



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



RP

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>

[Rapport complet produit par le Secrétariat du Conseil du trésor, sur la base notamment du projet de recherche du CIRANO](#)