

Sous la direction scientifique de
Benoit Dostie – Catherine Haeck
Sous la coordination de
Genevieve Dufour

Le Québec économique 10

**Compétences et transformation
du marché du travail**

Chapitre 2

L'ORGANISATION DU TRAVAIL DURANT LA PANDÉMIE DE COVID-19 ET LES PRÉFÉRENCES POUR LE FUTUR

Nathalie De Marcellis-Warin
Ingrid Peignier

Comment citer ce chapitre :

De Marcellis-Warin, N. et Peignier, I. (2022). Point de vue. L'organisation du travail durant la pandémie de Covid-19 et les préférences pour le futur: étude de cas avec les données du Baromètre CIRANO 2021. Dans B. Dostie et C. Haeck (dir.), *Le Québec économique 10. Compétences et transformation du marché du travail* (2, p. 47-63). CIRANO. doi.org/10.54932/WXMO6603



Chapitre 2

POINT DE VUE

L'ORGANISATION DU TRAVAIL DURANT LA PANDÉMIE DE COVID-19 ET LES PRÉFÉRENCES POUR LE FUTUR

Étude de cas avec les données du Baromètre CIRANO 2021

Nathalie de Marcellis-Warin

Professeure titulaire à Polytechnique Montréal et
présidente-directrice générale du CIRANO

Ingrid Peignier

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

Avec la collaboration de Thomas Gleize, professionnel de recherche au CIRANO

Résumé

En analysant des données du Baromètre CIRANO 2021 sur les perceptions et les préoccupations des Québécois vis-à-vis de l'organisation du travail durant la pandémie de COVID-19 et leurs préférences pour le futur, nous apportons des éléments de réflexion importants pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques et de politiques internes aux entreprises.

Le Baromètre a permis d'obtenir des données sur l'enjeu de la transformation des milieux de travail et plus précisément sur l'emploi durant la pandémie. Elle a permis aussi de mieux comprendre les préférences pour les différents modèles

d'organisation du travail pour l'avenir et de se questionner sur les avantages et les inconvénients perçus tant pour le travail en présence que pour le télétravail. Des analyses statistiques des réponses aux différentes questions ont été réalisées en fonction des caractéristiques sociodémographiques des répondants (âge, sexe, région d'habitation, niveau de revenu, scolarité, etc.), ce qui permet de mieux comprendre les préférences et les attentes des Québécois.

Introduction

Au Québec et au Canada, à l'instar de la situation dans de nombreux pays, la pandémie de COVID-19 a mené à des transformations radicales dans les milieux de travail, en réponse notamment aux différentes fermetures des lieux de travail imposées par le confinement (Behnouch *et al.*, 2020 ; Cléroux, 2020 ; Schembri, 2020 et Statistique Canada, 2021). Nombreuses sont les personnes qui ont perdu leur emploi ou qui ont été amenées à changer d'emploi. D'autres sont passées en quelques jours d'une présence à temps complet au bureau à une formule en télétravail exclusivement. Comment ont été vécus ces changements par les Québécois et quelles sont leurs préférences de modèles de travail pour le futur ?

Dans ce point de vue, nous décrivons en premier lieu la situation du travail durant la pandémie au Québec, en ce qui concerne l'emploi. Dans un deuxième temps, nous nous intéressons aux préférences des travailleurs pour les différents modèles de travail (quelles ont été les configurations utilisées depuis le début de la pandémie ? quelles sont les préférences pour l'avenir ?). Finalement, nous analysons les avantages perçus du retour au bureau et du télétravail, modèle de travail qui s'est imposé pour ceux qui pouvaient le faire durant la pandémie.

Les données du Baromètre CIRANO 2021

Dans ce point de vue, nous utilisons les données de l'enquête¹ Baromètre CIRANO 2021, administrée du 5 au 15 août 2021 auprès d'un échantillon représentatif de la population québécoise. Comme les questions abordées dans ce point de vue traitent d'emploi, nous avons conservé uniquement les répondants ayant un emploi au moment de l'enquête et les étudiants, puisqu'ils sont nombreux à avoir un emploi en plus de leurs études. Plus spécifiquement, nous conservons le sous-échantillon de 613 répondants constitué uniquement des personnes occupant un emploi rémunéré ($n=550$) et des étudiants à temps plein ou dont les études constituent l'occupation principale ($n=63$). Ainsi, les retraités, les personnes au foyer et les personnes sans emploi sont exclus de nos analyses.

Parmi les répondants de notre sous-échantillon, 14 % des répondants ont affirmé avoir perdu leur emploi durant la pandémie. Il s'agit là d'une proportion probablement sous-estimée puisque nous n'avons pas de données sur ceux qui n'avaient pas d'emploi au moment de l'enquête (et qui ont peut-être aussi perdu le leur pendant la pandémie). La pandémie a par ailleurs été l'occasion, forcée ou non, pour de nombreux travailleurs de changer d'emploi. C'est une personne sur cinq (20 %) dans notre échantillon qui déclare avoir changé d'emploi. Cette décision peut s'expliquer par différents facteurs. Bien qu'un grand nombre de ces personnes l'aient fait à la suite de la perte de leur ancien emploi (39 %), 30 % l'ont fait par choix, pour saisir de nouvelles occasions qui ont pu se présenter. Le reste correspond à des changements qui ne sont pas liés à la pandémie. Par exemple, 4 % des personnes en emploi ont décidé de se lancer en affaires durant la pandémie (la proportion étant significativement plus importante chez les personnes ayant perdu leur emploi, 7 % contre 3 %, $p = 0,092$)².

Comparaison des statistiques sur l'emploi			
Dimensions discutées (proportion totale)	Proportion au sein des étudiants	Proportion au sein des répondants ayant un emploi (excluant les étudiants)	Valeur-p
Ont perdu leur emploi à la suite de la pandémie (14 %)	23 %	13 %	0,061
Ont changé d'emploi durant la pandémie (20 %)	31 %	19 %	0,042

Tableau t/2022-c2-1

Source : Calculs des auteures à partir des microdonnées du Baromètre CIRANO 2021

Organisation du travail durant la pandémie de COVID-19 et préférences pour le futur

Expériences d'organisation du travail pendant la pandémie

La nouvelle organisation du travail qui s'est mise en place durant la pandémie, avec le recours massif au télétravail, a grandement changé les habitudes des salariés, et ce nouveau fonctionnement façonne les préférences ainsi que les attentes des travailleurs. Il est toutefois important de faire la distinction entre (1) l'expérience de travail durant la pandémie, qui a le plus souvent été le résultat d'obligations gouvernementales, (2) la faisabilité de réaliser son emploi à distance et (3) les préférences des travailleurs. Nous allons, dans cette section, en plus de présenter des statistiques descriptives sur ces trois variables (tableau 2-2), montrer les interactions qu'elles peuvent avoir les unes avec les autres.

Depuis le début de la pandémie, plus d'un répondant sur cinq a déclaré avoir fait uniquement du télétravail (22 % de réponse « toujours »). Ce pourcentage monte à 34 % si l'on inclut les travailleurs en ayant fait « souvent ». En revanche, 43 % des Québécois n'ont jamais expérimenté ce mode de travail. Ces données concordent avec celles de Statistique Canada, qui exprime qu'en janvier 2021, 32 % des employés canadiens âgés de 15 à 69 ans effectuaient la plupart de leurs heures de travail à domicile (Mehdi et

Morissette, 2021a). Elles sont aussi cohérentes avec la notion de faisabilité du travail à domicile. Tous les emplois ne se prêtent pas au télétravail. En effet, 35 % des travailleurs ayant répondu à l'enquête ont affirmé qu'aucune tâche de leur emploi n'était possible en télétravail et, pour près de la moitié des répondants, une part égale à moins de 20 % de leurs tâches est réalisable à distance. Ces chiffres sont également cohérents avec les données de Statistique Canada dans Deng *et al.* (2020), qui ont estimé, en utilisant les données de l'Enquête sur la population active de 2019, que 39 % des travailleurs canadiens occupent un emploi qui peut vraisemblablement être exercé à domicile.

Nous avons voulu mieux connaître le profil des travailleurs qui ont fait du télétravail pendant la pandémie et le profil de ceux pour qui c'est possible d'en faire au regard de leurs tâches. Globalement, les profils sociodémographiques de ceux qui ont fait du télétravail pendant la pandémie et de ceux qui estiment qu'une grande part de leurs tâches est faisable à distance sont semblables. Ainsi, ce sont surtout les personnes qui occupent un travail plutôt manuel, celles habitant en milieu rural et les travailleurs des autres régions que Montréal et Québec qui sont significativement moins nombreux à avoir fait du télétravail et à pouvoir effectuer leur emploi en télétravail. À l'inverse, les travailleurs avec un niveau de scolarité élevé et ceux avec un revenu de plus de 80 000 dollars sont plus nombreux à affirmer avoir souvent fait du télétravail pendant la pandémie et également pouvoir faire leurs tâches à distance.

Préférences d'organisation du travail pour le futur

Plaçons-nous dorénavant du côté des préférences des travailleurs québécois. Il a été demandé aux répondants de spécifier dans quelle mesure ils étaient favorables ou opposés à chacun des cinq modèles de travail une fois la crise sanitaire terminée (100 % en télétravail, en majorité en télétravail, répartition égale entre télétravail et travail au bureau, en majorité au bureau et 100 % au bureau). Encore une fois, nous avons constaté que pour beaucoup de Québécois certains modèles de travail ne sont simplement pas applicables à leur emploi. Somme toute, si l'on ne considère que les préférences des travailleurs lorsque ce choix est applicable à leur emploi, les proportions montent à 65 % pour le télétravail complet, à 74 % pour une

majorité de télétravail, à 68 % pour une répartition égale entre télétravail et travail en présentiel, à 49 % pour une majorité de travail au bureau, et finalement à 49 % aussi pour un retour du travail exclusivement au bureau. Bien que ces dernières données attestent que, lorsque c'est possible, les travailleurs semblent plus attirés par un mode de travail hybride incluant une majorité de télétravail, comme les choix de réponses n'étaient pas mutuellement exclusifs entre les modèles, il semble hasardeux de conclure sur une tendance claire. En effet, par exemple parmi les répondants qui ont affirmé être complètement opposés au télétravail exclusif, 24 % étaient pourtant favorables (moyennement ou très) à un modèle avec une majorité de télétravail. Ou encore parmi les travailleurs très favorables au retour complet au bureau, 10 % ont affirmé être aussi très favorables au télétravail. Une étude de Statistique Canada montre qu'il n'est effectivement pas aisé d'estimer les préférences des Canadiens pour le télétravail et qu'il existe de nombreuses limites (Mehdi et Morissette, 2021b). Toutefois, en s'appuyant sur une question supplémentaire ajoutée à l'Enquête sur la population active de février 2021, les auteurs de l'étude ont évalué « qu'une fois la pandémie de COVID-19 terminée, le nombre d'heures de travail que les employés canadiens pourraient vouloir effectuer à domicile correspondrait, dans l'ensemble, à 24 % du nombre total de leurs heures travaillées », ce qui équivaut à près de cinq fois la part globale du nombre total d'heures qu'ils ont travaillées à domicile avant la COVID-19.

Synthèse sur l'expérience, la faisabilité, les préférences et les prévisions envers les différents modèles de travail								
Expérience de télétravail durant la pandémie		Faisabilité du télétravail		Préférences (proportion des répondants très ou moyennement favorables)			Prévisions des travailleurs par rapport au modèle qui sera retenu par leur employeur une fois la pandémie terminée	
				Lieu de travail	Proportion globale	Proportion uniquement lorsque c'est applicable à l'emploi		
Jamais	42,9 %	De 0 à 19 % des tâches	49,2 % (0 % des tâches : 35 %)	100 % au bureau	39 %	49 %	100 % au bureau	35,0 %
Rarement	10,1 %	De 20 à 39 % des tâches	7,8 %	En majorité au bureau	37 %	49 %	En majorité au bureau	16,2 %
Parfois	12,6 %	De 40 à 59 % des tâches	7,9 %	Répartition égale	47 %	68 %	Répartition égale	28,2 %
Souvent	12,2 %	De 60 à 79 % des tâches	5,5 %	En majorité en télétravail	50 %	74 %	En majorité en télétravail	14,9 %
Toujours	22,2 %	De 80 à 100 % des tâches	29,7 %	100 % en télétravail	45 %	65 %	100 % en télétravail	5,7 %

Tableau T/2022-c2-2

Le tableau 2-2 présente le profil des travailleurs qui vont préférer le télétravail comme modèle de travail dans le futur. Il est intéressant de constater que l'âge et le sexe ne sortaient pas comme des variables montrant des différences significatives lorsque nous analysons l'expérience actuelle de télétravail et la faisabilité, mais qu'elles sortent significatives lorsque l'on aborde les préférences pour le modèle de travail préconisé une fois la crise sanitaire passée. En effet, les femmes souhaitent plus fortement que les hommes un aménagement du travail majoritairement en télétravail voire, 100 % en télétravail et les répondants de moins de 35 ans souhaitent moins que les 35 à 54 ans et les 55 à 74 ans travailler à distance.

Adéquation entre les préférences des employés et leurs prévisions du modèle retenu par leur employeur

Il est intéressant de vérifier si les attentes des salariés sont en adéquation avec ce qu'ils pensent obtenir comme modèle de travail de leur employeur une fois les restrictions sanitaires réduites. En d'autres termes, dans quelle mesure les préférences des travailleurs québécois en matière de télétravail concordent-elles avec celles de leurs employeurs ? Globalement, des tests de corrélation montrent que plus les personnes privilégient le télétravail comme mode d'organisation pour l'avenir, plus elles s'attendent à ce que leur employeur choisisse un modèle incluant du télétravail.

Une étude de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) (2021) a révélé que 38 % des travailleurs souhaitaient un modèle de télétravail à temps plein alors qu'à l'inverse, seulement 1 % des organisations avaient l'intention de l'implanter. Ces résultats illustrent bien les écarts entre les employés et les employeurs en ce qui concerne l'intensité du télétravail souhaité pour l'avenir. Notre point de vue confirme aussi ce fort décalage entre les préférences et ce à quoi s'attendent les travailleurs de la part de leur employeur. En effet, ils sont seulement 5,7 % à anticiper que leur employeur choisisse un modèle en télétravail à 100 %, alors qu'ils sont 45 % à être favorables au télétravail à 100 % (tableau 2-2). On note toutefois moins cet écart lorsque l'on analyse les données pour le modèle de travail 100 % en présentiel : en effet, pour 35 % des travailleurs québécois, le retour au bureau à 100 % est le choix que va adopter leur employeur une fois la crise sanitaire terminée, et ils sont 39 % à être complètement favorables ou moyennement favorables à ce modèle.

Dans ce contexte, il serait important, dans un avenir rapproché, de privilégier des échanges réguliers entre les différentes parties prenantes puisque nos résultats montrent un écart avec, d'un côté, les travailleurs qui aspirent à une plus grande flexibilité du travail et, de l'autre, les employeurs qui sont contraints de composer avec le maintien de la productivité, la gestion et la cohésion des équipes et la culture d'entreprise. D'autres questions pourraient être soulevées concernant la rémunération et les compensations qui pourraient être accordées selon les conditions et le lieu de travail. Mais il est important de préciser que les questions du Baromètre CIRANO quant aux préférences pour le télétravail supposaient un salaire et des conditions constantes. Il serait intéressant de valider si les choix sont toujours les mêmes advenant de nouvelles conditions salariales.

Influence de l'expérience durant la pandémie sur les préférences de modèles de travail

Bien que le travail à domicile ait été une réponse temporaire à la pandémie pour de nombreuses personnes, pour d'autres, cette transition pourrait servir d'élément déclencheur instaurant une nouvelle façon de travailler au cours des années à venir (Deng *et al.*, 2020). D'ailleurs, l'expérience de l'ensemble des Québécois durant cette pandémie a polarisé les mentalités et les envies des travailleurs. En effet, plus les personnes ont pratiqué le travail à distance, plus leur refus de retourner au bureau et leur désir de rester en télétravail sont significativement forts ($r = 0,468$ et respectivement $r = 0,232$, $p < 0,001$). Lorsque l'on regarde dans le détail les travailleurs qui ont expérimenté souvent ou toujours le télétravail durant la pandémie, des différences notoires sont à relever : ces travailleurs sont significativement plus nombreux à être favorables au télétravail à 100 % ou encore à une majorité du temps en télétravail comme modèle d'organisation pour après la crise sanitaire (75 % contre 56 % pour le télétravail à 100 %, $p < 0,001$ et 84 % contre 64 %, $p < 0,001$ pour une majorité en télétravail). À l'inverse, ils sont significativement moins nombreux à être favorables à une configuration en présentiel (23 % de ceux qui ont fait beaucoup de télétravail durant la pandémie sont favorables à un retour au bureau à 100 % contre 66 % de ceux qui n'ont pas fait beaucoup de télétravail). Ce nouveau mode de fonctionnement semble donc avoir été adopté par une majorité parmi ceux et celles qui ont pu l'expérimenter (et qui le peuvent). Des données de Statistique Canada permettent de conforter ce constat. Ainsi, Mehdi et Morissette (2021b) démontrent que 80 % des télétravailleurs pendant la pandémie (qui n'en faisaient pas avant) préféreraient travailler au moins la moitié de leurs heures à domicile une fois la pandémie terminée.

Enfin, il y a une vraie conscience des répondants sur les futures exigences des employeurs à propos de la répartition du temps de travail. Ainsi, ceux qui ont pu expérimenter souvent ou toujours le télétravail sont ceux qui s'attendent significativement le plus à pouvoir continuer un mélange équilibré entre télétravail et présence au bureau. Les autres répondants anticipent un retour majoritaire au bureau.

Influence de la faisabilité du télétravail sur les préférences de modèles de travail

La possibilité de faire du télétravail induit logiquement la volonté de maintenir son activité en télétravail à un niveau pertinent. Les personnes estimant pouvoir faire entre 80 et 100 % de leur activité en télétravail veulent significativement plus maintenir leur activité en télétravail (à hauteur de 82 % pour le modèle tout à distance et à hauteur de 85 % pour le modèle en majorité en télétravail) et refusent plus le retour au bureau que tous les autres travailleurs. De façon surprenante, en revanche, les personnes estimant pouvoir faire peu de télétravail dans leur activité (de 0 à 19 % de leurs missions) sont plus nombreuses à être favorables au travail à distance que celles ayant plus de possibilités de le faire (entre 20 et 59 %), ce qui pourrait faire penser à une forme d'envie de la nouveauté encore inexplorée et inexpérimentée. À titre illustratif, 59 % des répondants estimant pouvoir faire peu de télétravail (moins de 20 % de leurs tâches) sont favorables à du télétravail exclusif, contre seulement 36 % des répondants estimant pouvoir faire entre 20 et 39 % de leurs activités en télétravail ou encore 42 % de ceux pour qui la faisabilité des tâches en télétravail est comprise entre 40 et 59 %. Toutes ces différences sont significatives. Les mêmes conclusions sont visibles lorsqu'il s'agit du mode correspondant à une majorité en télétravail.

Cet engouement pour le télétravail laisse présager que certains travailleurs dont les tâches ne sont actuellement pas faisables en télétravail vont probablement souhaiter changer d'emploi pour profiter de ce mode de fonctionnement plus flexible. Une enquête pancanadienne de l'International Workplace Group (2021) a d'ailleurs révélé que s'ils devaient travailler dans un bureau cinq jours par semaine, 32 % des Québécois chercheraient un autre emploi.

Enfin, parmi les répondants considérant pouvoir faire plus de 80 % de leur activité en télétravail, un sur deux pense que l'employeur agira en cohérence et acceptera de garder une organisation à 100 % en télétravail. Par ailleurs, il y a une vraie conscience de l'impossibilité de faire du télétravail pour les personnes qui ne peuvent faire que 19 % ou moins de leur activité en télétravail, puisqu'elles sont 75 % à penser que leur employeur va maintenir l'activité complètement au bureau.

Influence des préférences de modèles de travail sur le lieu de résidence

Le choix de travailler à domicile peut apporter des avantages, comme nous le verrons en détail dans la section suivante. En contrepartie, dans certains cas, plusieurs conséquences peuvent survenir, notamment en raison de l'éloignement des employés de leur lieu de travail. En effet, les travailleurs sont tentés de trouver des maisons plus loin de leur lieu de travail pour obtenir un cadre de vie plus agréable (Tanguay et Lachapelle, 2021).

En étudiant les corrélations entre la probabilité que les travailleurs choisissent d'habiter un environnement moins dense que celui où ils habitent présentement et les préférences en matière d'aménagement du télétravail, il apparaît assez clairement que plus le travail à distance est souhaité, plus le souhait de changer de maison pour vivre dans un endroit plus calme est fort ($r = 0,086$, $p = 0,078$). Inversement, plus un retour au bureau est envisagé positivement, moins l'achat d'un logement dans un environnement moins dense entre en considération ($r = 0,089$, $p = 0,047$).

Perceptions des avantages et des inconvénients des différents modèles de travail et de leurs influences sur les choix pour le futur

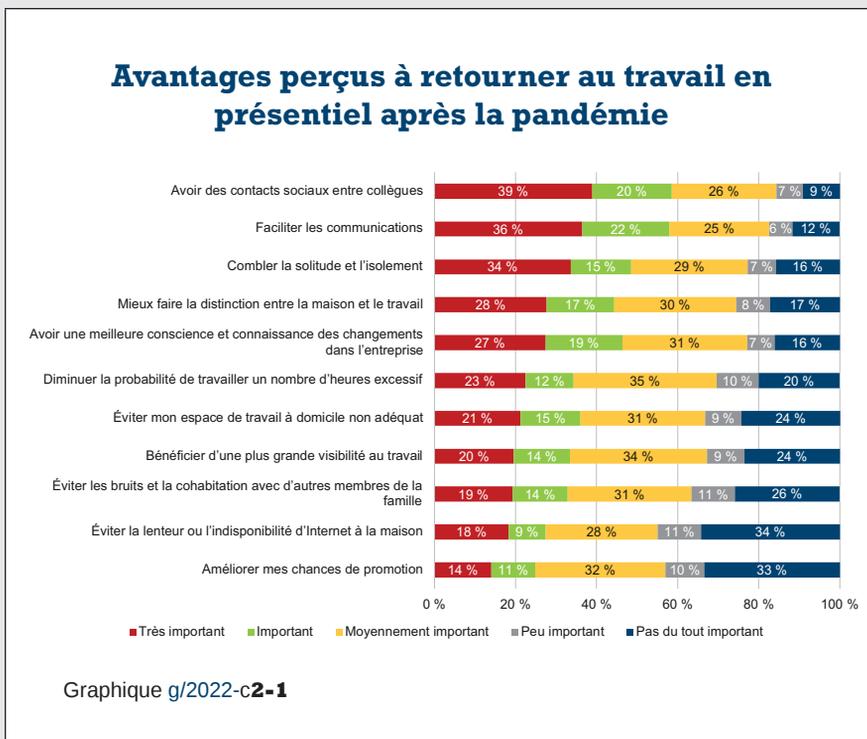
Avantages perçus du travail en présentiel et à distance

En observant les avantages perçus par les employés de retourner au bureau ou bien de poursuivre avec une organisation plus flexible incluant du travail à distance, il est possible d'étudier les corrélations qui existent avec le choix du modèle de travail pour le futur.

Les avantages les plus importants à travailler à domicile sont l'amélioration de la conciliation travail-famille (pour 74 % des répondants, il s'agit d'un avantage important ou très important), une plus grande flexibilité dans le travail (73 %), un gain de temps (70 %) et une limitation des déplacements (69 %). Mis à part la plus grande flexibilité, il s'avère que les femmes sont significativement plus nombreuses que les hommes à valoriser l'ensemble

de ces critères. Par exemple, 78 % des femmes considèrent l'amélioration de la conciliation travail-famille comme importante ou très importante (contre 71 % des hommes, $p = 0,074$), ou encore 76 % des femmes considèrent que gagner du temps est un avantage important apporté par le travail à domicile (contre 64 % des hommes, $p = 0,002$).

À l'inverse, le fait de vouloir se protéger davantage de la COVID-19 n'apparaît qu'en bas du classement, à l'avant-dernière place, avec 48 % des répondants qui considèrent cet effet comme un avantage important ou très important du fait de rester à la maison. Ainsi, cela ne semble pas majoritairement par crainte d'attraper la COVID-19 que les Québécois préfèrent opter pour une organisation comprenant du télétravail. En revanche, en croisant ces données avec les données vaccinales de notre sondage, nous avons relevé que les travailleurs vaccinés avec deux doses ou qui avaient un rendez-vous pour leur deuxième dose au moment de répondre accordaient significativement une plus grande importance à cet avantage de se prémunir de la COVID-19 en privilégiant le télétravail (3,41 contre 2,66, sur une échelle d'importance de 1 à 5, 1 étant pas du tout important et 5 très important, $p < 0,001$).



En examinant les avantages d'un retour au bureau, nous constatons que les Québécois espèrent majoritairement augmenter leurs relations interpersonnelles avec leurs collègues. En effet, le fait d'avoir des contacts sociaux entre collègues (59 %) ainsi que la facilitation des communications (58 %) sont vus comme les avantages les plus forts d'un retour au bureau. Les considérations plus personnelles sur l'environnement de travail (36 %), le bruit ambiant (33 %) ou la lenteur de la connexion (27 %) se retrouvent plutôt en bas de classement devant l'amélioration des chances de promotion qui ne motivent qu'une personne sur quatre.

Avantages perçus du télétravail et du retour au bureau par rapport aux attentes et aux préférences pour le futur

Le ressenti des employés sur les avantages du travail à distance ou en présentiel est un indicateur intéressant pour tenter de saisir quelles sont leurs attentes. Globalement, tous les avantages associés au télétravail sont considérés comme significativement plus importants (sur l'échelle d'importance de 1 à 5) par les travailleurs qui sont favorables au télétravail à 100 % par rapport à ceux qui y sont opposés. Aussi, tous les avantages listés pour le retour au bureau sont considérés comme significativement moins importants par les travailleurs qui sont favorables au télétravail à 100 % par rapport à ceux qui y sont opposés. Le seul argument pour lequel la différence n'est pas significative entre ces deux groupes est la diminution de la probabilité de travailler un nombre d'heures excessif.

Malgré le fait que tous les avantages du télétravail sont considérés comme moins importants par ceux qui sont opposés à ce modèle de travail, il n'en demeure pas moins que le niveau d'importance qui leur est accordé est élevé. Par exemple, parmi les gens étant contre le maintien du télétravail à 100 %, le fait de gagner du temps, d'améliorer la conciliation travail-famille et celui d'avoir une plus grande flexibilité dans l'horaire de travail recueillent quand même plus de 60 % d'avis positifs. Cela signifie que nonobstant la désapprobation de ce mode d'aménagement du travail, les avantages sont reconnus par une majorité de répondants. Pour ces mêmes raisons, les personnes étant plutôt ou complètement opposées au travail en mode présentiel donnent une très haute importance aux avantages précédemment cités (à plus de 80 %). À nouveau, les personnes souhaitant un retour complet au travail en mode présentiel reconnaissent tout de même l'importance de limiter ses déplacements (63 % d'importance) ou de jouir d'une plus grande flexibilité (69 %).

Les avantages du retour au bureau sont différemment considérés par les employés. En revanche, quelle que soit l'approbation du scénario entre le télétravail et le mode présentiel, l'avantage d'avoir des contacts sociaux au bureau est reconnu par au moins 50 % des répondants. L'aspect de facilitation des communications est d'ailleurs un des arguments les plus forts pour retourner au bureau pour ceux qui le souhaitent le plus ardemment.

Conclusion

Les transformations apportées par la pandémie sont majeures et l'on peut facilement imaginer qu'elles auront un effet durable sur le travail et le marché de l'emploi. Ce point de vue présente un premier portrait de l'organisation du travail pendant la pandémie et des préférences pour le futur. L'analyse des données du Baromètre CIRANO 2021 nous a ainsi permis de constater que 19 % des répondants en emploi ont suivi une formation durant la dernière année, et que, pour un cinquième d'entre eux, il s'agissait d'une formation pour acquérir des compétences numériques. Parmi ceux-là, les personnes qui ont perdu leur emploi ou changé d'emploi ont été significativement plus nombreuses à suivre des formations.

La nouvelle organisation du travail qui s'est mise en place durant la pandémie, avec le recours massif au télétravail (34 % des répondants ont déclaré avoir fait « souvent » ou « toujours » du télétravail), a grandement changé les habitudes des salariés et ce nouveau fonctionnement façonne les préférences ainsi que les attentes des travailleurs. Toutefois, tous les emplois ne se prêtent pas à pouvoir être faits en télétravail (35 % des répondants ont déclaré que leurs tâches ne peuvent aucunement être faites à distance). Malgré tout, le format généralement plébiscité est une organisation majoritairement en télétravail, avec une personne sur deux qui y est favorable (74 % si on exclut ceux pour qui cela n'est pas applicable). Notre étude atteste toutefois d'un décalage important entre les préférences et ce à quoi s'attendent les travailleurs de la part de leur employeur comme modèle de travail.

Somme toute, l'ensemble des éléments présentés dans ce point de vue devrait déjà être autant de considérations à prendre en compte par différentes parties prenantes : par les entreprises lorsqu'il s'agira d'implanter des politiques de retour au travail, par les gouvernements lorsqu'il s'agira de mettre en place des programmes d'aide advenant une prochaine crise ou d'établir des politiques publiques encadrant le télétravail ou incitant les travailleurs à suivre des formations, ou encore de réfléchir aux grands projets de transport en commun, et finalement par les municipalités lorsqu'il s'agira de réfléchir au type de développement immobilier à privilégier ou encore au soutien éventuel à offrir aux magasins de détail et aux restaurants dans les centres-villes.

Références

Behnoush, A., Rosenbaum, Z., Mantione, A., Feor, B., Alake-Apata, B. et Saade, K. (2020). *La pandémie et l'émergence de lacunes d'information sur le marché du travail*. Rapport de perspectives du Conseil de l'information sur le marché du travail, n° 37.

Cléroux, P. (2020). La pandémie freine une économie en pleine croissance. Dans Nathalie de Marcellis-Warin et Benoît Dostie, *Le Québec économique 9 – Perspectives et défis de la transformation numérique* (chap. 1), Montréal et Québec, CIRANO et Presses de l'Université Laval.

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, n° 26. Produit n° 45280001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa, Ontario : Statistique Canada.

International Workplace Group (IWG). (2021, 10 juin). *Plusieurs Québécois ne veulent plus faire leur trajet pré-pandémique pour se rendre au travail*. Communiqué de presse IWG. drive.google.com/file/d/1IC35QBRlwB7XzE0KFIGfrmj4vsGn_cX7/view

Mehdi, T. et Morissette, R. (2021a). Travail à domicile : productivité et préférences. StatCan et la COVID-19 : des données aux connaissances, pour bâtir un Canada meilleur, no 00012. Produit no 45-28-0001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa, Ontario : Statistique Canada. 150. [statcan.gc.ca/n1/fr/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.pdf?st=YMg13qzE](https://www25.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.pdf?st=YMg13qzE)

Mehdi, T. et Morissette, R. (2021b). Le travail à domicile après la pandémie de COVID-19 : une estimation des préférences des travailleurs. *Rapports économiques et sociaux*, 1(5). Produit no 36-28-0001 au catalogue de Statistique Canada. <https://doi.org/10.25318/36280001202100500001-fra>

Ordre des CRHA. (2021). Modes de travail et télétravail durables post-pandémie : des discussions à prévoir pour favoriser l'adhésion. [ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2021/06/teletravail-durables-post-pandemie](https://www.ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2021/06/teletravail-durables-post-pandemie)

Schembri, L. L. (2020, juin). Notre réaction à la COVID-19 : s'adapter aux différents impacts économiques. *L'économie claire et simple* (note de la Banque du Canada).

Statistique Canada. (2020). Inégalités en matière de faisabilité du travail à domicile pendant et après la COVID-19. 150. [statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00029-fra.htm](https://www25.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00029-fra.htm)

Statistique Canada. (2021). Enquête canadienne sur la situation des entreprises, troisième trimestre de 2021.

Tanguay, G. A. et Lachapelle, U. (2021, 7 juillet). Circulation : le télétravail peut réduire la congestion routière, mais créer d'autres problèmes. *La Conversation*. [theconversation.com/le-teletravail-peut-reduire-la-congestion-mais-cree-dautres-problemes-de-circulation-163345](https://www.theconversation.com/le-teletravail-peut-reduire-la-congestion-mais-cree-dautres-problemes-de-circulation-163345)

Notes

1. À l'aide des statistiques du recensement de 2016 colligées par Statistique Canada, les résultats de l'enquête ont été pondérés par la firme de sondage selon le sexe, l'âge, la région, la langue, la scolarité et la présence d'enfants, et ce, afin de rendre l'échantillon représentatif de l'ensemble de la population adulte du Québec. Les répondants possibles ont été sélectionnés aléatoirement dans le panel en ligne Léger Opinion (LEO) afin d'avoir un échantillon représentatif de la population. La durée moyenne pour répondre au questionnaire d'enquête du Baromètre CIRANO complet a été de 27 minutes 14 secondes. Il est important de noter toutefois que pour l'étude de cas sur les impacts de la pandémie sur l'emploi, dont les résultats sont présentés ici, les questions étaient posées à un sous-échantillon constitué uniquement des personnes en emploi et des étudiants (étaient alors exclus les retraités, les personnes au foyer et les personnes sans emploi). Le nombre de répondants est donc, pour cette étude de cas, de 613, ce qui correspond à 61 % de l'échantillon total (ce qui est représentatif du Québec, dont la population active représente 61 % des plus de 18 ans). Les données utilisées proviennent de statistique.quebec.ca/fr/communiqueresultats-enquete-population-active-quebec-juillet-2021 .
2. Dans tout le document, la statistique « r » correspond au coefficient de corrélation et la statistique « p » à la valeur-p des tests statistiques considérés (soit des tests de corrélation, soit des tests de différences de moyenne tels que des tests de Mann-Whitney).

