

L'AVÈNEMENT D'UN NOUVEAU MODE DE TRAVAIL: LE TÉLÉTRAVAIL

Rapport final à l'intention du Forum des jeunes de la fonction
publique québécoise

SEPTEMBRE 2021

CHAIRE BMO
DIVERSITÉ ET
GOUVERNANCE



forum
DES Jeunes
DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE



Produit par :

M^{me} Gaëlle Cachat-Rosset, Doctorat en gestion

Professeure adjointe, Département Management, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval.

M^{me} Tania Saba, Ph. D., CRHA, Distinction Fellow

Titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance et professeure titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Ce rapport s'inscrit dans le cadre de la consultation 2020-2021 du Forum des Jeunes de la fonction publique québécoise. S'inscrivant dans un projet de recherche global mené en association avec le Centre de recherche en technologies de l'information et affaires (CeRTIA) et la Toulouse Business School.

L'équipe de recherche

- M^{me} Tania Saba, titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance, professeure titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal. tania.saba@umontreal.ca
- M^{me} Gaëlle Cachat-Rosset, professeure adjointe, Département Management, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval. gaelle.cachat-rosset@fsa.ulaval.ca
- M^{me} Josianne Marsan, professeure titulaire, directrice du Centre de recherche en technologies de l'information et affaires, Département de systèmes d'information organisationnels, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval.
- M. Alain Klarsfeld, professeur, Département Droit des Affaires et Management des Ressources Humaines, TBS Business School.
- M. Kevin Carillo, professeur associé en Sciences de la Donnée & Systèmes d'Information, Département du Management de l'Information, TBS Business School.



Centre de recherche en
technologies de l'information
et affaires (CeRTIA)



Table des matières

Avant-propos	4
Le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise	4
Sommaire exécutif	5
Introduction	6
La méthodologie	7
Le modèle d'analyse	7
La population	8
Les analyses	8
Les résultats descriptifs de l'enquête	9
Les caractéristiques individuelles	9
Les caractéristiques d'emploi	10
Les caractéristiques liées à la nature du travail	13
Les caractéristiques liées aux technologies	15
Les caractéristiques liées au télétravail	16
Les caractéristiques organisationnelles en télétravail	18
Les caractéristiques contextuelles	19
L'intention de poursuivre en télétravail	20
La prédisposition à continuer le télétravail au-delà de la crise	20
Les facteurs explicatifs de l'intention de poursuivre en télétravail	21
Les leviers et points de vigilance	25
La productivité en télétravail	25
La productivité en télétravail	25
Les facteurs explicatifs d'une plus grande productivité en télétravail	26
Les leviers et points de vigilance	29
Les différences régionales et organisationnelles	31
Les différences par région	31
Les différences par employeur	32
Quelques recommandations	33
Concevoir le télétravail comme un mode d'organisation du travail à part entière	33
Gérer les organisations du télétravail et les télétravailleurs	34
Développer le numérique au service du travail et des relations sociales	35
Liste des figures	36

Avant-propos

Le présent rapport porte sur l'analyse des données recueillies auprès des 4 153 jeunes de la fonction publique québécoise qui ont participé à la consultation entre le 16 février et le 31 mars 2021. Les prochaines sections du rapport décrivent d'abord le contexte sous-jacent à cette consultation, notamment la situation pandémique et son influence sur l'arrivée massive du télétravail au Québec. Ensuite sont présentés les aspects méthodologiques ainsi que le profil sociodémographique des répondants et répondantes. Puis, les résultats de l'enquête sont décrits, notamment la corrélation entre l'intention des jeunes de poursuivre en télétravail et des facteurs tels que les caractéristiques de leur emploi et le soutien offert par leur ministère ou organisme. Les facteurs qui influencent leur productivité en télétravail sont également abordés. À la lumière de ses résultats, le rapport apporte des pistes de réflexion et des recommandations à considérer pour l'organisation de ce mode travail dans les organisations.

Le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise

Le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise (ci-après « le Forum ») est une organisation à but non lucratif créée en 1997 par une dizaine de jeunes employés et employées de la région de Québec. Le Forum avait pour objectif de combler l'absence d'organismes s'adressant particulièrement aux jeunes employés et employées de l'État âgés de 18 à 35 ans. En tant qu'organisme sans but lucratif, le Forum regroupe actuellement près de 3 500 membres de 35 ans ou moins à l'emploi de la fonction publique, et ce, peu importe leur statut ou leur catégorie d'emploi.

La mission du Forum est de contribuer activement à l'intégration et au développement des jeunes fonctionnaires, tout en favorisant leur participation à l'évolution de l'État. Le Forum a également le souci d'être au cœur des réflexions entourant les nombreux défis auxquels est confrontée la fonction publique québécoise. Pour ce faire, des activités de consultation sont privilégiées, permettant aux jeunes employés de l'État de réfléchir et de s'exprimer sur des sujets qui les concernent.

Tourné vers l'avenir et la créativité, le Forum se projette en avant en se donnant une vision à la mesure des attentes des jeunes. Il vise à être le lieu de réseautage et de réflexion privilégié des jeunes fonctionnaires et un intervenant incontournable au regard des grands enjeux de la fonction publique.

Sommaire exécutif

La consultation 2020-2021, portant sur le télétravail, a été menée en collaboration avec la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal auprès de jeunes fonctionnaires de 35 ans et moins de la fonction publique québécoise. Cette consultation avait notamment pour but d'obtenir un portrait de la perception des jeunes sur les modalités actuelles et celles étant favorables au maintien du télétravail dans le futur. Ceci dans l'objectif de mieux comprendre les conditions nécessaires à la réussite du télétravail pour les jeunes de la fonction publique québécoise.

Les réponses ont été recueillies entre le 16 février et le 31 mars 2021 par l'intermédiaire d'un questionnaire électronique, envoyé à 15 532 jeunes. Au total, 4 153 questionnaires ont été dûment remplis et ont été retenus pour analyse, soit l'équivalent d'un taux de participation de 27 %. Sur ce total, 42 % sont membres du Forum des jeunes. Les résultats ont permis de mieux comprendre le point de vue des jeunes sur le désir de poursuivre en télétravail et sur leur productivité. Voici un résumé des principaux résultats :

- 71 % des répondants disent vouloir continuer en télétravail après la crise de la COVID-19 si on leur donne le choix.
- 18 % des répondants et répondantes déclarent vouloir continuer à temps plein si on leur laissait le choix et 19,3 % souhaitent continuer quatre jours par semaine.
- Près de 18 % des jeunes ne souhaitent pas avoir un nombre de jours en télétravail fixe, mais plutôt variable.
- Les caractéristiques du télétravail, soit les équipements informatiques et les conditions du télétravail à domicile, ainsi que le temps passé en télétravail, sont les facteurs qui influencent le plus le désir de poursuivre en télétravail post-pandémie.
- Plus l'emploi permet l'autonomie et fait appel à des tâches variées et complexes, plus les employés et employées sont favorables au télétravail.
- L'intention de poursuivre en télétravail, de même que le sentiment d'être connecté à son organisation et l'engagement envers celle-ci sont croissants avec l'âge.
- Des conditions de télétravail au domicile et des équipements informatiques adéquats sont des facteurs qui améliorent la productivité en télétravail.
- La productivité est également améliorée lorsque les tâches réalisées sont différentes en télétravail et en présentiel.
- Le maintien d'un lien entre l'organisation et l'individu, par exemple à travers des réunions de travail ou des événements sociaux, augmente l'engagement des employés et employées, ce qui augmente la productivité en télétravail.

Introduction

Depuis le début de l'année 2020, le monde entier vit une situation sanitaire et économique exceptionnelle, le Québec n'y fait pas exception. Les milieux de travail ont dû trouver les moyens de se conformer aux réglementations et exigences gouvernementales strictes visant à freiner la pandémie de COVID-19, notamment en mettant en place le télétravail de façon massive. Un grand nombre de travailleurs et travailleuses se sont retrouvés en télétravail de manière volontaire ou parce que leur employeur l'exigeait, à temps complet ou partiel. Pour les employés et employées de la fonction publique, le télétravail est exigé depuis le début de la crise sanitaire, soit mars 2020. Dans la fonction publique québécoise, le télétravail n'était pas une pratique courante avant la pandémie de COVID-19. Seuls quelques projets pilotes avaient eu lieu dans certains ministères et organismes.

Ces travailleurs et travailleuses ont dû s'adapter soudainement au travail à la maison, aux technologies, à de nouvelles formes de relations et d'interactions sociales au travail. Après des mois de pratique du télétravail, les jeunes fonctionnaires ont dû faire évoluer leurs façons de travailler et d'interagir avec le support des technologies de l'information et de communication (TIC) dont ils disposaient, et ce dans un contexte de grande incertitude.

Cette situation semble satisfaire une grande majorité d'employés et d'employées qui disent souhaiter poursuivre en télétravail après la crise. Pourtant, une première étude sur les conditions de l'adaptation au télétravail réalisée en 2020 a révélé des freins et difficultés en télétravail¹, telles que l'adaptation nécessaire de l'environnement et des outils de télétravail au domicile, le besoin de renforcer les compétences numériques, les difficultés rencontrées dans le cas d'une grande interdépendance des tâches avec des collègues et l'importance de maintenir les contacts sociaux et d'éviter de se retrouver dans des situations d'isolement professionnel. Il convient donc de prendre en compte ces facteurs de risque pour la mise en place de politiques de télétravail pérennes, efficaces et gages de bien-être.

L'objectif général de cette étude est de jeter un regard plus approfondi sur le télétravail dans la fonction publique québécoise, particulièrement pour ses jeunes travailleurs et travailleuses. Nous cherchons notamment à mieux comprendre les conditions nécessaires à la réussite de cette forme d'organisation du travail post-pandémie.

Nous étudions la nature même du travail, au cœur du succès en télétravail, et comment la productivité accrue en télétravail est conditionnée par le niveau d'autonomie et d'interdépendance du travail avec autrui, et par la nature même des tâches à réaliser. Nous examinons plus précisément comment le travail devrait être adapté, dans son contenu et ses flux, pour être conciliable avec le télétravail et l'usage des TIC.

¹ Saba T.& Cachat-Rosset G. « Covid-19 et le télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle, Québec et comparaison internationale ». *Rapport à l'Observatoire sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (OBVIA)*, 27 octobre 2020, 37 pages.

D'autre part, des employeurs expriment parfois un sentiment de détachement des employés et s'inquiètent du maintien du lien avec eux et de la survie d'une culture commune. Nous cherchons donc aussi à évaluer les risques de désengagement et d'isolement en télétravail et les leviers disponibles pour les contrer.

Considérant que le télétravail est là pour durer, cette étude vise à obtenir un portrait de la perception des jeunes fonctionnaires québécois sur les conditions actuelles liées au télétravail et déterminer les facteurs qui inciteraient les jeunes à continuer de faire du télétravail après la pandémie.

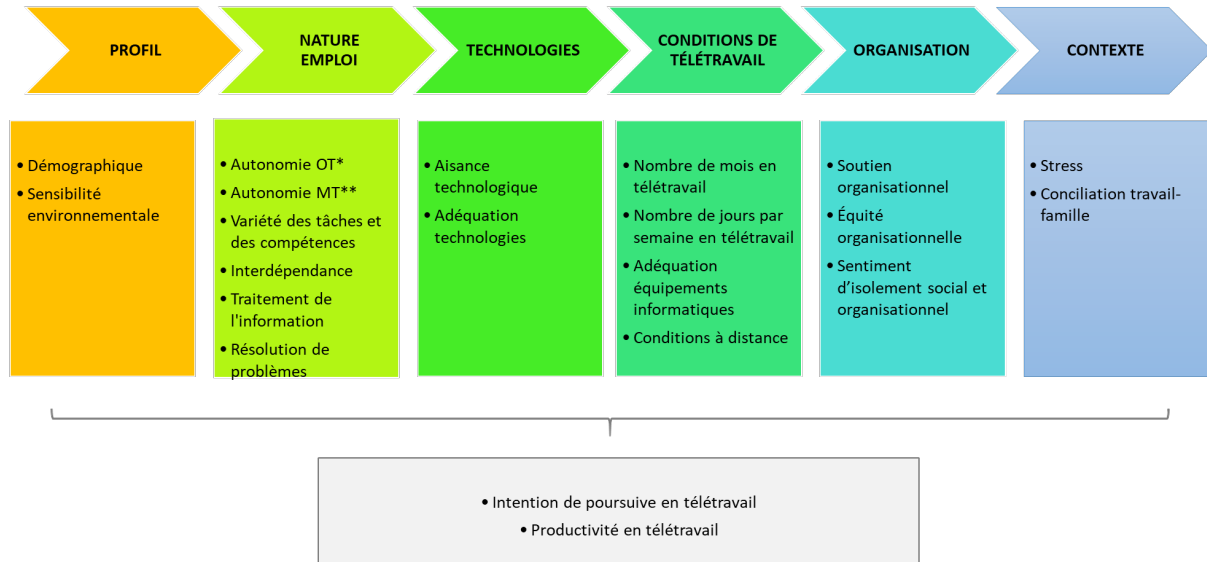
La méthodologie

Le modèle d'analyse

En réponse aux objectifs poursuivis et questions prioritaires, nous cherchons à comprendre les facteurs permettant d'expliquer :

- l'intention de poursuivre en télétravail;
- la productivité en télétravail.

Pour ce faire, nous étudions un modèle analytique, constitué de six composantes explicatives.



*Autonomie OT : Autonomie dans l'Organisation du Travail

**Autonomie MT : Autonomie dans les Méthodes de Travail

La population

L'enquête a été réalisée entre le **16 février et le 31 mars 2021**, auprès des **fonctionnaires de 35 ans et moins du gouvernement du Québec**.

Ce sondage fait partie d'une étude plus vaste sur le télétravail en contexte de crise. Celui-ci a donc été adapté aux spécificités organisationnelles de la fonction publique québécoise, ainsi qu'aux régions du Québec.

Le panel des répondantes et répondants initiaux a été épuré :

- des répondantes et répondants non consentants à l'étude;
- de ceux et celles qui n'étaient pas en télétravail, à temps plein ou partiel, au moment de l'étude;
- de ceux et celles de plus de 35 ans (17 répondants et répondantes);
- et enfin des réponses trop incomplètes.

L'échantillon final est de **4 153 répondants et répondantes**. Parmi les répondants et répondantes, **42 % sont membres du Forum des jeunes**, à l'initiative de ce sondage.

Les analyses

Nous avons réalisé deux types d'analyses, via IBM SPSS v26.

Une première phase a consisté à réaliser une analyse descriptive de l'échantillon, selon différentes caractéristiques individuelles, d'emploi, liées à la nature du travail, liées aux technologies, liées au télétravail, organisationnelles et contextuelles liées à la crise sanitaire en vigueur au moment de l'étude.

Une seconde phase a consisté en une analyse des facteurs inférentiels pour chaque variable dépendante étudiée, soit l'intention de poursuivre en télétravail et la productivité en télétravail. Un modèle de régression linéaire cherche à établir une relation linéaire entre une variable, dite expliquée (les variables dépendantes), et une ou plusieurs variables, dites explicatives. Il permet donc d'estimer l'effet, positif ou négatif, d'une ou de plusieurs variables sur une autre, et son ampleur.

En complément, des corrélations et différences entre différents profils d'emploi notamment sont présentées, en lien avec les variables dépendantes.

Enfin, une analyse des différences régionales et organisationnelles entre les différents ministères et organismes suffisamment représentés dans l'échantillon est présentée.

Les différentes analyses présentées conduisent in fine aux recommandations proposées.

Les résultats descriptifs de l'enquête

Les caractéristiques individuelles

- L'âge moyen des répondants et répondantes est de 29,7 ans. Près de la moitié ont plus de 30 ans;
- 72 % des répondants et répondantes sont des femmes.
- Plus des deux tiers des répondants et répondantes possèdent un diplôme universitaire de premier cycle ou plus;
- 80 % se disent plutôt (53 %) ou tout à fait (27 %) sensibles aux questions environnementales;
- 33 % des répondants et répondantes ont des personnes à charge;
- 47,3 % habitent la Capitale-Nationale, 12,1% sont à Montréal, 8,6% dans la Chaudière-Appalaches et 7,4 % en Montérégie.

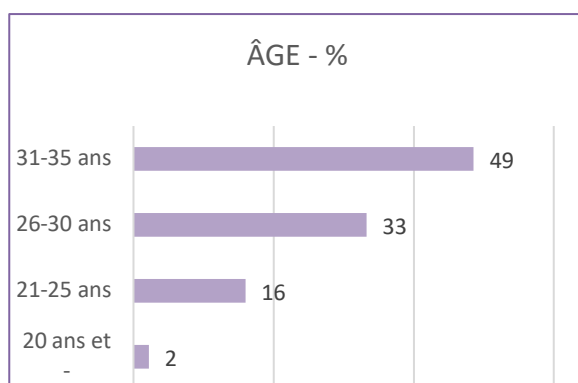


Figure 1 : Distribution des répondants et répondantes selon leur âge

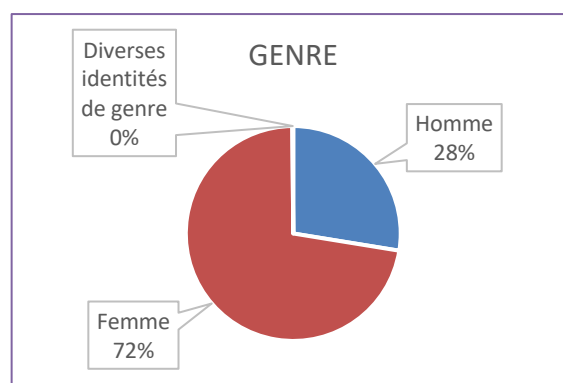


Figure 2 : Distribution des répondants et répondantes selon le genre

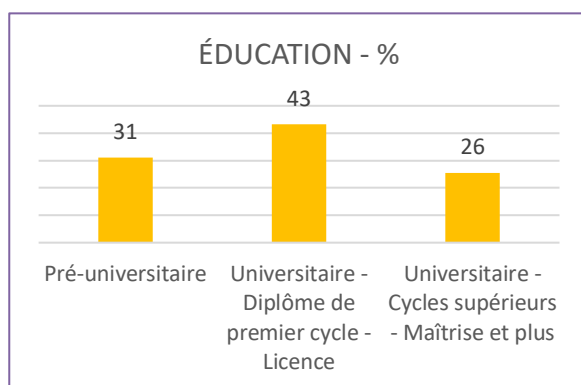


Figure 3 : Distribution des répondants et répondantes selon leur niveau de scolarité

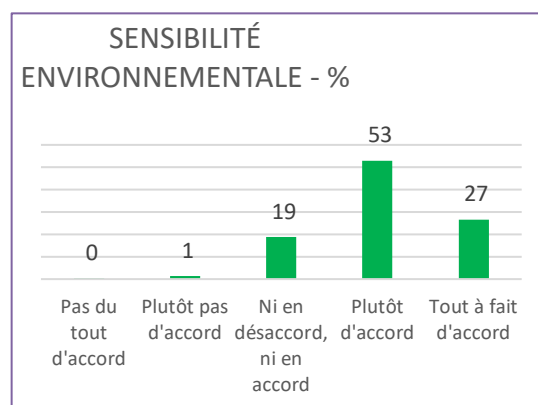


Figure 4 : Distribution des répondants et répondantes selon leur sensibilité environnementale

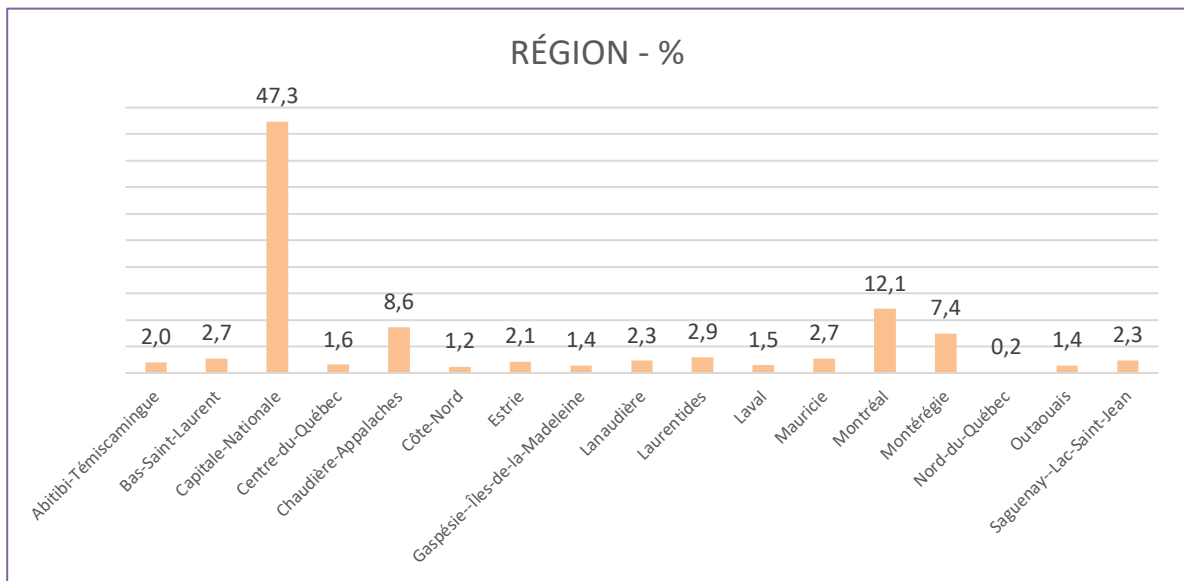


Figure 5 : Distribution des répondants et répondantes selon la région

Les caractéristiques d'emploi

- Parmi les répondants et répondantes, 10 % occupent des postes de gestionnaires;
- Plus de la moitié (52,6 %) des répondants et répondantes sont des professionnels, et plus de 40 % des fonctionnaires;
- Ils ont un emploi régulier pour 70 %, et occasionnel pour 18 %;
- Les répondants et répondantes travaillent au sein d'équipes de diverses tailles. Plus de la moitié travaillent au sein d'une équipe composée de moins de 10 personnes (50,4 %). Près d'un répondant sur cinq travaille dans une équipe de plus de 20 personnes (19 %);
- 42,2 % ont entre deux et cinq ans d'ancienneté dans la fonction publique et près de 30 % ont plus de cinq ans d'ancienneté. Près de 16 % travaillent dans la fonction publique depuis moins d'un an, soit exclusivement dans le contexte de la crise sanitaire de la COVID-19.
- Près d'un répondant sur cinq (20,8 %) exerce son emploi depuis moins d'un an. Tandis que 38,4% l'occupent depuis deux à cinq ans et 11,1% depuis plus de cinq ans.
- 12,4 % des répondants et répondantes travaillent au ministère des Transports, 9,2 % à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 8 % au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et 6,2 % au ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.

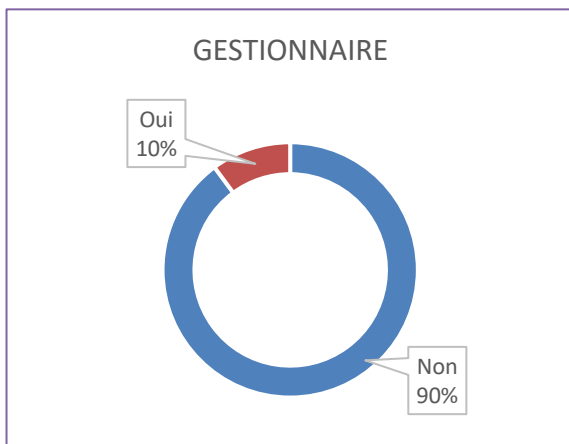


Figure 6 : Distribution des répondants et répondantes selon qu'ils occupent un poste de gestionnaire

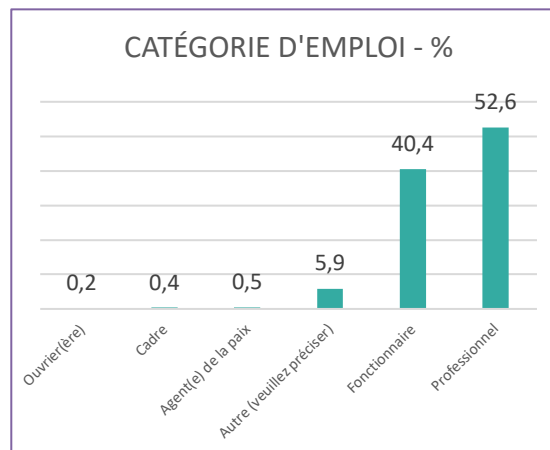


Figure 7 : Distribution des répondants et répondantes selon leur catégorie d'emploi

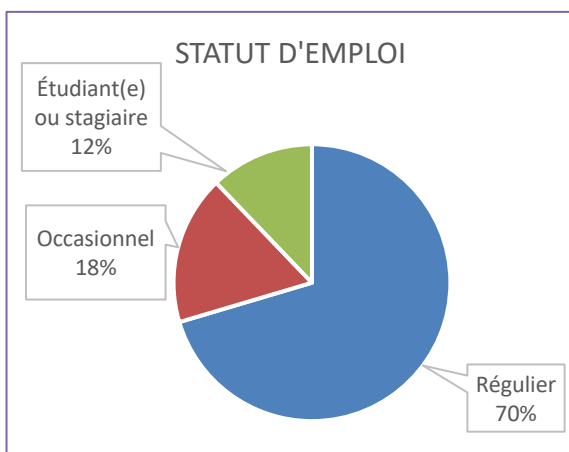


Figure 8 : Distribution des répondants et répondantes selon leur statut d'emploi

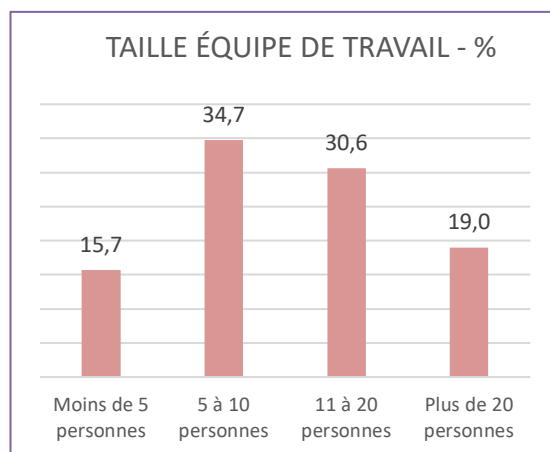


Figure 9 : Distribution des répondants et répondantes selon la taille de leur équipe de travail

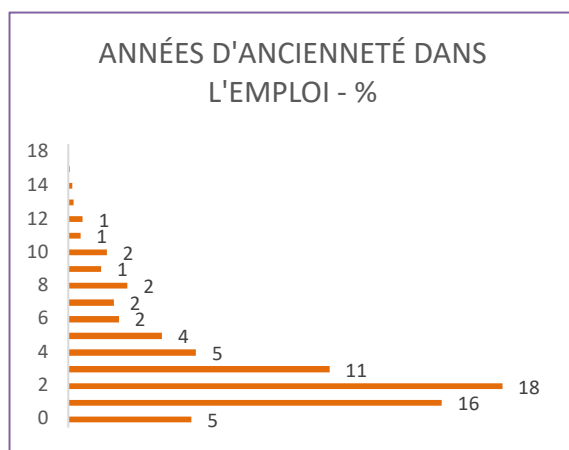


Figure 10 : Distribution des répondants et répondantes selon leur ancienneté dans leur emploi

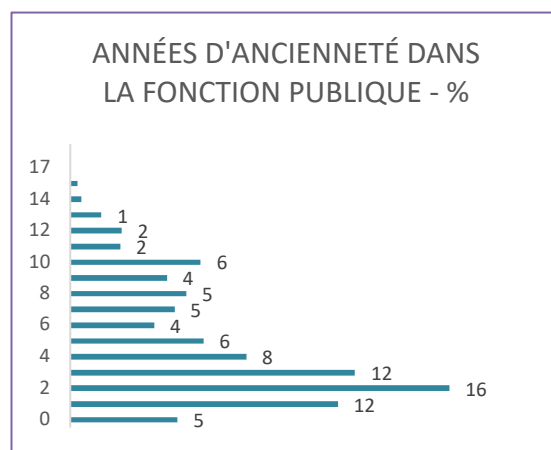


Figure 11 : Distribution des répondants et répondantes selon leur ancienneté dans la fonction publique

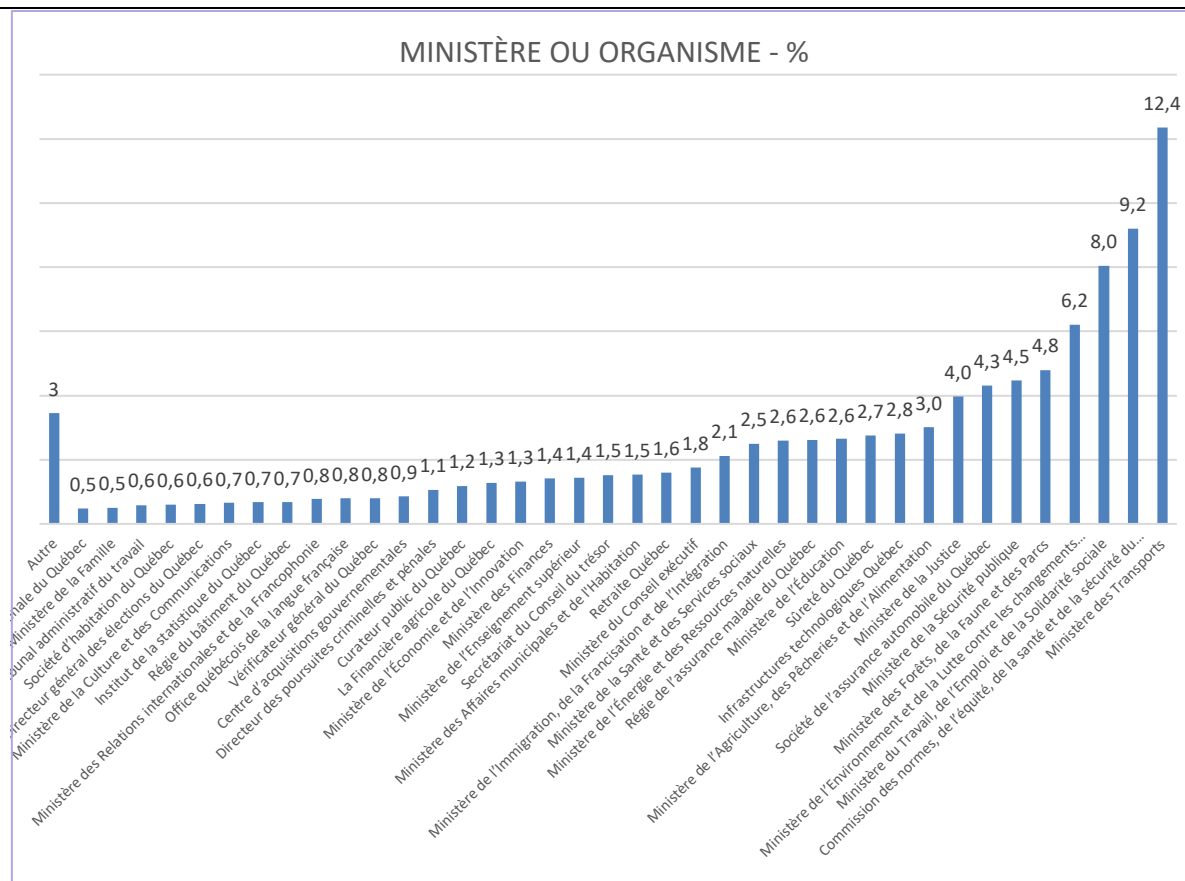


Figure 12 : Distribution des répondants et répondantes selon leur ministère ou organisme

Les caractéristiques liées à la nature du travail

- Une forte proportion des répondants et répondantes s'estime plutôt ou tout à fait autonome dans la planification de son travail (84 %) et le choix des méthodes de travail (73 %).
- Parmi les répondants et répondantes, près d'un tiers déclarent que leur travail génère une interdépendance pour d'autres collègues (interdépendance initiée), c'est-à-dire que leurs collègues ne peuvent pas avancer leurs tâches tant qu'eux-mêmes ne les ont pas achevées. Alors que 43 % d'entre eux déclarent subir de l'interdépendance des autres (interdépendance reçue), c'est-à-dire qu'ils doivent attendre que leurs collègues aient réalisé leurs tâches pour pouvoir réaliser les leurs. Les professionnels déclarent être légèrement plus interdépendants dans leur travail, que l'interdépendance soit initiée (moyenne de 3,01 sur une échelle de 5) ou reçue (moyenne de 3,21), que les autres statuts d'emplois (moyennes de 2,95 et 3,12).
- Les fonctionnaires quant à eux disent légèrement moins subir de dépendance vis-à-vis du travail de leurs collègues (moyenne de 2,95 versus 3).
- Près de 80 % estiment qu'ils ont une assez ou grande variété de tâches à réaliser, et 69 % que leur emploi requiert une assez ou grande variété de compétences pour être accompli.
- Plus de 90 % déclarent devoir gérer une assez (34,4 %) ou grande (52,6 %) quantité d'informations dans leur emploi, et près d'un tiers que leur emploi exige de résoudre des problèmes (plutôt 33,5 % et tout à fait 28,7 %).

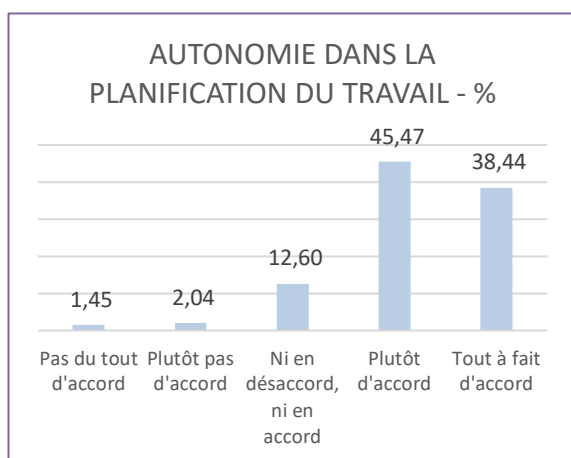


Figure 13 : Distribution des répondants et répondantes selon leur autonomie dans la planification du travail

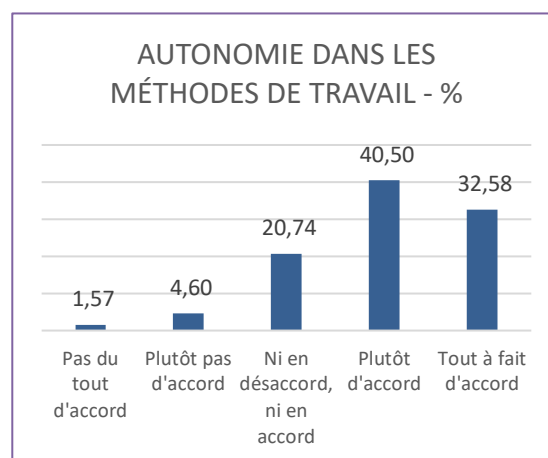


Figure 14 : Distribution des répondants et répondantes selon leur autonomie dans les méthodes de travail

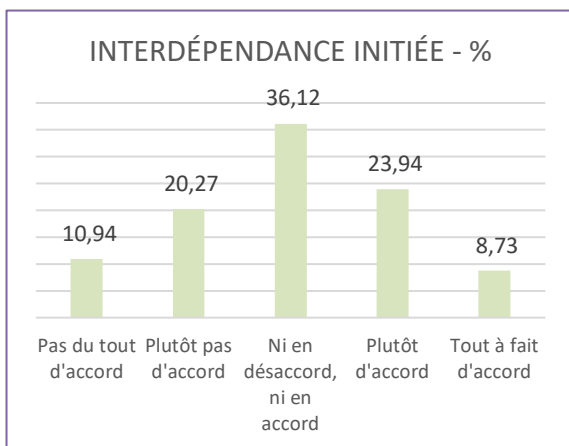


Figure 15 : Distribution des répondants et répondantes selon l'interdépendance initiée

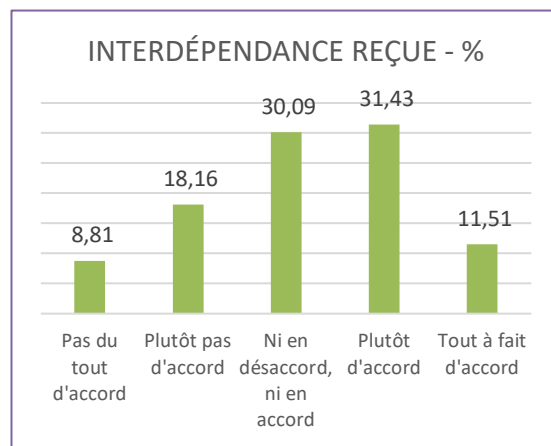


Figure 16 : Distribution des répondants et répondantes selon l'interdépendance reçue

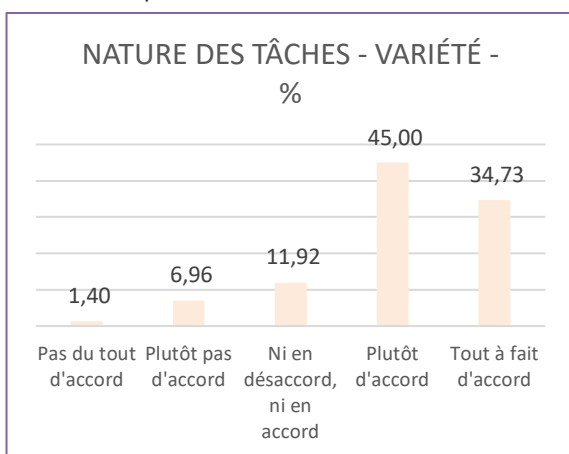


Figure 17 : Distribution des répondants et répondantes selon la variété des tâches

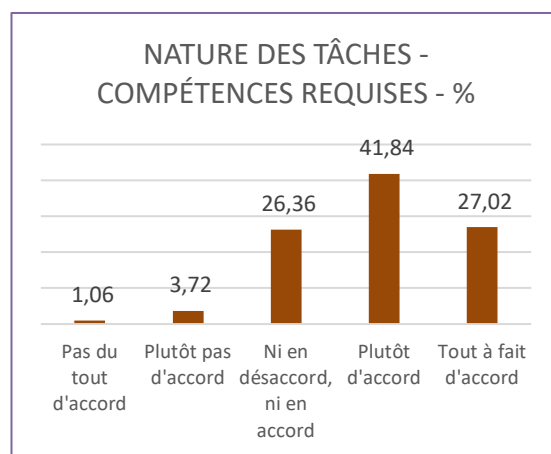


Figure 18 : Distribution des répondants et répondantes selon la variété des compétences requises

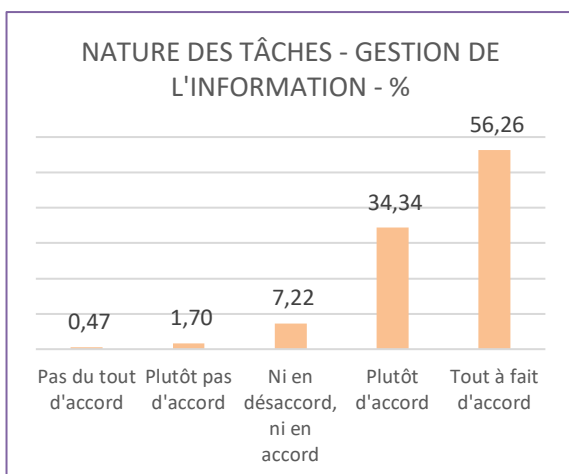


Figure 19 : Distribution des répondants et répondantes selon les tâches de gestion d'informations

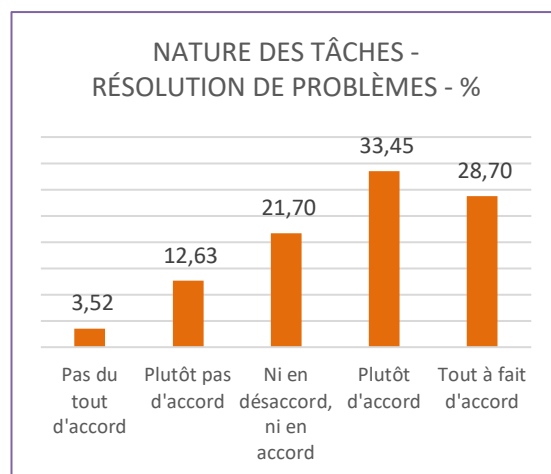


Figure 20 : Distribution des répondants et répondantes selon les tâches de résolution de problème

Les caractéristiques liées aux technologies

- 78,6 % des répondants et répondantes s'estiment plutôt ou tout à fait à l'aise avec les technologies d'information et de communication;
- 72,7 % déclarent que les technologies à leur disposition sont plutôt ou tout à fait adéquates pour réaliser leurs tâches en télétravail, tandis que 15,6 % estiment qu'elles ne le sont plutôt pas ou pas du tout;
- Plus de la moitié des répondants et répondantes n'utilise pas d'application professionnelle pour accéder à des applications métiers (56,2 %), de technologies d'externalisation ouverte (crowd sourcing) (60,1 %) ou de technologies de réalité virtuelle et augmentée (67,2 %);
- Plus de 90 % déclarent plutôt ou tout à fait maîtriser les technologies de messagerie (98 %), de bureautique (96,2 %) et de collaboration (93,9 %);

Lorsqu'elles sont utilisées, les autres technologies, indiquées à la figure 24, sont plutôt maîtrisées, au sens où une part plus importante des utilisateurs déclarent les maîtriser plutôt ou tout à fait, par rapport à ceux qui disent ne plutôt ou pas du tout les maîtriser.

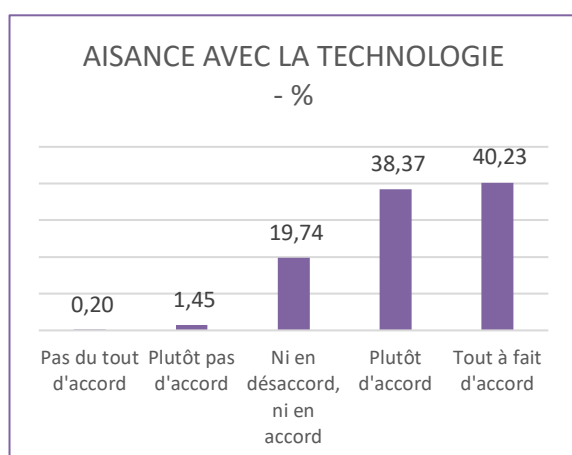


Figure 21 : Distribution des répondants et répondantes selon leur aisance avec l'utilisation des technologies.

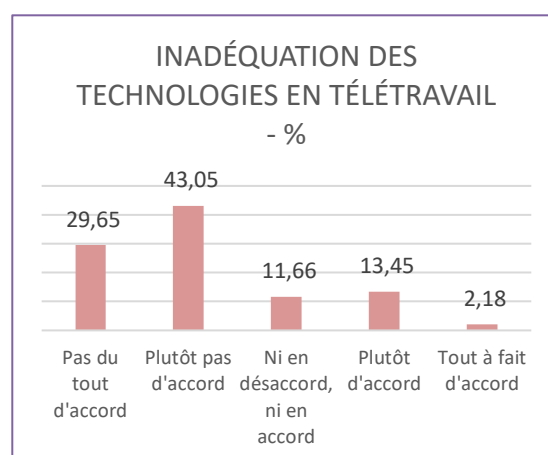


Figure 22 : Distribution des répondants et répondantes selon l'adéquation perçue des technologies en télétravail

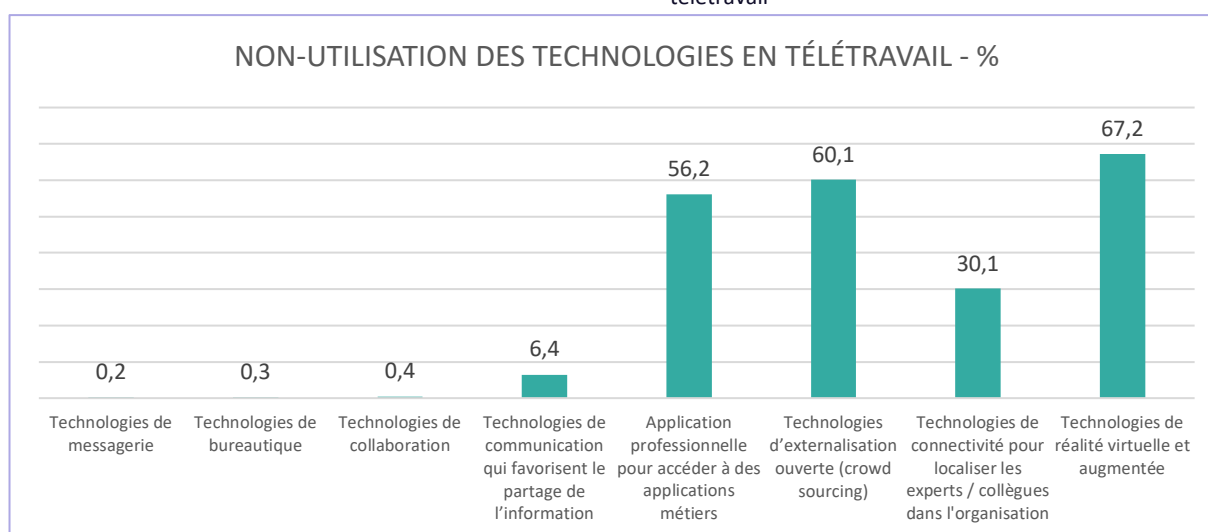


Figure 23 : Distribution des répondants et répondantes selon leur non-utilisation des technologies en télétravail

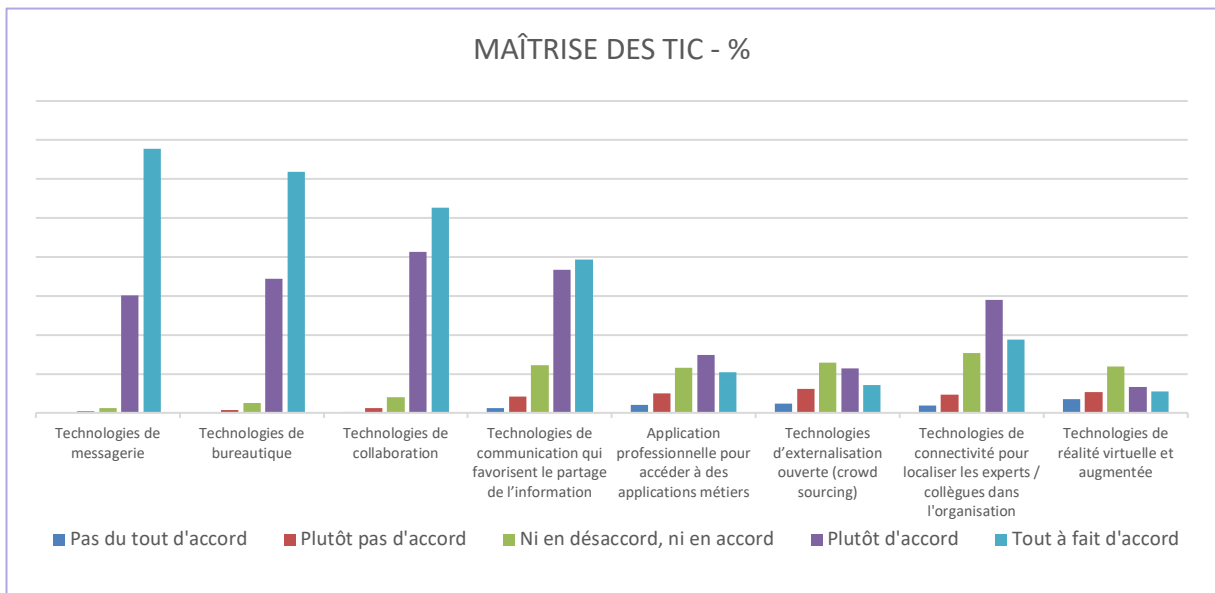


Figure 24 : Distribution des répondants et répondantes selon leur maîtrise des technologies utilisées

Les caractéristiques liées au télétravail

- 70,8 % des répondants et répondantes sont en télétravail à temps plein et 11,1 % le sont à quatre jours par semaine.
- 61,1 % sont en télétravail depuis le début de la pandémie en mars 2020.
- Une proportion similaire d'environ 40 % disent choisir eux-mêmes les jours où ils sont en télétravail, et qu'il s'agit d'un choix d'un commun accord entre l'employeur et eux;
- Parmi les répondants, 81,7 % estiment avoir de bonnes conditions de télétravail et être fonctionnels à partir de leur domicile. De bonnes conditions de travail à domicile sont caractérisées par un environnement calme, avec peu de distractions, des outils informatiques adéquats et une connexion Internet et aux outils professionnels satisfaisants;
- Plus de la moitié (50,9 %) estime que les équipements informatiques mis à leur disposition par leur employeur sont très adéquats, et 31,1 % qu'ils sont plutôt adéquats;
- 73,6 % rapportent que la nature de leurs tâches est plutôt (62,4 %) ou tout à fait (11,2 %) similaire lorsqu'ils sont en télétravail et lorsqu'ils sont en présentiel.

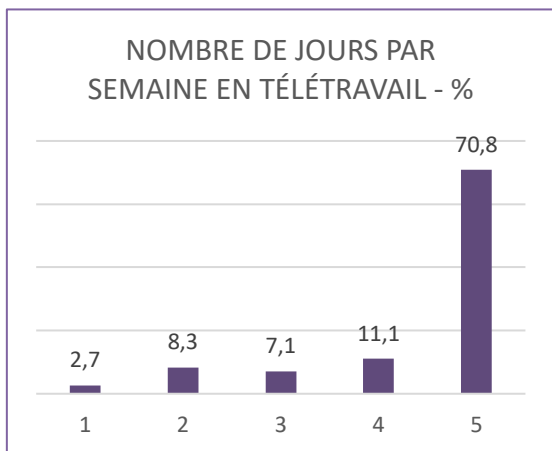


Figure 25 : Distribution des répondants et répondantes selon leur nombre de jours en télétravail par semaine

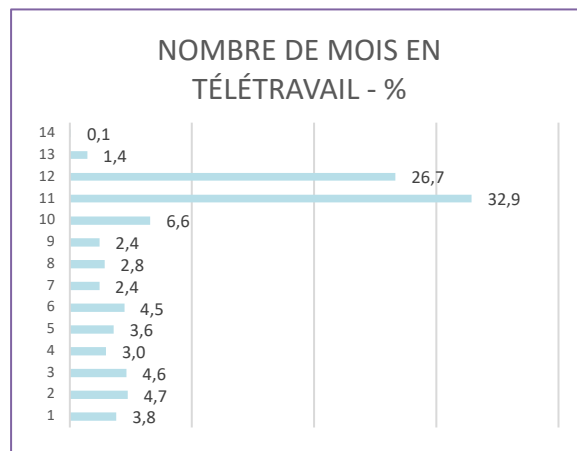


Figure 26 : Distribution des répondants et répondantes selon le nombre de mois en télétravail

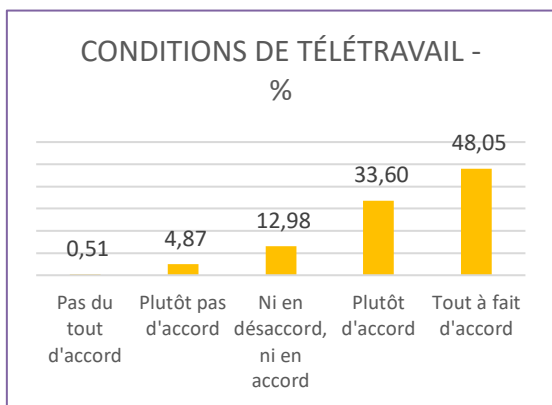


Figure 27 : Distribution des répondants et répondantes selon qu'ils disposent de conditions adéquates en télétravail

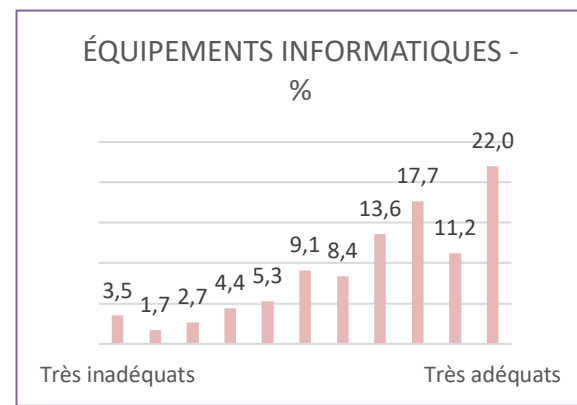


Figure 28 : Distribution des répondants et répondantes selon l'adéquation des équipements informatiques mis à disposition par l'employeur

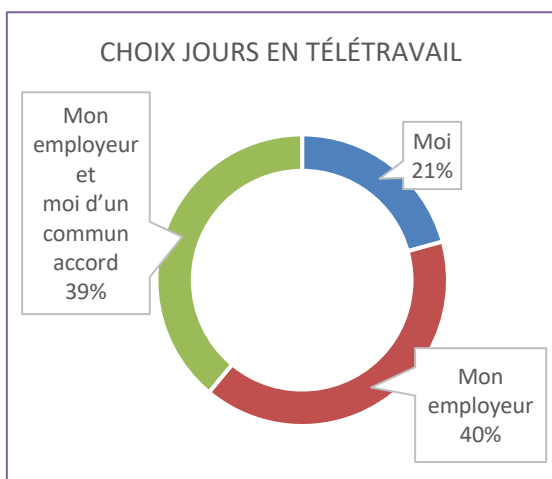


Figure 29 : Distribution des répondants et répondantes selon le choix des jours en télétravail

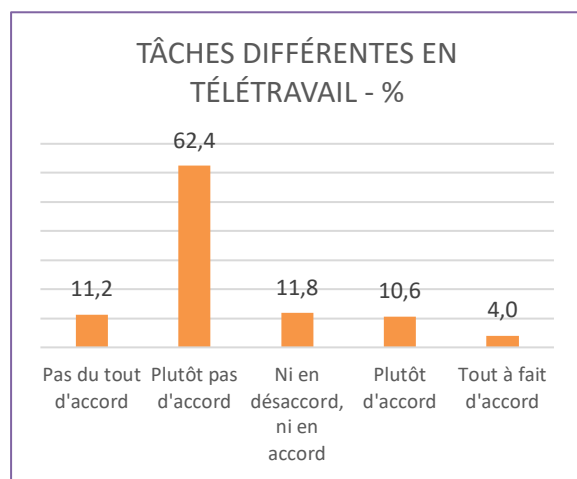


Figure 30 : Distribution des répondants et répondantes selon que les tâches réalisées en télétravail sont différentes de celles réalisées en présentiel

Les caractéristiques organisationnelles en télétravail

- 64,3 % des répondants et répondantes estiment avoir reçu le soutien de leur organisation pour réaliser leurs tâches en télétravail, tandis que 16,6 % ne pensent pas avoir reçu le soutien nécessaire. Le support organisationnel réfère au fait que l'employeur a fourni des conseils sur une nouvelle façon de travailler avec les outils de télétravail, a apporté les ressources et le soutien nécessaire pour permettre de changer la façon de travailler avec les outils de télétravail²;
- Les professionnels estiment plus souvent ne pas avoir reçu le soutien nécessaire de la part de leur employeur, de même que ceux qui disposent de moins bonnes conditions de travail à domicile et dans une moindre mesure ceux qui ont connu des conflits travail-famille. C'est aussi le cas de ceux qui considèrent moins que les TIC les aident à gagner en productivité en télétravail. Ils se sentent légèrement moins connectés à leur organisation et perçoivent moins de support social. Il ressort qu'ils se sentent aussi un peu plus souvent stressés et moins engagés envers l'organisation;
- Un peu plus d'un tiers des répondants et répondantes déclarent être plutôt (28,6 %) ou tout à fait (7,3 %) connectés à leur organisation, au sens de leur visibilité au sein de l'organisation, leur carrière, soit d'être visible des superviseurs et pairs dans une perspective d'évolution professionnelle, d'avancement, de promotion, etc., les événements sociaux permettant de créer un sentiment d'appartenance ou d'établir de bonnes relations avec les collègues;
- Les répondants et répondantes qui ne sont pas du tout ou peu sentis connectés à leur organisation sont ceux qui disposaient de moins bonnes conditions de travail à domicile et qui ont vécu plus de conflits entre leur vie personnelle et professionnelle. Ils tendent à être moins autonomes dans leur travail, ont des tâches et mobilisent des compétences moins variées. Ils sont aussi un peu moins à l'aise avec les technologies et ont moins perçu le support de leur organisation ;
- 57,5 % disent pouvoir bénéficier d'un soutien social de la part de leurs collègues, tandis que 16,5 % estiment le contraire;
- 57,9 % estiment que leur organisation fait preuve d'équité entre les différents employés depuis qu'ils sont en télétravail, alors que 12,6 % déclarent que peut (11 %) ou pas du tout (1,6 %). L'équité organisationnelle s'entend comme la perception d'être traité de manière équitable par rapport aux autres et que les supérieurs agissent de manière équitable entre tous dans leurs décisions concernant les employés (embauche, promotion, mutation, évaluation, affectations, etc.). Les répondantes et répondantes plus récentes dans la fonction publique (moins de cinq ans d'ancienneté) perçoivent par ailleurs une légèrement plus forte équité au sein de leur organisation, mais nous pouvons aussi penser qu'ils ont moins souvent été confrontés à divers processus de gestion tels que les promotions, avancements ou mutations.

² En février 2021, le gouvernement du Québec a annoncé, le remboursement d'une somme maximale de 400 \$ aux employées et employés de la fonction publique qui auront effectué une prestation de travail en télétravail au cours de la période d'urgence sanitaire qui a débuté le 13 mars 2020.

Les caractéristiques contextuelles

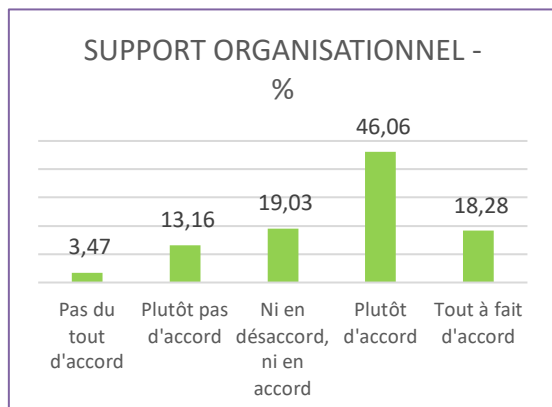


Figure 31 : Distribution des répondants et répondantes selon leur perception du support organisationnel

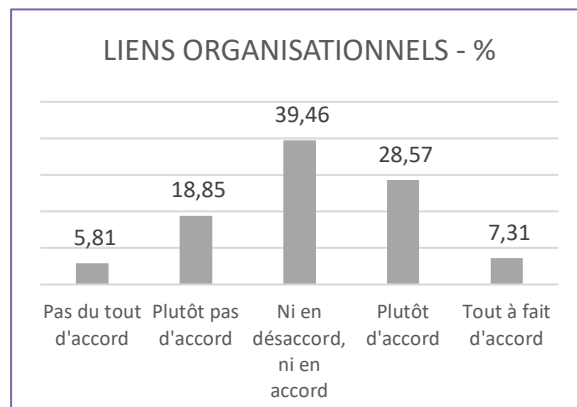


Figure 32 : Distribution des répondants et répondantes selon leur connexion avec leur organisation

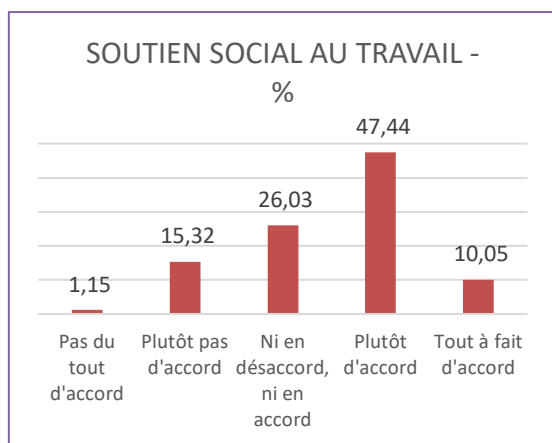


Figure 33 : Distribution des répondants et répondantes selon leur sentiment de soutien social au travail

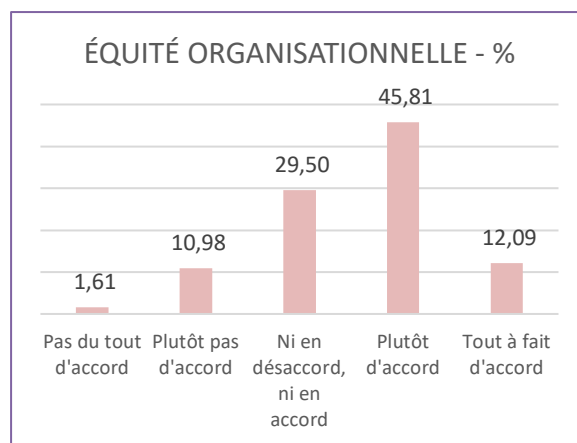


Figure 34 : Distribution des répondants et répondantes selon leur sentiment d'équité organisationnelle

- 70 % des répondants et répondantes rapportent avoir parfois ressenti du stress au cours du mois dernier, et 22,9 % en avoir ressenti assez ou très souvent;
- 3,6 % déclarent rencontrer des conflits travail-famille, tandis que 89,1 % disent ne plutôt pas (22,3 %) ou pas du tout (66,8 %) en rencontrer.

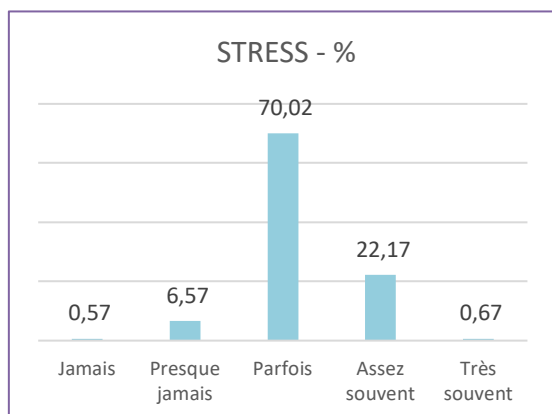


Figure 35 : Distribution des répondants et répondantes selon leur fréquence de stress au cours du dernier mois

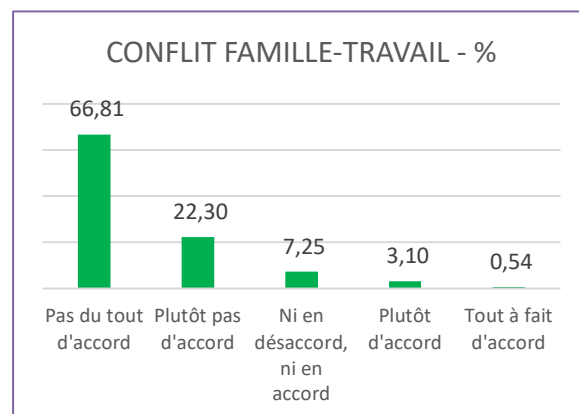


Figure 36 : Distribution des répondants et répondantes selon l'existence de conflit travail-famille

L'intention de poursuivre en télétravail

La prédisposition à continuer le télétravail au-delà de la crise

- Près des trois quarts des répondants et répondantes disent vouloir continuer en télétravail après la crise si on leur donne le choix (71 %);
- Seuls 14,3 % restaient indécis au moment de répondre à l'enquête;
- La part des répondants et répondantes la plus importante (26,7 %) souhaite poursuivre en télétravail trois jours par semaine.
- 18 % des répondants et répondantes déclarent vouloir continuer à temps plein si on leur laissait le choix, et 19,3 % quatre jours par semaine;
- Tandis que 2 % seulement souhaitent retourner à temps plein au bureau;
- 17,7 % ne souhaitent pas avoir un nombre de jours en télétravail fixe, mais plutôt variable.

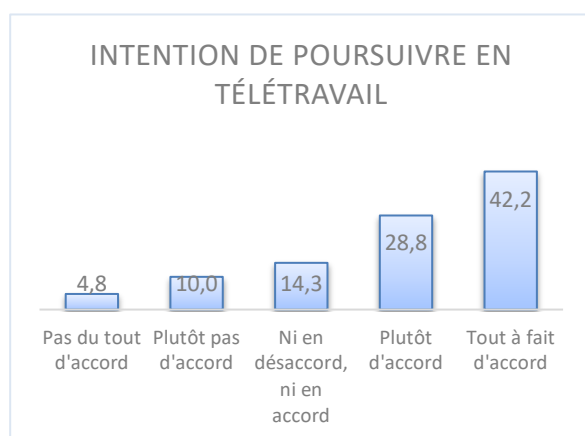


Figure 37 : Distribution des répondants et répondantes selon leur intention de poursuivre en télétravail si le choix leur était donné

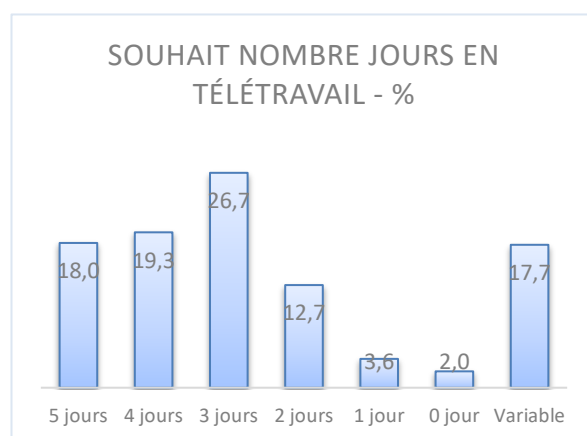


Figure 38 : Distribution des répondants et répondantes selon le nombre de jours souhaités en télétravail

Les facteurs explicatifs de l'intention de poursuivre en télétravail

Parmi les répondants et répondantes qui souhaitent poursuivre en télétravail, certaines caractéristiques et facteurs explicatifs communs peuvent être identifiés.

Ce sont les caractéristiques du télétravail qui contribuent le plus à expliquer le souhait de poursuivre en télétravail.

Plus les conditions du télétravail au domicile sont satisfaisantes et plus les équipements informatiques fournis sont adéquats, plus on souhaite poursuivre en télétravail. Ce souhait grandit aussi avec une pratique plus intensive du télétravail, que ce soit le nombre de mois déjà passés en télétravail ou bien le nombre de jours par semaine en télétravail.

La capacité technologique vient ensuite expliquer l'intention de poursuivre en télétravail, au travers de la maîtrise des technologies et de leur adéquation pour opérer en télétravail.

Enfin et dans une moindre mesure, ceux qui ont perçu un moindre soutien de leur employeur pour s'adapter en télétravail et qui ont connu plus de conflits travail-famille sont quant à eux moins favorables à continuer en télétravail si on leur donnait le choix.

Le souhait du nombre de jours en télétravail par semaine et d'une plus grande part d'activités réalisées en télétravail est par ailleurs croissant lorsque les conditions de télétravail sont adéquates. Ainsi, des conditions adéquates de travail à la maison sont un préalable nécessaire et un facteur qui augmente le souhait de l'ampleur du temps en télétravail.



Figure 39 : Facteurs explicatifs de l'intention de poursuivre en télétravail

Notons que les répondants et répondantes qui ont 5 ans ou plus d'ancienneté dans la fonction publique souhaitent légèrement plus continuer à télétravailler à l'avenir. Alors que l'ancienneté dans l'emploi n'a pas de relation avec l'intention de poursuivre avec ce mode de travail. Le fait d'avoir une meilleure connaissance de la fonction publique dans son ensemble est donc favorable à souhaiter poursuivre en télétravail.

Par contre, le nombre de jours souhaités en télétravail est plus élevé chez ceux qui ont moins de 5 ans d'ancienneté dans la fonction publique (3,5 jours) que chez les autres (3,3 jours). Les plus récents dans la fonction publique, lorsqu'ils souhaitent continuer à télétravailler, sont donc plus enclins à travailler une proportion de temps un peu plus importante à distance. L'ensemble des autres caractéristiques ne contribuent que dans une moindre proportion à comprendre le profil de ceux qui souhaitent poursuivre en télétravail.

	Professionnel	Fonctionnaire	Régulier	Occasionnel
Autonomie dans l'organisation du travail				
Autonomie dans les méthodes de travail				
Interdépendance initiée	+			
Interdépendance reçue	+	-		
Variété de tâches				+
Traitement de l'information				+
Résolution de problèmes	+			+
Variété de compétences				
Intention de poursuivre en télétravail		+	+	

Figure 40 : L'intention de poursuivre en télétravail selon la nature des emplois et les tâches

Les professionnels subissent plus fortement l'interdépendance dans leurs tâches et doivent faire face à plus de tâches de résolution de problèmes. Les occasionnels connaissent eux une plus grande variété de tâches, et plus de tâches de traitement d'information et de résolution de problèmes. Il n'y a cependant pas de lien avec leur intention de continuer à télétravailler.

L'intention de poursuivre en télétravail tend à être plus forte chez les fonctionnaires et ceux qui occupent un emploi régulier. Pour les professionnels, les résultats ne sont pas conclusifs, ce qui tend à laisser penser que la catégorie des professionnels est très hétérogène et devrait être étudiée plus en détail.

Il n'y a cependant pas de différence entre les gestionnaires et les non-gestionnaires.

	Part des tâches souhaitées en télétravail
Autonomie dans l'organisation du travail	+
Autonomie dans les méthodes de travail	+
Interdépendance initiée	
Interdépendance reçue	-
Variété de tâches	+
Traitement de l'information	+
Résolution de problèmes	+
Variété de compétences	+

Figure 41 : Part des tâches souhaitées en télétravail selon la nature des tâches

Enfin, nous pouvons constater que plus les personnes occupent un emploi autonome dans l'organisation et le choix des méthodes de travail, plus les tâches et compétences sont variées, plus ils traitent un nombre important d'informations et doivent résoudre des problèmes complexes, plus ils souhaitent qu'une part plus importante de leurs tâches se fasse en télétravail.

Concevoir des emplois plus autonomes, plus variés et faisant appel à des tâches complexes est donc favorable au télétravail.

Au contraire, plus les emplois sont dépendants d'autres pour être effectués, moins ils sont propices au télétravail.

	Engagement organisationnel
Autonomie dans l'organisation du travail	+
Autonomie dans les méthodes de travail	+
Interdépendance initiée	+
Interdépendance reçue	+
Variété de tâches	++
Traitement de l'information	++
Résolution de problèmes	+
Variété de compétences	++
Intention de poursuivre en télétravail	+
Souhait nombre de jours en télétravail	+

Figure 42 : Part des tâches souhaitées en télétravail selon la nature des tâches

Enfin, nous constatons que l'engagement organisationnel est corrélé au fait de souhaiter poursuivre en télétravail et à un nombre de jours plus importants en télétravail. L'ensemble des caractéristiques du travail analysées sont par ailleurs liées à un plus fort engagement. En particulier, nous pouvons constater que plus les individus ont des emplois complexes incluant une variété de tâches, une multitude d'informations à traiter et une variété de compétences à mobiliser, plus ils sont engagés envers leur organisation.

Les leviers et points de vigilance

Plusieurs leviers permettent de favoriser la poursuite en télétravail.

Le soutien apporté par l'organisation quant à la façon d'adapter le travail et les façons de faire en télétravail est un facteur de facilitation. En particulier, le fait de fournir des conseils d'une part et des ressources d'autre part pour adapter les façons de travailler avec les outils de télétravail, ainsi qu'un soutien psychologique offert est associé au souhait de poursuivre en télétravail.

Concernant la nature des emplois, une plus grande variété de compétences requises est aussi un facteur positif, de même que le fait de pouvoir se concentrer sur ses tâches sachant que d'autres ont besoin de ses travaux pour avancer leur propre travail.

Au contraire, le fait de dépendre de l'avancement d'autres à distance pour pouvoir réaliser son propre travail pèse négativement sur le télétravail.

Deux points de vigilance doivent aussi être apportés à ceux qui ont plus de difficultés à concilier travail à domicile et famille, et aux répondants et répondantes plus jeunes. Nous avons évoqué que ceux qui ont 5 ans d'ancienneté ou plus dans la fonction publique, et qui donc connaissent mieux les fonctionnements et rouages de l'organisation sont plus enclins à continuer de télétravailler. Nous pouvons aussi constater que l'intention de poursuivre, de même que le sentiment d'être connecté à son employeur et l'engagement sont croissants avec l'âge. L'expérience dans la fonction publique et la maturité professionnelle grandissante sont donc des facteurs positifs, tandis que les individus plus nouveaux peuvent se sentir plus fragiles ou en difficulté par rapport à l'organisation.

Les étudiants et stagiaires sont notamment significativement moins enclins à souhaiter continuer en télétravail, leur intégration professionnelle et organisationnelle étant rendue plus complexe en télétravail.

La productivité en télétravail

La productivité en télétravail

- 69 % des répondants et répondantes déclarent que les technologies qu'ils utilisent dans le cadre du télétravail améliorent leur productivité et la qualité de leur travail, près de 30 % se disent même tout à fait d'accord;
- Moins de 2 % ne sont pas du tout d'accord;
- Finalement, la moitié se disent plus productifs depuis qu'ils sont en télétravail;
- Pour un peu plus d'un tiers, leur productivité n'a pas évolué, tandis que pour un peu moins de 15 % d'entre eux elle a diminué avec le télétravail.

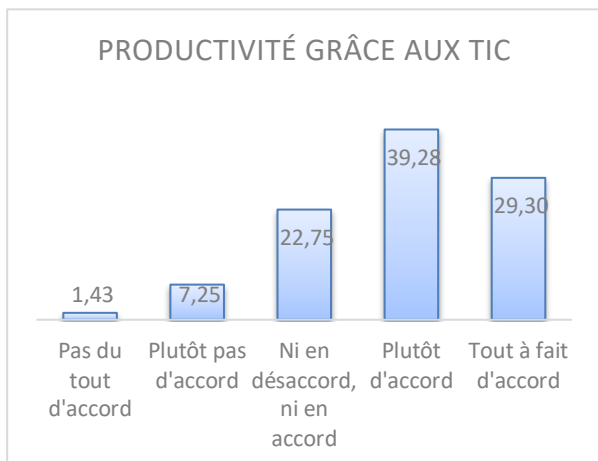


Figure 43 : Distribution des répondants et répondantes selon leur productivité grâce aux TIC

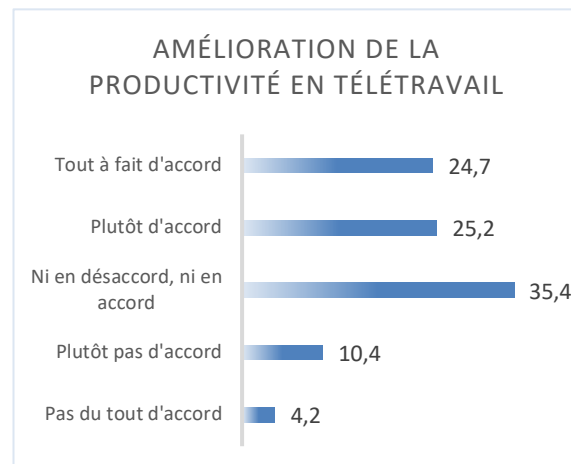


Figure 44 : Distribution des répondants et répondantes selon l'amélioration de la productivité en télétravail

Les facteurs explicatifs d'une plus grande productivité en télétravail

De nouveau, ce sont les caractéristiques du télétravail qui contribuent le plus à expliquer l'amélioration de la productivité en télétravail, suivi par les capacités technologiques.

Plus les conditions du télétravail au domicile et les équipements informatiques fournis sont adéquats, plus la productivité s'est améliorée depuis que les répondants sont en télétravail. L'apprentissage par la pratique du télétravail est là aussi confirmé, puisque l'amélioration de la productivité croît avec l'intensité et la durée du télétravail.

Un facteur important à noter est le fait que la productivité est améliorée lorsque les tâches réalisées sont différentes en télétravail et en présentiel. Or, les tâches sont plus différenciées selon le lieu d'exercice du travail pour les fonctionnaires que pour les professionnels.

Les femmes et les gestionnaires ont plus vu leur productivité croître avec le télétravail.



Figure 45 : Facteurs explicatifs de l'amélioration de la productivité en télétravail

Même si la maîtrise des technologies de l'information et des communications (TIC) n'est pas le seul facteur explicatif d'une meilleure productivité en télétravail, il s'agit d'un enjeu crucial.

En effet, l'ensemble des technologies cartographiées (cf. figure 46), lorsqu'elles sont maîtrisées, sont liées à l'accroissement de la productivité grâce aux TIC. Cela signifie qu'une plus grande maîtrise de chacune de ces technologies permet d'améliorer la quantité et qualité du travail réalisé.

	Professionnel	Fonctionnaire	Régulier	Occasionnel
Technologies de messagerie			+	
Technologies de bureautique				-
Technologies de collaboration				
Technologies de communication qui favorisent le partage de l'information	-	+		
Application professionnelle pour accéder à des applications métiers	-		-	
Technologies d'externalisation ouverte (crowd sourcing)	-		-	
Technologies de connectivité pour localiser les experts / collègues dans l'organisation			+	
Technologies de réalité virtuelle et augmentée	--	--	-	
Productivité en télétravail			+	

Figure 46 : La productivité en télétravail selon la nature des emplois et la maîtrise technologique

Les employées et employés réguliers maîtrisent plus les technologies de messagerie et savent mieux identifier et localiser les collègues ou experts au sein de leur organisation, soit les ressources qui leur sont utiles dans leur travail, ils en sont plus productifs en télétravail.

Si les fonctionnaires maîtrisent plus les outils de communication et de partage d'informations, c'est moins le cas pour les professionnels, qui maîtrisent aussi moins les applications métiers et les technologies d'externalisation. Pour autant, ceci n'est pas directement lié à l'amélioration ou non de leur productivité en télétravail.

Enfin, l'engagement envers l'organisation et une plus grande productivité sont liés.

Le soutien organisationnel, le fait d'avoir de maintenir des liens avec son organisation en termes de visibilité et d'échanges et le sentiment que son employeur traite équitablement les personnes en télétravail sont aussi associés à un engagement renforcé.

Au contraire, l'engagement diminue lorsque les technologies ne sont pas adaptées au télétravail et en présence de plus de conflits entre vie personnelle et professionnelle.

	Engagement organisationnel
Conditions de télétravail	+
Inadéquation des technologies	-
Support organisationnel	++
Liens organisationnels	+
Équité organisationnelle	+
Conflit travail-famille	-
Stress	
Productivité en télétravail	+

Figure 47 : La productivité en télétravail selon la nature des emplois et la maîtrise technologique

Les leviers et points de vigilance

Plusieurs leviers permettent de favoriser une productivité accrue en télétravail.

Le soutien apporté par l'organisation est le facteur qui contribue le plus en permettant d'adapter les modes de travail.

Le fait de maintenir le lien avec l'organisation, de continuer à être visible, et de pouvoir maintenir des relations sociales au travers de réunions de travail et d'événements sociaux est un autre facteur qui permet d'améliorer la productivité.

La nature des emplois joue aussi un rôle dans la productivité. Plus les emplois requièrent une variété de compétences et dépendent moins du travail d'autres, plus la productivité s'est améliorée. Alors que le fait de savoir que d'autres attendent sa propre production pour réaliser leur travail est vecteur d'une plus grande productivité individuelle.

Le développement des compétences technologiques utiles au travail est enfin un levier important pour améliorer la productivité. Par ailleurs, ceux qui ont vu leur productivité s'améliorer disent aussi plus avoir développé de nouvelles compétences depuis qu'ils sont en télétravail. Notons que les professionnels tendent à avoir plus avoir développé de nouvelles compétences que les fonctionnaires, de même que les gestionnaires.

Notons que les facteurs contextuels que sont le stress et la difficulté de conciliation travail-famille ne sont pas significatifs, contrairement à ce que l'on pouvait constater il y a un an.

Un point de vigilance est à apporter sur la maîtrise des outils de bureautique pour les employés occasionnels, des outils de communication et de partage d'informations pour les professionnels, et des applications métiers pour les professionnels et les employés réguliers.

Les technologies de réalité augmentée et virtuelle représentent aussi une source de développement des compétences technologiques.

	Augmentation de la charge de travail	Ampleur du changement des tâches en télétravail	Changement dans la répartition des tâches entre collègues en télétravail	Changement dans la répartition des tâches avec le gestionnaire en télétravail	Développement de nouvelles compétences depuis le télétravail
Autonomie dans l'organisation du travail	+				
Autonomie dans les méthodes de travail	+				+
Interdépendance initiée		+	+	+	
Interdépendance reçue					
Variété de tâches	+				
Traitement de l'information	+				
Résolution de problèmes					
Variété de compétences	+			+	
Productivité en télétravail	++		+	+	+

Figure 48 : La productivité en télétravail selon les changements dans le travail

Un autre point de vigilance important est le lien entre une productivité accrue et une hausse assez importante de la charge de travail. La charge de travail tend à avoir plus augmentée lorsque les répondants et répondantes sont plus autonomes et quand leur emploi requiert une plus grande variété de tâches et de compétences et de traiter de multiples informations. Nous pouvons en déduire qu'une partie du temps économisé en télétravail a plus été réinvesti dans le travail par ceux qui occupent des emplois plus autonomes et complexes.

Elle est aussi liée à des changements plus importants qui ont été apportés en télétravail dans la répartition des tâches entre les collègues, et avec le gestionnaire. Les adaptations réalisées pour répartir mieux les tâches entre tous depuis le télétravail sont donc un point positif en termes de productivité. Ce résultat confirme qu'il est important de réadapter l'organisation du travail entre les membres d'une entité lorsqu'ils sont en télétravail, au sens de leur répartition entre les différents individus, afin de favoriser une plus grande efficacité de chacun.

Les différences régionales et organisationnelles

Les différences par région

Quatre régions regroupant au moins 200 répondants et répondantes ont été analysées :

	Nombre de répondants et répondantes	Pourcentage du total des répondants et répondantes
Capitale-Nationale	1 965	47,3
Montréal	501	12,1
Chaudière-Appalaches	359	8,6
Montérégie	308	7,4

Figure 49 : Répondants et répondantes par régions présentant plus de 200 participants et participantes

Parmi ces régions, il n'y a pas de différence significative entre les différentes régions quant à l'intention de poursuivre en télétravail, au nombre de jours par semaine souhaités en télétravail ou à l'augmentation de la productivité.

Les différences par employeur

Quatre ministères ou organismes regroupant au moins 200 répondants et répondantes ont été analysés :

	Nombre de répondants et répondantes	Pourcentage du total des répondants et répondantes
Ministère des Transports	513	12,4
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	382	9,2
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	334	8
Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	258	6,2

Figure 50 : Répondants et répondantes par organisations présentant plus de 200 participants et répondantes

Parmi ces organisations, les résultats ne montrent aucune différence significative quant à l'intention de poursuivre en télétravail.

En ce qui a trait à l'augmentation de la productivité, des différences apparaissent. Le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques et le ministère des Transports affichent en moyenne un résultat respectif de 3,27 et 3,41 sur 5 quant à l'augmentation de productivité en télétravail, soit les plus faibles scores parmi les organisations étudiées.

Tandis que le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail présentent des moyennes significativement plus élevées de 3,58 et 3,65.

La nature même de l'activité selon les organisations joue bien évidemment un rôle dans ces constats. Nous pouvons aussi constater une moindre adéquation des équipements informatiques mis à disposition par le ministère des Transports (5,81 sur une échelle de 10), comparativement à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (6,47) et le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (7,07). Parallèlement, le ministère des Transports a apporté un support à ses employés pour qu'ils fassent évoluer leurs façons de travailler en télétravail qui s'avère plus important que dans les autres organismes.

Quelques recommandations

Compte tenu des résultats issus de l'enquête auprès des fonctionnaires de moins de 35 ans et moins de la fonction publique québécoise, nous développons dans cette section quelques recommandations pour le développement d'une politique de télétravail.

Concevoir le télétravail comme un mode d'organisation du travail à part entière

- Donner l'opportunité de télétravailler comme facteur d'attraction et de rétention des employés et employées en réponse aux fortes attentes de continuité. Et ce peu importe la catégorie d'emploi et l'employeur;
- Permettre le télétravail comme mode d'organisation du travail à part entière, en proposant une flexibilité de modalités d'organisation du télétravail. Les flexibilités de modalités de télétravail pourraient être anticipées dans une politique-cadre de télétravail selon des profils d'emplois types, tout en permettant une flexibilité individuelle qui tiendrait compte notamment des conditions de travail à domicile, des capacités technologiques individuelles, des contraintes et des motivations personnelles;
- Les modalités de télétravail (nombre de jours, part des activités, choix des jours, types d'activités, etc.) sont à considérer selon deux angles d'analyse :
 - D'une part la nature du travail dans ses tâches, le niveau d'autonomie, la complexité et la variété des activités et compétences des emplois, permettant de définir plusieurs « profils types » d'organisation du télétravail;
 - D'autre part la volonté individuelle et le besoin de connexion à l'organisation et de liens sociaux professionnels.
- Privilégier une analyse des emplois pour définir les modalités possibles de télétravail à une politique uniforme pour tous, ou définie uniquement en nombre de jours par semaine;
- Analyser le flux du travail afin d'identifier les sources d'interdépendance reçue qui freinent la performance en télétravail;
- Différencier les rôles et activités attendus en présentiel et en télétravail pour être à la fois plus efficaces et plus motivants dans chaque temps et lieu de travail.

Gérer les organisations du télétravail et les télétravailleurs

- Continuer à outiller les télétravailleurs et télétravailleuses afin de disposer de conditions de travail à domicile et d'équipements adéquats. Si la grande majorité des répondants et répondantes ont des conditions satisfaisantes, 15,6 % n'ont pas de technologies suffisamment adéquates à leur disposition, 18 % estiment que les équipements fournis par leur employeur ne le sont pas suffisamment et 18,3 % que leurs conditions de travail au domicile sont trop peu satisfaisantes;
- Guider, outiller et former les employés et les gestionnaires en termes de refonte des processus de travail, de reconception des emplois, de rôles attendus, de modes de gestion par les objectifs et les résultats;
- Accompagner les gestionnaires dans la planification des temps en présentiel des membres d'une équipe, pour optimiser l'efficacité des activités collaboratives et de coordination;
- Privilégier des échanges « tous en télétravail » ou « tous en présentiel » afin d'éviter une complexification des échanges pour partie en télétravail et en même temps en présentiel;
- Offrir un soutien aux employés et employées quant aux différents modes de fonctionnement en télétravail et en présentiel. Le soutien devrait aborder notamment les objectifs et rôles attendus dans les différentes situations de travail, les missions et tâches à réaliser, les modes de relations et de coordination selon la proximité ou la distance;
- Faciliter l'identification et l'accès à distance aux personnes-ressources au sein des organisations pour gagner en efficacité et améliorer la résolution des problèmes;
- Favoriser les espaces collaboratifs et d'innovation en présentiel plus que les espaces privés;
- Rester vigilant et sonder l'évolution de la charge de travail en télétravail;
- Continuer à sonder les jeunes sur leurs préoccupations quant à ce mode de travail, de manière générale, et son application dans les ministères et organismes;
- Réviser les processus de dotation, d'évaluation, de promotion et de formation afin de s'assurer que les télétravailleurs sont équitablement considérés à chaque étape de leur vie professionnelle et quelle que soit leurs modalités de travail;
- Apporter une attention accrue aux nouveaux et nouvelles fonctionnaires qui intègrent directement leur organisation en télétravail, en veillant à leur intégration professionnelle, sociale et organisationnelle;
- Rester agile en privilégiant des expérimentations, adaptations, révisions des organisations et des pratiques.

Développer le numérique au service du travail et des relations sociales

- Identifier les technologies disponibles et celles à développer (disponibilité et maîtrise) au service d'une plus grande efficacité du travail, mais aussi d'une meilleure qualité des échanges sociaux professionnels;
- Adopter une politique d'usage et de bonnes pratiques d'utilisation des technologies;
- Former et développer les compétences de tous en matière d'outils virtuels et collaboratifs.

Liste des figures

Figure 1 : Distribution des répondants et répondantes selon leur âge	9
Figure 2 : Distribution des répondants et répondantes selon le genre	9
Figure 3 : Distribution des répondants et répondantes selon leur niveau de scolarité	9
Figure 4 : Distribution des répondants et répondantes selon leur sensibilité environnementale	9
Figure 5 : Distribution des répondants et répondantes selon la région	20
Figure 6 : Distribution des répondants et répondantes selon qu'ils occupent un poste de gestionnaire ..	11
Figure 7 : Distribution des répondants et répondantes selon leur catégorie d'emploi	11
Figure 8 : Distribution des répondants et répondantes selon leur statut d'emploi	11
Figure 9 : Distribution des répondants et répondantes selon la taille de leur équipe de travail.....	11
Figure 10 : Distribution des répondants et répondantes selon leur ancienneté dans leur emploi	12
Figure 11 : Distribution des répondants et répondantes selon leur ancienneté dans la fonction publique	12
Figure 12 : Distribution des répondants et répondantes selon leur ministère ou organisme.....	12
Figure 13 : Distribution des répondants et répondantes selon leur autonomie dans la planification du travail	13
Figure 14 : Distribution des répondants et répondantes selon leur autonomie dans les méthodes de travail	13
Figure 15 : Distribution des répondants et répondantes selon l'interdépendance initiée	24
Figure 16 : Distribution des répondants et répondantes selon l'interdépendance reçue.....	24
Figure 17 : Distribution des répondants et répondantes selon la variété des tâches	24
Figure 18 : Distribution des répondants et répondantes selon la variété des compétences requises.....	24
Figure 19 : Distribution des répondants et répondantes selon les tâches de gestion d'informations	14
Figure 20 : Distribution des répondants et répondantes selon les tâches de résolution de problème	14
Figure 21 : Distribution des répondants et répondantes selon leur aisance avec l'utilisation des technologies.....	15
Figure 22 : Distribution des répondants et répondantes selon l'adéquation perçue des technologies en télétravail	15
Figure 23 : Distribution des répondants et répondantes selon leur non-utilisation des technologies en télétravail	15
Figure 24 : Distribution des répondants et répondantes selon leur maîtrise des technologies utilisées ..	16
Figure 25 : Distribution des répondants et répondantes selon leur nombre de jours en télétravail par semaine	17
Figure 26 : Distribution des répondants et répondantes selon le nombre de mois en télétravail	17
Figure 27 : Distribution des répondants et répondantes selon qu'ils disposent de conditions adéquates en télétravail	17
Figure 28 : Distribution des répondants et répondantes selon l'adéquation des équipements informatiques mis à disposition par l'employeur	17
Figure 29 : Distribution des répondants et répondantes selon le choix des jours en télétravail	17
Figure 30 : Distribution des répondants et répondantes selon que les tâches réalisées en télétravail sont différentes de celles réalisées en présentiel.....	17
Figure 31 : Distribution des répondants et répondantes selon leur perception du soutien organisationnel	19
Figure 32 : Distribution des répondants et répondantes selon leur connexion avec leur organisation....	19
Figure 33 : Distribution des répondants et répondantes selon leur sentiment de soutien social au travail	19

Figure 34 : Distribution des répondants et répondantes selon leur sentiment d'équité organisationnelle	19
Figure 35 : Distribution des répondants et répondantes selon leur fréquence de stress au cours du dernier mois	10
Figure 36 : Distribution des répondants et répondantes selon l'existence de conflit travail-famille	10
Figure 37 : Distribution des répondants et répondantes selon leur intention de poursuivre en télétravail si le choix leur était donné	20
Figure 38 : Distribution des répondants et répondantes selon le nombre de jours souhaités en télétravail	20
Figure 39 : Facteurs explicatifs de l'intention de poursuivre en télétravail	22
Figure 40 : L'intention de poursuivre en télétravail selon la nature des emplois et les tâches	23
Figure 41 : Part des tâches souhaitées en télétravail selon la nature des tâches	23
Figure 42 : Part des tâches souhaitées en télétravail selon la nature des tâches	24
Figure 43 : Distribution des répondants et répondantes selon leur productivité grâce aux TIC	26
Figure 44 : Distribution des répondants et répondantes selon l'amélioration de la productivité en télétravail	26
Figure 45 : Facteurs explicatifs de l'amélioration de la productivité en télétravail	27
Figure 46 : La productivité en télétravail selon la nature des emplois et la maîtrise technologique	28
Figure 47 : La productivité en télétravail selon la nature des emplois et la maîtrise technologique	29
Figure 48 : La productivité en télétravail selon les changements dans le travail	30
Figure 49 : Répondants et répondantes par régions présentant plus de 200 participants et participantes	31
Figure 50 : Répondants et répondantes par organisations présentant plus de 200 participants et participantes	32

