relations avec supérieurs	Soutien collègues	Soutien supérieur	Santé mentale	Équilibre travail/vie personnelle	Sentiment appartenance à l'organisation
Nombre de jours en télétravail								
1 jour en télétravail	-0,040*** (0,010)	-0,026*** (0,007)	-0,022*** (0,007)	-0,038*** (0,008)	-0,027*** (0,008)	-0,141*** (0,015)	-0,167*** (0,014)	-0,031*** (0,009)
2 jours en télétravail	-0,001 (0,005)	-0,002 (0,004)	-0,002 (0,004)	-0,008* (0,005)	-0,004 (0,004)	-0,062*** (0,008)	-0,055*** (0,008)	0,000 (0,005)
3 jours en télétravail (ref)	-	-	-	-	-	-	-	-
4 jours en télétravail	-0,001 (0,012)	-0,001 (0,008)	0,012 (0,008)	-0,011 (0,010)	0,001 (0,009)	-0,017 (0,017)	-0,040** (0,016)	-0,014 (0,010)
5 jours en télétravail	0,025*** (0,008)	0,041*** (0,006)	0,057*** (0,006)	0,053*** (0,007)	0,067*** (0,006)	0,004 (0,012)	-0,009 (0,011)	0,054*** (0,007)

*** p<.01, ** p<.05, * p<.1 Tient compte des caractéristiques sociodémographiques, des caractéristiques de l'emploi et des organismes et ministères employeurs