

# PERSPECTIVES

15 février 2023

## Les diverses facettes du travail hybride

Premiers résultats d'une enquête longitudinale sur la performance et la satisfaction au travail

### ALI BÉJAOUÏ

Professeur agrégé, Université du Québec en Outaouais  
Chercheur et Fellow au CIRANO

### SYLVIE ST-ONGE

Professeure titulaire, HEC Montréal  
Chercheuse et Fellow au CIRANO

### INGRID PEIGNIER

Directrice principale des partenariats et de la  
valorisation de la recherche, CIRANO

### FÉLIX BALLESTEROS LEIVAS

Professeur adjoint, Université Laval

La pandémie a forcé le travail à distance pour de nombreux travailleurs au Canada. Aujourd'hui, plusieurs d'entre eux continuent de travailler à distance, au moins en partie. Ce nouveau mode d'organisation « hybride » permet d'offrir aux employés une plus grande flexibilité. Quels sont les avantages et les limites du mode de travail hybride ? Comment optimiser les retombées du travail hybride en tenant compte des besoins fondamentaux des personnes au travail ? Une équipe du CIRANO mène une étude longitudinale novatrice qui apporte des données probantes pour aider les employeurs dans leur prise de décision en matière d'organisation du travail. Dans ce court texte, les auteurs présentent les faits saillants de la première phase du projet à partir de données collectées auprès de plus de 10 000 employés au Québec.

L'expérimentation du travail à distance imposé durant la pandémie a modifié les attentes et les attitudes des employeurs et des employés envers l'organisation du travail. Afin d'optimiser la satisfaction du personnel et la performance organisationnelle, les employeurs doivent déterminer la forme hybride de travail qui s'harmonise avec leur culture d'entreprise, les exigences de leurs emplois, les impératifs de performance et de satisfaction des clients, et qui répond aux besoins d'employés qu'ils doivent attirer, mobiliser et retenir. Il y a là une occasion de réorganiser les activités du passé pour tendre vers un mode d'organisation du travail à valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes (St-Onge et coll., 2022).

Au printemps 2022, nous avons entrepris une étude longitudinale qui s'échelonne sur près de deux ans. Trois questionnaires seront distribués à des intervalles de 6 à 9 mois auprès des mêmes employés de plusieurs organisations localisées au Québec. Ce projet novateur porte sur les diverses configurations du travail allant du 100 % en présentiel à 100 % à distance, en passant par les diverses formes hybrides combinant diverses flexibilités en ce qui concerne le lieu, le temps de travail, les catégories d'emploi et les préférences individuelles. Cette variété de formats de travail permet de brosser un portrait complet de l'expérience des employés et surtout de pouvoir établir des comparaisons non seulement entre les différentes formes de travail à distance, mais également

entre ceux qui travaillent exclusivement sur les lieux de l'organisation et ceux qui font du travail à distance selon diverses configurations qui vont évoluer dans le temps.

Notre étude permet de documenter les incidences des diverses formules hybrides sur divers aspects de la vie professionnelle des employés comme la satisfaction et l'engagement envers leur travail, leur santé et bien-être et leurs perceptions de leur performance, leur productivité, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Nous examinons aussi les conditions de succès des différentes modalités de travail hybride ayant trait aux diverses sources de soutien organisationnel ainsi qu'aux perceptions de justice organisationnelle et aux intentions de départ. (Voir cadre conceptuel illustré sur le schéma ci-contre).

### Méthodologie de la première collecte de données (Temps 1)

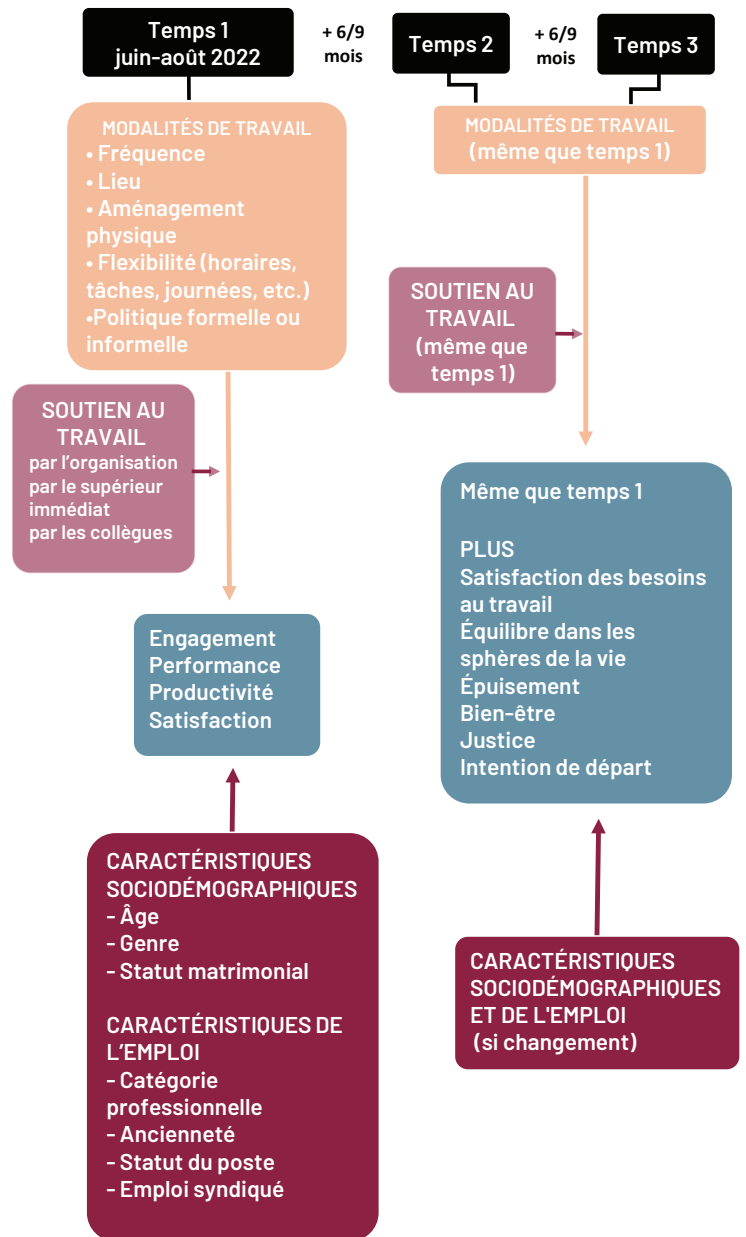
Les données ont été recueillies auprès d'employés de sept universités québécoises, une société d'État et des membres d'un ordre professionnel. Notre échantillon est un échantillon de commodité issu d'une méthode d'échantillonnage non probabiliste.

Entre juin et août 2022, les employeurs participants ont transmis à un échantillon d'employés un lien vers le questionnaire électronique, souvent par l'entremise de leur service de ressources humaines. Le moment exact de la distribution des questionnaires était adapté au contexte propre à chaque partenaire.

Le questionnaire comportait 25 questions permettant de mesurer un ensemble de concepts à partir d'échelles de mesure reconnues scientifiquement. Certains partenaires participants ont aidé à prétester le questionnaire et à le valider sur le plan de sa forme et la formulation des questions.

Sur les 24 465 employés sollicités sur une base volontaire, 10 392 ont répondu au questionnaire d'enquête, soit un taux de réponse de 42 %. Parmi ces 10 392 répondants, plus de la moitié (61 %) s'identifient comme femme. Environ un tiers ont entre 35 et 44 ans, un autre tiers ont entre 45 et 54 ans, 20 % ont 55 ans et plus et 14 % ont moins de 35 ans. La moitié des répondants vivent avec un conjoint et d'autres proches, 25 % avec un conjoint seulement, 9 % sans conjoint, mais avec un ou des proches ou des colocataires, et 15 % vivent seuls.

Leur niveau de scolarité est plutôt élevé : 36 % détiennent un diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire, 33 % un diplôme de premier cycle universitaire et 31 % ont moins qu'un baccalauréat. Près de la moitié (48 %) des répondants occupent un poste de professionnel, 26 % un emploi de bureau, 13 % un poste de cadre, 11 % un poste de technicien. La grande majorité des répondants (96 %) occupe un poste à temps plein et 74 % sont syndiqués.

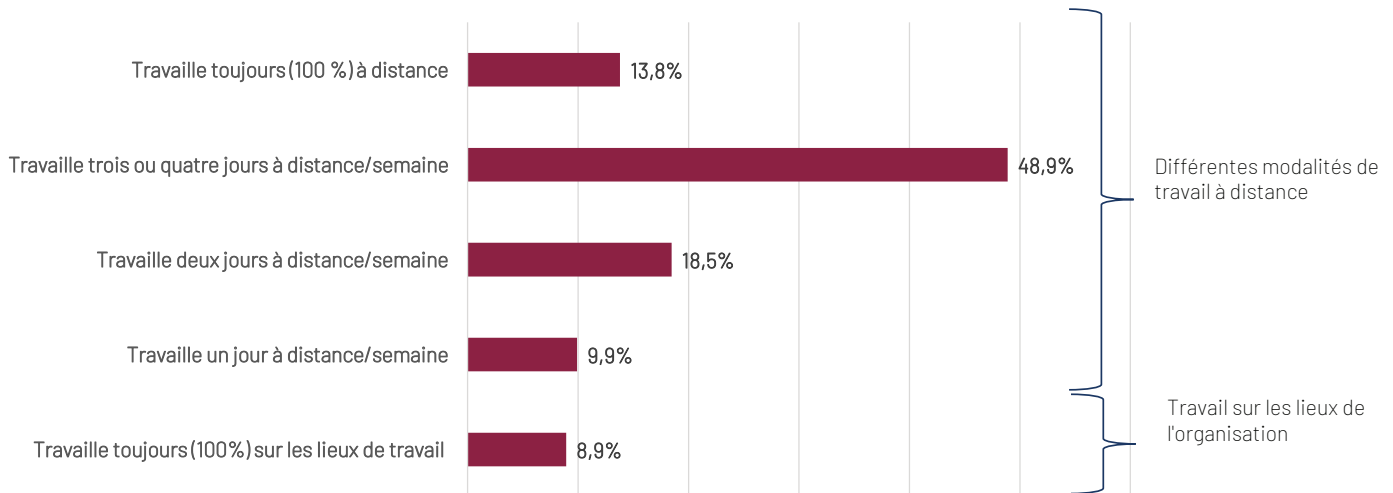


## Moins de 10 % des répondants travaillent 100 % en présentiel

Ce sont 91 % des répondants qui affirment exercer leur travail en mode hybride. Parmi ces derniers, près de la moitié (49 %) travaillent à distance 3 ou 4 jours par

semaine, 19 %, 2 jours par semaine et 14 % sont toujours en télétravail. La quasi-totalité (99 %) des répondants qui travaillent à distance le fait souvent ou tout le temps à leur domicile. Pour 75 % des répondants, le travail à distance est balisé par une politique formelle et pour 15 %, il fait partie de leur contrat de travail.

Laquelle des formes des modalités de travail suivantes se rapproche le plus de celle que vous avez actuellement?



De quelles flexibilités les répondants disposent-ils dans l'organisation de leur travail, leur lieu de travail et leurs horaires ? Parmi les répondants qui travaillent à distance, 70 % estiment bénéficier d'une flexibilité dans les tâches qu'ils exécutent. Près de la moitié expriment que leur employeur ne leur suggère pas de types de tâches à faire, et ce tant à distance que sur les lieux de l'organisation. Plus de la moitié (55 %) de ceux qui travaillent à distance considèrent qu'ils ont de la flexibilité en ce qui concerne leurs horaires de travail.

Par contre, les employeurs n'accordent pas une totale liberté lorsqu'il s'agit d'autres modalités comme le nombre de jours pour lesquels il est permis de travailler à distance, quels jours de la semaine c'est permis. D'ailleurs, les deux tiers des répondants se disent d'accord ou tout à fait d'accord avec la notion que leur employeur fixe le nombre de jours qu'ils peuvent travailler à distance.

## Les répondants s'estiment plus productifs à distance

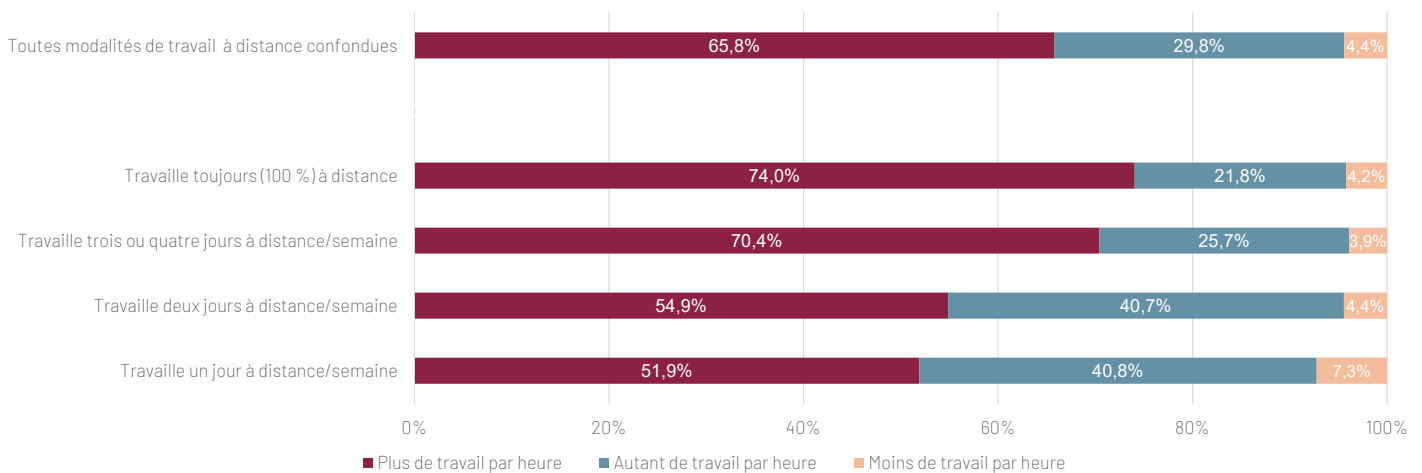
En comparaison avec le travail en présentiel, les répondants estiment qu'ils sont plus productifs à distance, et ce quel que soit le nombre de jours de travail qu'ils font à distance dans la semaine. La quasi-totalité (96 %) des répondants estime qu'ils accomplissent autant ou plus de travail par heure lorsqu'ils sont en télétravail.

Ce sont même les deux tiers qui disent accomplir plus de travail par heure lorsqu'ils travaillent à distance. La

perception des gains de productivité est plus forte chez les répondants qui travaillent principalement à distance (3 jours ou plus). Chez ceux qui sont en télétravail 3 ou 4 jours par semaine, 70 % disent accomplir plus de travail par heure lorsqu'ils travaillent à distance plutôt que sur les lieux de l'organisation.

Cependant, la presque totalité des employés qui font du télétravail (92 %) considère qu'ils font autant ou plus d'heures de travail par jour lorsqu'ils sont à distance plutôt que sur les lieux de l'organisation. La moitié affirment même accomplir plus d'heures de travail par jour à distance.

En considérant le travail que j'accomplis sur les lieux de l'organisation, je pense qu'à distance j'accomplis ... (selon la modalité de travail à distance)



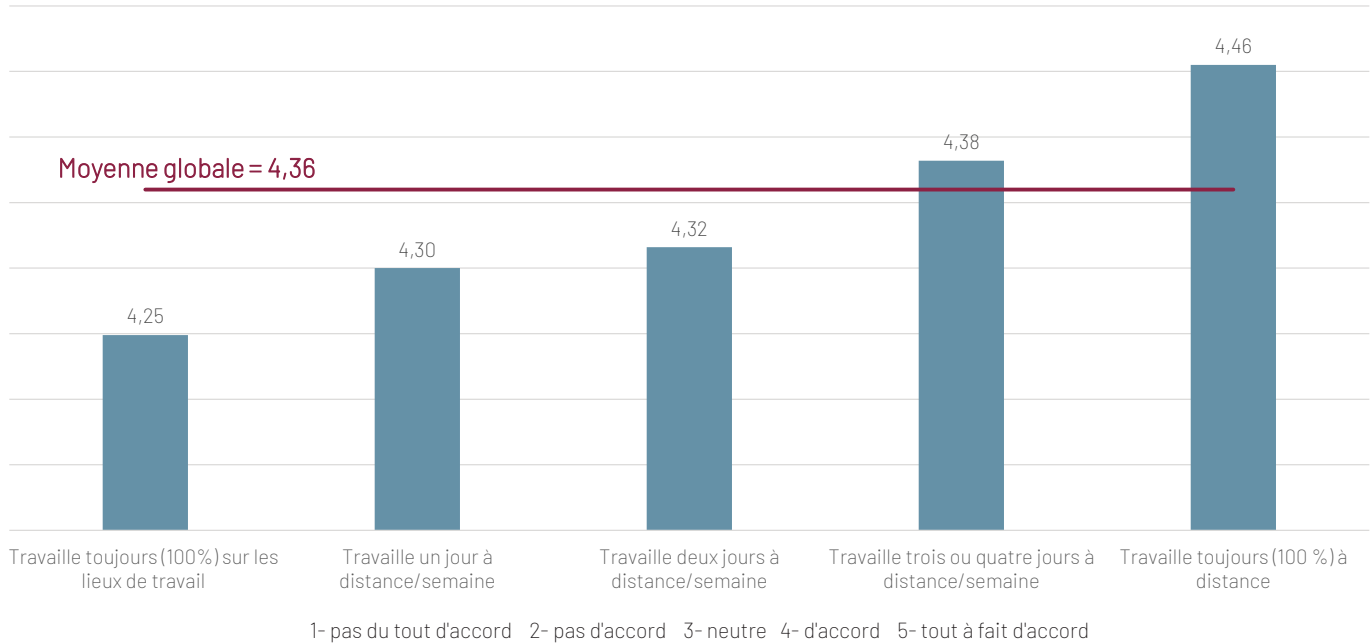
## Ceux qui travaillent à distance ont un meilleur sentiment d'efficacité

Sur le plan de la performance, nous nous sommes intéressés à deux aspects : la recherche continue de l'efficacité, qui renvoie à une notion de résultats, et la

recherche continue de développement des compétences et d'amélioration continue, qui renvoie davantage à des comportements.

Sur une échelle de Likert de 1 à 5 allant de tout à fait en désaccord (1) à tout à fait d'accord (5), les répondants ont en moyenne un score de 4,36/5 pour ce qui est des

Indiquer l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants en lien avec la PERCEPTION DE L'EFFICIENCE (selon la modalité de travail à distance)



énoncés sur la recherche continue de l'efficacité, tous types d'arrangement confondus.

On constate des différences selon les modalités de travail à distance. D'une part, les répondants qui travaillent 3 ou 4 jours par semaine ou exclusivement à distance sont ceux qui perçoivent leur efficacité ou l'atteinte de leurs résultats comme étant la plus élevée alors que ceux qui travaillent toujours sur les lieux de l'organisation la perçoivent comme la plus faible.

Sur le plan des comportements, les répondants ont en moyenne un score de 3,98/5 pour la recherche continue de développement des compétences et d'amélioration continue. Ici, la performance est relativement plus faible parmi les employés qui travaillent toujours sur les lieux de l'organisation ou qui travaillent à distance 2 jours par semaine. D'autre part, ce sont les employés qui travaillent 3 jours et plus par semaine et un jour par semaine à distance qui expriment adopter davantage des comportements d'amélioration continue.

## Des employés plus engagés envers leur travail

Une des inquiétudes des entreprises concerne le risque que le travail à distance entraîne une diminution du niveau d'engagement des employés. Or, selon notre étude, ce serait plutôt le contraire.

Lorsqu'on les questionne à savoir s'ils sont « fiers du travail qu'ils font », s'ils se sentent « attachés émotionnellement à leur organisation » ou s'ils se sentiraient « coupables de quitter leur employeur maintenant », les personnes qui travaillent principalement ou exclusivement à distance démontrent toujours un engagement plus fort que les autres.

Nos résultats rejoignent ceux d'une étude parue dans la Harvard Business Review et qui remet en question l'idée selon laquelle le travail à distance réduirait les interactions et par conséquent, l'engagement des employés (Brodsky et Tolliver, 2022).

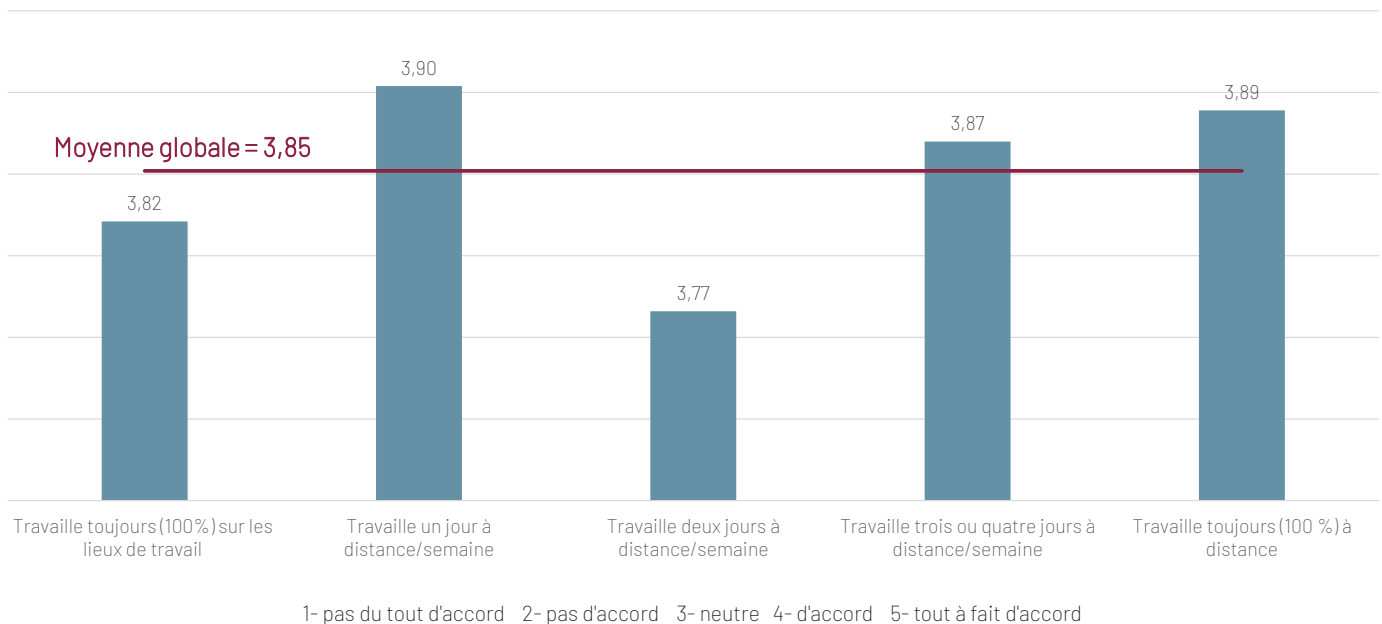
Au moyen de 14 énoncés différents et en utilisant des échelles reconnues scientifiquement, nous avons mesuré trois types d'engagements. Le premier est l'engagement envers le travail, qui renvoie à des notions de fierté et au fait de s'investir dans son travail. On a demandé aux répondants d'indiquer dans quelle mesure ils étaient en accord ou en désaccord avec des énoncés comme « Je suis fier du travail que je fais » ou « Je suis investi dans mon travail ».

Toujours sur une échelle allant de tout à fait en désaccord (1) à tout à fait d'accord (5), les répondants ont, en moyenne, un score de 3,85/5 pour ce qui est des énoncés à

propos de l'engagement envers le travail, tous types d'arrangement confondus, allant de 100 % en télétravail à 100 % en présentiel.

Les répondants qui travaillent 3 jours ou plus à distance expriment un sentiment d'engagement dans leur travail significativement plus élevé que ceux qui travaillent à distance 2 jours par semaine. Par rapport à la moyenne, les répondants qui travaillent à distance 2 jours dans la semaine ont un plus faible sentiment d'engagement envers le travail (3,77/5), ce qui est le cas également, mais dans une moindre mesure, pour ceux qui sont 100 % en présentiel, avec une moyenne de 3,82/5.

Indiquer l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants en lien avec l'ENGAGEMENT ENVERS LE TRAVAIL (selon la modalité de travail à distance)



Les mêmes tendances émergent lorsqu'on étudie l'engagement affectif et l'engagement moral. L'engagement moral envers l'organisation s'exprime par des énoncés tels que « même si cela était à mon avantage, je ne crois pas qu'il serait correct de quitter mon employeur » ou « je me sentirais coupable de quitter mon employeur maintenant ». Par rapport à la moyenne, les répondants qui travaillent toujours sur les lieux de

l'organisation ont un plus faible sentiment d'engagement moral. L'engagement affectif renvoie à un sentiment d'appartenance à l'organisation pour laquelle on travaille ou au fait d'être attaché émotionnellement à son organisation. L'engagement affectif exprimé par les répondants qui font 3 ou 4 jours de travail à distance est statistiquement plus élevé que celui exprimé par les répondants qui font 2 jours par semaine à distance.

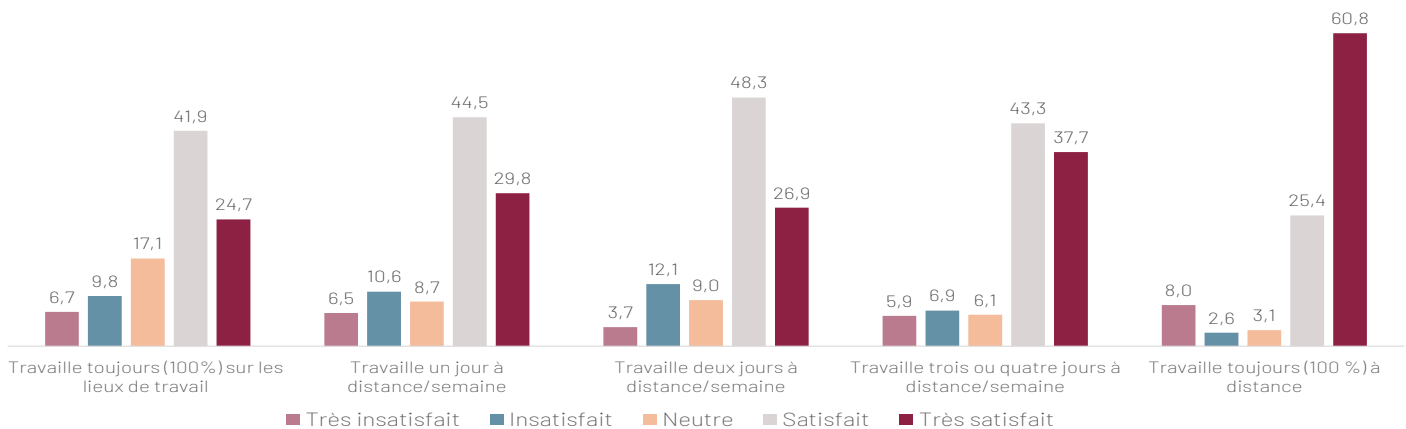
## Des travailleurs généralement satisfaits, mais encore plus satisfaits parmi ceux qui travaillent surtout ou toujours à distance

La satisfaction au travail a été mesurée à l'aide de six énoncés, comme « Je suis très satisfait de mon travail actuel », « Je recommanderais à un ami de postuler pour mon poste s'il devenait vacant » ou encore « Mon travail actuel me procure un sentiment d'accomplissement ». Globalement et en moyenne, la satisfaction au travail reçoit une moyenne de 4,0/5 sur une échelle allant de très insatisfait (1) à très satisfait (5). Les répondants qui travaillent principalement (3 ou 4 jours par semaine) ou

toujours à distance expriment une satisfaction au travail relativement plus élevée. Ce sont ceux qui travaillent toujours sur les lieux de l'organisation ou qui font 2 jours par semaine de travail à distance qui expriment une satisfaction au travail relativement plus faible.

Lorsqu'on pose la question « En considérant vos attentes ou vos préférences, dans quelle mesure êtes-vous satisfait avec votre aménagement actuel de travail (plus ou moins à distance ou en présentiel selon le cas) », 37 % des répondants se disent très satisfaits et 42 % satisfaits. Seulement 14 % expriment une insatisfaction envers leur aménagement de travail actuel. On constate que plus les répondants travaillent un grand nombre de jours par semaine à distance, plus ils se disent satisfaits de leur aménagement de travail.

En considérant vos attentes ou vos préférences, dans quelle mesure êtes-vous satisfait avec votre aménagement actuel de travail (plus ou moins à distance ou en présentiel selon le cas)



On s'est également intéressés au soutien au travail sous trois aspects : le soutien offert par l'organisation, par le supérieur immédiat et par les collègues. Sur une échelle allant de tout à fait en désaccord (1) à tout à fait d'accord (5), les répondants ont, en moyenne, un score de 3,5/5 pour ce qui est du soutien offert par l'organisation, de 3,7/5 pour le soutien par le supérieur immédiat et 4,2/5 pour le soutien des collègues. Ce sont les employés qui

travaillent principalement à distance (au moins 3 jours) qui expriment recevoir le plus d'appuis tant de la part de leur employeur, de leur supérieur immédiat que de leurs collègues. Ces trois sources de soutien sont perçues comme plus faibles parmi les employés qui travaillent toujours sur les lieux de l'organisation et ceux qui travaillent à distance 2 jours par semaine.

## Ce que nous apprendrons des prochaines étapes

Les analyses fondées sur la première enquête permettent d'ores et déjà de dresser un portrait détaillé des modes de travail à distance en place ainsi que des perceptions des employés envers l'engagement, la performance, la satisfaction et la productivité au travail selon leur modalité de travail. On observe des différences nettes entre les perceptions des répondants qui font du travail à distance et celles des répondants qui travaillent exclusivement sur les lieux de l'organisation.

L'originalité de cette recherche relève de son caractère longitudinal comme elle reposera sur trois collectes de données espacées de 6 à 9 mois. De plus, ce projet assure un balisage externe puisqu'il est mené auprès de plusieurs employeurs.

Des analyses statistiques plus poussées seront réalisées à partir des résultats des deux prochaines collectes de données afin d'approfondir les liens entre les diverses variables à l'étude. Ce projet de recherche novateur, basé sur des données probantes colligées au Québec, va permettre d'aider les organisations en identifiant les conditions de succès de la mise en œuvre de politiques de travail hybride.

## Références

Brodsky, A. & Tolliver, C. (2022). No, Remote Employees Aren't Becoming Less Engaged, Harvard Business Review (article numérique), 6 décembre 2022

Deng, Z., Messacar, D. et Morissette, R. (2020). Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19. StatCan et la COVID-19 : des données aux connaissances, pour bâtir un Canada meilleur, no 26. Produit no 45280001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa, Ontario : Statistique Canada.

St-Onge, S., Béjaoui, A. et Sauvé-Plante, C. (2022). Point de vue. Gérer en mode hybride : occasions, défis et conditions de succès. Dans B. Dostie et C. Haeck (dir.), Le Québec économique 10. Compétences et transformation du marché du travail (16, p. 354-367). CIRANO. doi.org/10.54932/XYZ3751

St-Onge, S. & Sauvé-Plante, C. (2021). Une réflexion sur les grands défis liés à la transformation des milieux de travail (2021PR-01, CIRANO). <https://cirano.qc.ca/fr/sommaires/2021PR-01>

## Pour citer cet article :

Béjaoui, A., St-Onge, S., Peignier, I., & Ballesteros Leivas, F. (2023). Les diverses facettes du travail hybride : Premiers résultats d'une enquête longitudinale sur la performance et la satisfaction au travail (2023PE-01, CIRANO). <https://doi.org/10.54932/XPRJ5142>

PERSPECTIVES est la revue de diffusion et de valorisation de la recherche au CIRANO. Rédigés dans une forme accessible à un auditoire élargi, les articles de la revue PERSPECTIVES assurent une visibilité aux travaux et à l'expertise de la communauté de recherche du CIRANO. Comme toute publication CIRANO, les articles sont fondés sur une analyse rigoureusement documentée, réalisée par des chercheuses, chercheurs et Fellows CIRANO.

Les articles publiés dans PERSPECTIVES n'engagent que la seule responsabilité de leurs auteurs.

ISSN 2563-7258 (version en ligne)

### Directrice de la publication :

Nathalie de Marcellis-Warin, Présidente-directrice générale

### Rédactrice en chef :

Carole Vincent, Directrice de la mobilisation des connaissances

[www.cirano.qc.ca](http://www.cirano.qc.ca)

©CIRANO