



CIRANO

*Allier savoir et décision*

## LES FACETTES DU TRAVAIL EN MODE HYBRIDE :

Résultats d'un deuxième questionnaire  
distribué auprès d'employés dans le cadre  
d'un projet longitudinal de recherche



ALI BÉJAOUÏ  
SYLVIE ST-ONGE  
INGRID PEIGNIER  
FÉLIX BALLESTEROS LEIVAS

CS

2023s-24

CAHIER SCIENTIFIQUE

Les **cahiers de la série scientifique** visent à rendre accessibles les résultats des recherches effectuées par des chercheurs membres du CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont rédigés dans le style des publications scientifiques et n'engagent que leurs auteurs.

*The purpose of the Working Papers is to disseminate the results of research conducted by CIRANO research members in order to solicit exchanges and comments. These reports are written in the style of scientific publications. The ideas and opinions expressed in these documents are solely those of the authors.*

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  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada  
Intact Corporation Financière  
Investissements PSP  
Manuvie Canada  
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie  
Ministère des Finances du Québec  
Mouvement Desjardins  
Power Corporation du Canada  
Ville de Montréal

##### **Partenaires universitaires – Academic Partners**

École de technologie supérieure  
École nationale d'administration publique  
HEC Montréal  
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.*

© Novembre 2023. Ali Béjaoui, Sylvie St-Onge, Ingrid Peignier, Félix Ballesteros Leivas. 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.*

# LES FACETTES DU TRAVAIL EN MODE HYBRIDE

## Résultats d'un deuxième questionnaire distribué auprès d'employés dans le cadre d'un projet longitudinal de recherche

Ali Béjaoui<sup>1</sup>, Sylvie St-Onge<sup>2</sup>, Ingrid Peignier<sup>3</sup>, Félix Ballesteros Leivas<sup>4</sup>

### Résumé/Abstract

La pandémie de 2020 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 divers modes de travail hybrides adoptés par les employés ? Quels sont leurs déterminants, leurs incidences ainsi que leurs conditions de succès ? Une équipe du CIRANO mène une étude longitudinale novatrice auprès d'employé(e)s de plusieurs organisations afin d'offrir des données probantes pour aider les employeurs. Ce texte résume les principaux résultats de la première et de la seconde phase du projet menées au Québec à l'été 2022 et au printemps 2023. La troisième et dernière phase de la recherche aura lieu à l'hiver 2024.

-----

The 2020 pandemic forced many workers in Canada to work remotely. Today, many continue to work remotely, at least in part. This new "hybrid" mode offers employees greater flexibility. What are the various hybrid work modes adopted by employees? What are their determinants, impacts and conditions for success? A CIRANO team is conducting an innovative longitudinal study of employees in several organizations, to provide employers with evidence-based data. This text summarizes the main results of the first and second phases of the project, conducted in Quebec in summer 2022 and spring 2023. The third and final phase of the research will take place in winter 2024.

**Mots-clés/Keywords :** Travail hybride, travail à distance, télétravail, attitudes des employés / Hybrid work, remote work, telecommuting, employee attitudes

### Pour citer ce document / To quote this document

Béjaoui, A., St-Onge, S., Peignier, I., & Ballesteros Leiva, F. (2023). Les facettes du travail en mode hybride : Résultats d'un deuxième questionnaire distribué auprès d'employés dans le cadre d'un projet longitudinal de recherche, (2023s-24, Cahiers scientifiques, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/QYMJ5601>

---

<sup>1</sup> Professeur agrégé, Université du Québec en Outaouais. Chercheur et Fellow au CIRANO.

<sup>2</sup> Professeure titulaire, HEC Montréal. Chercheuse et Fellow au CIRANO.

<sup>3</sup> Directrice principale des partenariats et de la valorisation de la recherche, CIRANO.

<sup>4</sup> Professeur adjoint, Université Laval.

L'expérimentation du travail à distance a modifié les attentes et les comportements des employeurs et des employés dans plusieurs secteurs de l'économie. Aujourd'hui, bon nombre d'employeurs cherchent à identifier le mode d'organisation de travail hybride qui sera le plus adapté à leur contexte (culture, emplois, secteur, etc.) et qui optimisera la satisfaction des diverses parties prenantes notamment, les employeurs, les clients, les employés et la société en général (St-Onge et coll., 2022).

Afin d'aider les employeurs, nous avons entrepris en 2022 une étude longitudinale qui vise à distribuer trois questionnaires aux mêmes employés de plusieurs organisations localisées au Québec, avec des intervalles de 6 à 9 mois entre chaque collecte de données. 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. En février 2023, un article de Perspective présentait les résultats de la 1<sup>re</sup> enquête menée à l'été 2022 (Béjaoui et coll., 2023).

Le présent texte vise à mettre à jour les résultats en intégrant ceux issus de la seconde collecte de données qui a eu lieu au printemps 2023. Il se divise en trois parties. La première partie présente le projet global de recherche, la méthodologie utilisée pour colliger les données lors des deux phases de l'étude, ainsi que les caractéristiques des répondants à ces deux phases. La seconde partie compare les résultats obtenus lors de la phase 1 avec ceux de la phase 2. Finalement, la troisième partie expose les résultats spécifiques à la phase 2 du projet. Nous concluons par une synthèse des résultats et une mise en évidence de certaines associations entre les variables, à interpréter avec prudence.

## **Partie 1 - Présentation du projet global de recherche et de ces deux premières phases**

### **1.1 Représentation schématique du projet global de recherche et caractéristiques des deux premières phases menées en 2022 et 2023**

Ce projet de recherche a émergé de plusieurs rencontres organisées à l'hiver et au printemps 2021 dans le cadre du Forum RH du CIRANO qui réunissaient ses partenaires et les chercheurs pour échanger des connaissances et expériences, apprendre collectivement et s'entraider pour relever les défis RH qu'entraînait le travail à distance imposé lors de la pandémie (St-Onge et Sauvé-Plante, 2021).

La figure 1 illustre le cadre conceptuel du projet de recherche qui se déroule en trois phases. Dans le texte, nous ferons référence aux phases en utilisant soit les termes

« phase 1 » et « phase 2 » pour distinguer les deux moments de collecte de données, ou les années correspondantes, soit 2022 et 2023.

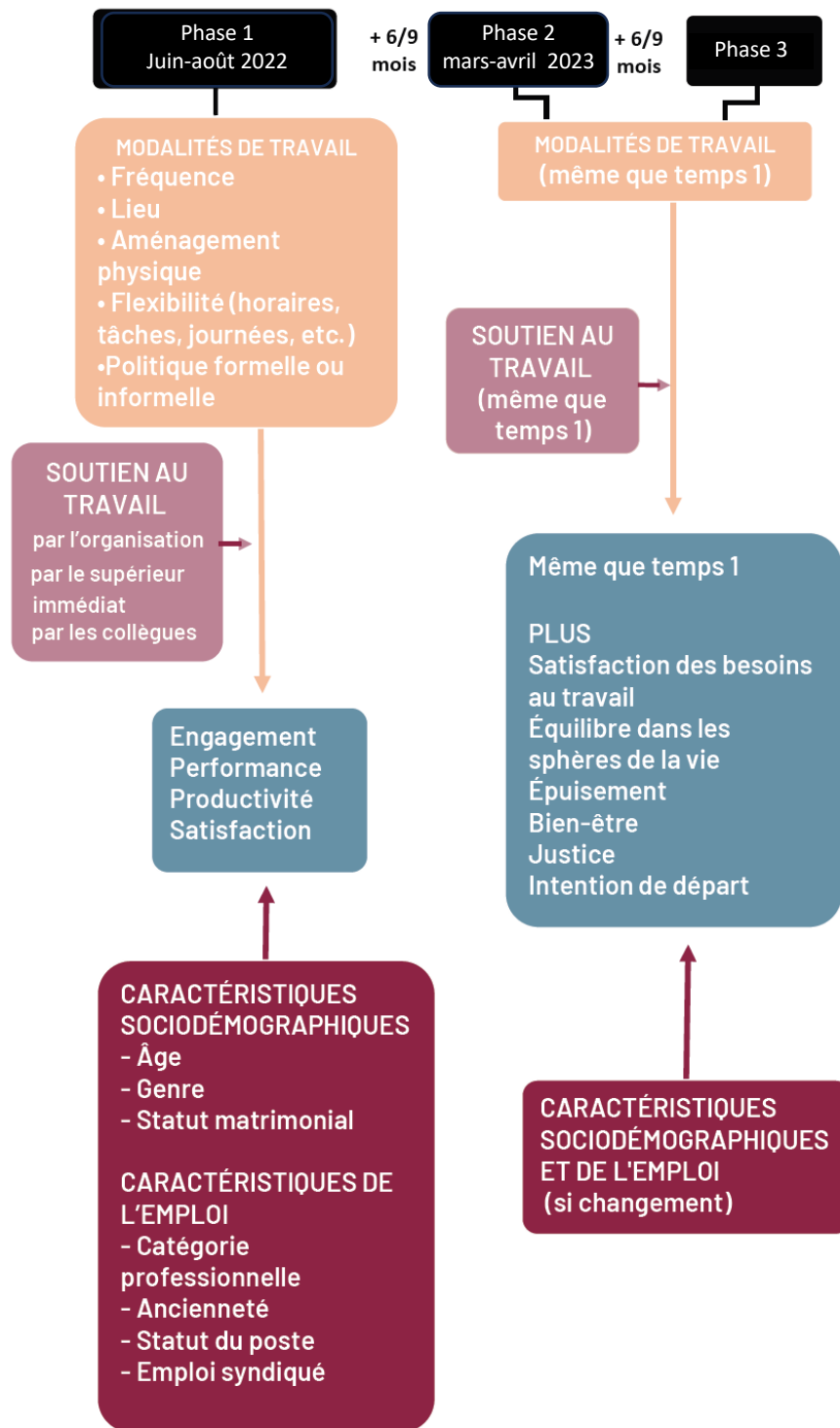


Figure 1 : Cadre conceptuel du projet de recherche global

La figure 1 présente les caractéristiques des deux premières collectes de données, y compris les variables mesurées, les périodes de collecte, la méthodologie employée et le nombre de participants.

Tous les concepts examinés, que ce soit l'engagement, la performance, la productivité, la satisfaction, le soutien au travail, la satisfaction des besoins, l'équilibre entre les sphères de vie, ou l'épuisement, ont été évalués dans le questionnaire à l'aide d'échelles de mesure reconnues scientifiquement.

Tableau 1 : Profil des deux premières enquêtes : moment, variables mesurées, méthodologie et répondant(e)s

| Phase 1 : 1 <sup>re</sup> enquête à l'été 2022<br>Juin-août 2022  | Phase 2 : 2 <sup>e</sup> enquête au printemps 2023<br>Mars-Avril 2023  |
|---|--|
| <p><b>Variabes mesurées :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques individuelles et de l'emploi</li> <li>• Modalités de travail hybride</li> <li>• Attitudes : engagement, performance, productivité, satisfaction et soutien au travail</li> </ul>  | <p><b>Variabes mesurées :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques de l'emploi (pour ceux qui ont changé d'emploi seulement)</li> <li>• Modalités de travail hybride</li> <li>• Attitudes : engagement, performance, productivité, satisfaction, soutien au travail, satisfaction des besoins, balance entre les sphères de vie, épuisement, bien-être justice et intention de départ</li> </ul>  |
| <p><b>Méthodologie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La collecte des données s'est fait entre juin et août 2022 auprès de huit organisations québécoises : Hydro-Québec, Polytechnique Montréal, HEC Montréal, l'INRS, l'Université Concordia, l'Université Laval, l'UQAM, l'UQTR ainsi qu'auprès des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec.</li> <li>• Les employeurs participants ont transmis à un échantillon d'employés un lien vers le questionnaire électronique, souvent par l'entremise de leur service des ressources humaines.</li> </ul> | <p><b>Méthodologie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La collecte des données s'est faite en mars et avril 2023. Un hyperlien menant au questionnaire a été acheminé directement aux employés des huit organisations participantes ainsi qu'aux membres de l'Ordre des CRHA, qui avaient partagé leur adresse électronique à la suite du premier questionnaire.</li> <li>• Deux organisations se sont jointes à la phase 2 : l'Autorité des marchés financiers et l'Université de Sherbrooke. Ces dernières ont transmis un lien vers le questionnaire à un échantillon de leurs employé(e)s.</li> </ul> |
| <p><b>Taux de réponse :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le questionnaire a été envoyé à 24 465 employé(e)s et 10 392 ont répondu soit un taux de réponse de 42 %.</li> <li>• La plupart des statistiques descriptives ont été calculées à partir de 8000 observations, en prenant en compte que certains questionnaires retournés n'étaient pas exploitables, tandis que d'autres n'étaient pas complétés intégralement.</li> </ul>  | <p><b>Taux de réponse :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le questionnaire a été envoyé à 9916 employé(e)s (6284 parmi ceux qui ont répondu au 1<sup>er</sup> questionnaire et 3632 employés travaillant pour les deux organisations qui se sont jointes à la phase 2) 4550 ont répondu au total, soit un taux de réponse de 49,5 %.</li> <li>• La plupart des statistiques descriptives ont été calculées à partir de 3900 observations, en prenant en compte que certains questionnaires retournés n'étaient pas exploitables, tandis que d'autres n'étaient pas complétés intégralement.</li> </ul>    |

## 1.2 Profils des répondants à la phase 1 et à la phase 2 du projet de recherche

Le profil des répondants aux deux phases de la recherche est très similaire malgré le fait que deux organisations ont joint le projet de recherche pour la phase 2 seulement. Dans les deux phases,

- Plus de 60 % des répondant(e)s sont des femmes (phase 1 : 61 %, phase 2 : 63 %).
- La majorité des répondant(e)s ont entre 35 et 54 ans (phase 1 : 65 %, phase 2 : 70 %), près de 20 % ont 55 ans et plus (phase 1 : 20 %, phase 2 : 18 %) et moins de 15 % ont moins de 35 ans (phase 1 : 14 %, phase 2 : 13 %).
- La scolarité est assez élevée : près de 70 % des répondant(e)s ont un diplôme de 1<sup>er</sup> ou de 2<sup>e</sup> cycle, et ce dans les deux phases de collecte. Près du tiers ont moins qu'un baccalauréat (phase 1 : 31 %, phase 2 : 32 %).
- Indépendamment de la phase de collecte, la majorité des répondant(e)s ne vivent pas seuls(es) et les répartitions des divers arrangements familiaux sont similaires. Plus de 50 % vivent avec un partenaire et d'autres proches, 25 % vivent uniquement avec un partenaire. Près de 15 % vivent seul(e)s et environ 10 % sans partenaire, mais avec d'autres personnes (enfants, parents, colocation).
- Près de 50 % occupent un emploi de professionnel (phase 1 : 48 %, phase 2 : 49 %), tandis que près de 40 % exercent un emploi de bureau ou de technicien et un peu plus de 10 % sont employés comme cadre de différents niveaux (phase 1 : 13 %, phase 2 : 11 %). Il est à noter que la participation des cadres a été relativement faible.
- La quasi-totalité des répondant(e)s travaille à temps plein (96 % dans les deux phases) et la grande majorité est syndiqué(e)s (phase 1 : 74 %, phase 2 : 78 %)

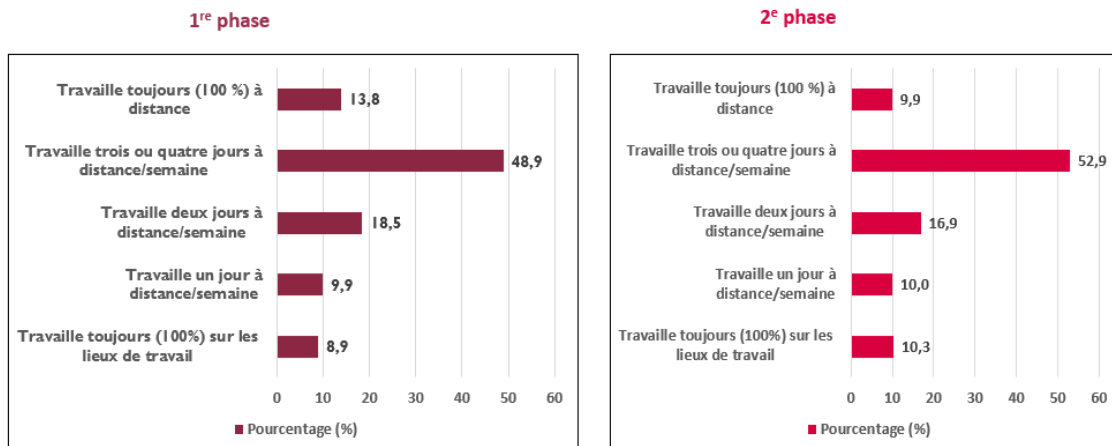
## Partie 2 – Analyse comparative des résultats du projet global de recherche entre les phases 1 et 2

### 2.1 Le profil et la gestion des modes de travail hybride

#### ***Ampleur du travail à distance***

Comme illustré à la figure 2, lors des deux premières phases de cette étude, ce sont plus de 90 % des répondant(e)s qui font du travail à distance au moins une journée par semaine. Parmi ces derniers, autour de 50 % le font 3 ou 4 jours par semaine (phase 1 : 49 % ; phase 2 : 53 %), un peu moins de 20 % le font 2 jours par semaine (phase 1 : 19 % ; phase 2 : 17 %) et 10 %, une journée par semaine. La proportion de répondant(e)s qui travaillent 100 % à distance est passée de 14 % (phase 1) à 10 % (phase 2) alors que celle de ceux qui travaillent 100 % sur les lieux de l'entreprise est restée stable, autour de 10 %.

Figure 2 : La forme de modalité de travail qui se rapproche le plus de celle que vous avez actuellement



### **Gestion du travail hybride : balisée ou non par un programme**

En ce qui a trait à la gestion du travail hybride, il est plus courant qu'elle soit encadrée par un programme officiel et prévue dans le contrat de travail. En effet, le travail à distance apparaît balisé par un programme formel pour 75 % des répondant(e)s de la phase 1 et 83 % de ceux et celles de la phase 2. De plus, le travail hybride est prévu au contrat d'embauche pour 15 % des répondant(e)s de la phase 1 et pour 26 % de ceux et celles de la phase 2.

### **Lieu du travail à distance**

En ce qui concerne le lieu du télétravail, la quasi-totalité des répondant(e)s des deux phases déclare le faire tout le temps de leur domicile avec des taux de 88 % et 91 % respectivement pour la phase 1 et la phase 2. Seuls 6 % des répondant(e)s en 2022 et 5 % en 2023 indiquent utiliser parfois, souvent ou tout le temps des locaux mis à leur disposition par l'employeur.

### **Formes de flexibilité**

Quels sont les aspects des conditions de travail en mode hybride qui sont les plus contrôlés par les employeurs ? Lors des deux phases et de manière plus prononcée au cours de la deuxième phase, plus de la moitié des répondant(e)s se disent d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que leur employeur fixe le nombre de jours de travail à distance par semaine (68 % en 2022 et 74 % en 2023) et qu'il recommande de respecter des horaires particuliers (56 % en 2022 et 62 % en 2023). En revanche, une proportion moins importante d'employeurs semble suggérer des tâches à effectuer (28 % en 2022 et 23 % en 2023).

De quelle forme de flexibilité bénéficient le plus les employé(e)s ? Dans les deux phases, autour de 70 % des répondant(e)s déclarent avoir la liberté de choisir leurs tâches à faire (70 % en 2022, 71 % en 2023), plus de la moitié exprime avoir le choix des horaires de



travail à distance (55 % en 2022, 50 % en 2023), tandis qu'environ 40 % ont la possibilité de décider des journées de travail à distance (42 % en 2022, 36 % en 2023) ou même, de choisir de travailler ou non à distance (41 % en 2022 et 35 % en 2023).

## 2.2 Une productivité à distance estimée comme plus élevée et ce, encore plus parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

Si l'on peut craindre que le travail à distance nuise à la productivité, nos répondants expriment un avis inverse. En effet, au cours des deux phases de la recherche, la quasi-totalité des répondant(e)s estime que, par rapport à leur travail sur les lieux de l'organisation, ils/elles :

- accomplissent autant ou plus **de travail par heure** en travaillant à distance (96 % en 2022 et 96 % en 2023), et ce, quelle que soit le nombre de journées par semaine à distance (1, 2, 3-4 ou 5 jours). Notons que les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 jours et plus) sont plus nombreux (autour de 70 % en 2022 et plus de 70 % en 2023) à exprimer faire plus de travail par heure que celles et ceux qui travaillent à distance 2 jours et moins (autour de 50 % en 2022 et près de 50 % en 2023). Voir figure 3.
- accomplissent autant ou plus **d'heures de travail par jour** en travaillant à distance (92 % en 2022 et 91 % en 2023), et ce, quelle que soit le nombre de journées par semaine à distance (1, 2, 3-4 ou 5 jours). Au cours des deux phases, les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 jours et plus) sont un peu plus nombreux à estimer faire plus d'heures de travail par jour (environ 50 % en 2022 et autour de 50 % en 2023) que celles et ceux qui travaillent à distance 2 jours et moins (autour de 40 % en 2022 et moins de 40 % en 2023). Voir figure 4.

Figure 3 : Ampleur du travail par heure selon les modes de travail hybride : résultats des phases 1 et 2

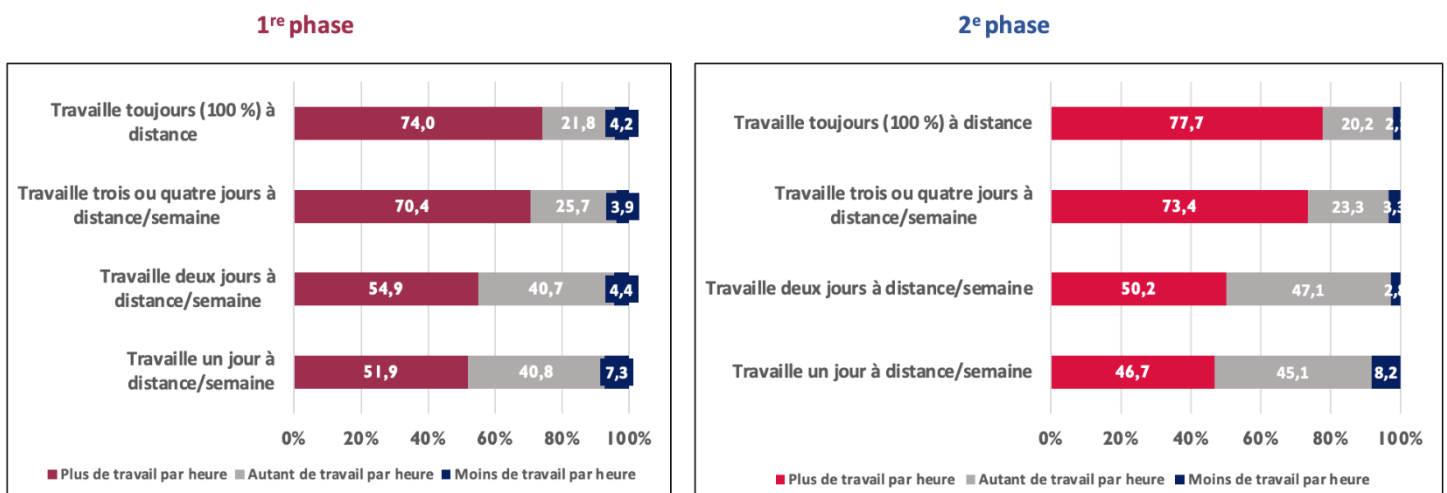
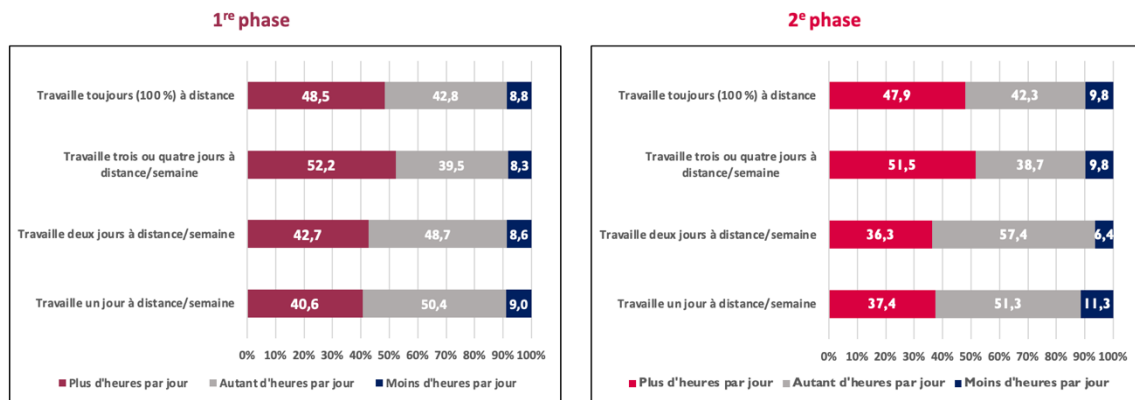


Figure 4 : Nombre d'heures de travail par jour selon les modes de travail hybride : résultats des phases 1 et 2



### 2.3 Un engagement plus élevé parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

Au moyen de 14 énoncés, tous évalués sur une échelle allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord), nous avons questionné les répondant(e)s sur trois types d'engagements :

1. L'engagement envers le travail : p. ex. : « je suis fier du travail que je fais », « Je suis investi dans mon travail » (la moyenne pour les énoncés liés à ce concept était en 2022 de 3,9/5 et de 3,8/5 en 2023).
2. L'engagement affectif envers l'organisation : p. ex., « je ressens un fort sentiment d'appartenance à mon organisation », « Je me sens attaché émotionnellement à mon organisation ». (moyenne en 2022 : 4/5 ; moyenne en 2023 : 4/5)
3. L'engagement moral envers l'organisation : p. ex., « Même si cela était à mon avantage, je ne crois pas qu'il serait correct de quitter mon employeur », « Je me sentirais coupable de quitter mon employeur maintenant ». (moyenne en 2022 : 2,8/5 ; moyenne en 2023 : 2,8/5)

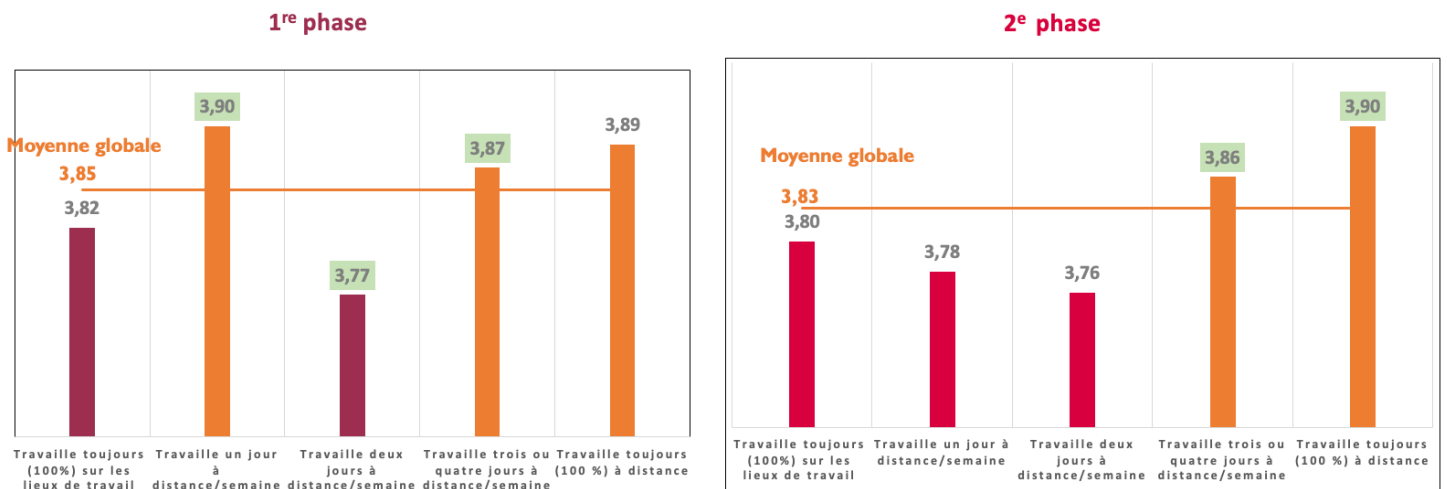
Les moyennes ci-dessus montrent que les répondant(e)s semblent engagé(e)s envers leur travail et envers leur organisation. Leur engagement moral envers leur employeur est par contre plutôt neutre, ce qui signifie qu'ils sont plus enclins à envisager un départ en cas de forte insatisfaction ou si l'opportunité d'améliorer leur situation se présente ailleurs.

Alors que l'on peut craindre que le travail à distance nuise à l'engagement du personnel envers leur travail et envers l'organisation, nos résultats suggèrent plutôt le contraire. Comme indiqué à la figure 5, pour les deux phases de la recherche (2022 et 2023), les résultats montrent des tendances similaires en ce qui a trait à **l'engagement envers le travail et l'engagement affectif envers l'organisation** en fonction des modalités de travail

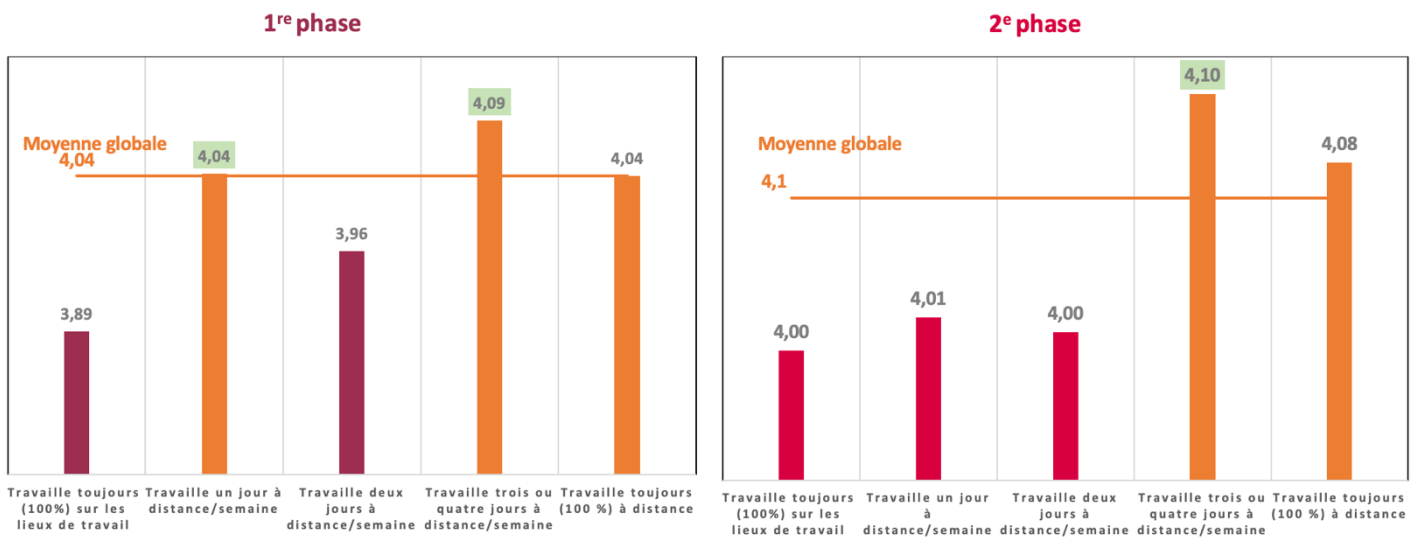
hybride. En d'autres termes, ces deux types d'engagements sont plus élevés que la moyenne parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %) et la valeur moyenne de ces deux types d'engagements augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance. Pour l'engagement envers le travail, il y a même une augmentation significative entre les répondant(e)s qui travaillent 3 ou 4 jours et celles et ceux qui travaillent 100 % à distance dans les résultats de la phase 2.

Figure 5 : Les deux types d'engagements selon les différents modes hybrides : résultats des phases 1 et 2

### Engagement envers le travail



### Engagement affectif envers l'organisation



N.B. : Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

Les résultats concernant **l'engagement moral envers l'organisation** montrent une légère variation entre les deux phases de la recherche :

- En 2022, l'engagement moral des répondant(e)s envers l'organisation...
  - est plus élevé parmi celles/ceux qui travaillent à distance 1 jour/semaine
  - est plus faible parmi celles/ceux qui sont « 100 % en présentiel »
  - augmente significativement en passant de « 100 % en présentiel » à « 1 jour » à distance
- En 2023, l'engagement moral des répondant(e)s envers l'organisation...
  - est plus élevé parmi celles/ceux qui travaillent 100 % à distance
  - est plus faible parmi celles/ceux qui travaillent à 100 % en présentiel et 2 jours à distance
  - augmente significativement en passant de « 3 ou 4 jours » à « 100 % à distance » (5 jours/semaine)

## 2.4 Une performance plus élevée parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

Nous avons également sollicité l'avis des répondant(e)s sur deux types de performance, évalués à l'aide de 12 énoncés, en leur demandant : « Au cours des derniers mois, avec quelle fréquence avez-vous adopté chacun des comportements au travail suivant ? » (échelle de Likert à 5 points allant de « jamais » à « tout le temps »).

- **Performance en matière d'efficience ou d'atteinte des résultats** : p. ex., « J'ai réussi à planifier mon travail de manière à le terminer dans les temps », « J'ai pu effectuer mon travail de manière efficace ». (moyenne en 2022 : 4,4/5 ; moyenne en 2023 : 4,3/5)
- **Performance qui vise le développement des compétences ou l'amélioration continue** : p. ex., « J'ai travaillé à la mise à jour de mes compétences ou connaissance », « J'ai continuellement cherché de nouveaux défis dans mon travail. » (moyenne en 2022 : 4/5 ; moyenne en 2023 : 4,1/5)

En moyenne, les répondant(e)s sont d'accord sur le fait d'être performant(e)s tant sur le plan de l'atteinte des résultats que de l'amélioration continue.

Face à la crainte qu'à distance, les employé(e)s risquent d'être moins performants, nos résultats, illustrés à la figure 6, s'avèrent rassurants. Tant pour l'enquête menée en 2022 que celle menée en 2023, **l'atteinte des résultats au travail (efficience)** :

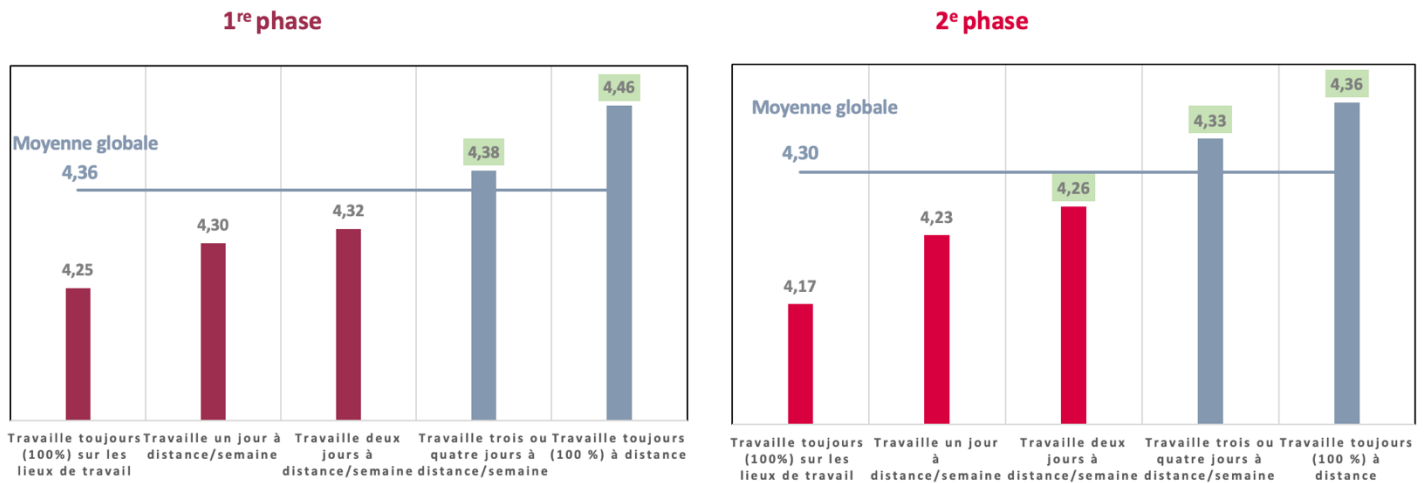
- est plus élevée pour les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours et 100 %)
- est plus faible pour celles et ceux qui travaillent à 100 % sur les lieux de l'organisation
- et elle augmente significativement en passant de 2 jours à 3-4 jours à distance

De façon comparable, tant en 2022 qu'en 2023, la **performance sur le plan du développement des compétences (comportements)** :

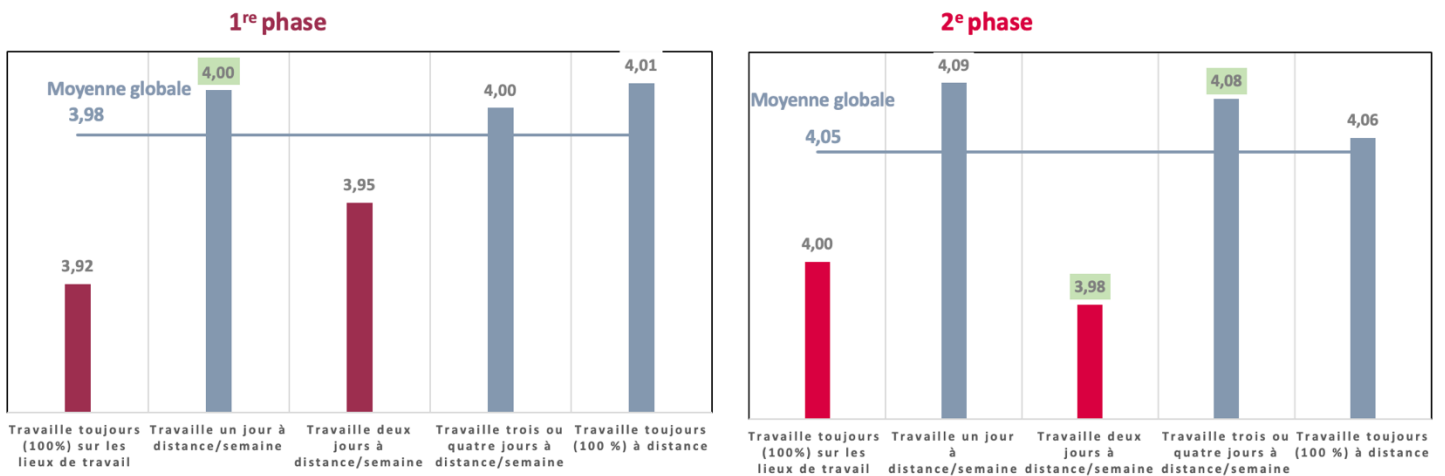
- est plus faible aux yeux des répondant(e)s qui travaillent à 100 % sur les lieux de l'organisation ou 2 jours à distance et
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance.

Figure 6 : La performance selon les différents modes hybrides : résultats des phases 1 et 2

### Atteinte des résultats (efficience)



### Développement continu (amélioration des compétences ou comportements)



N.B. : Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

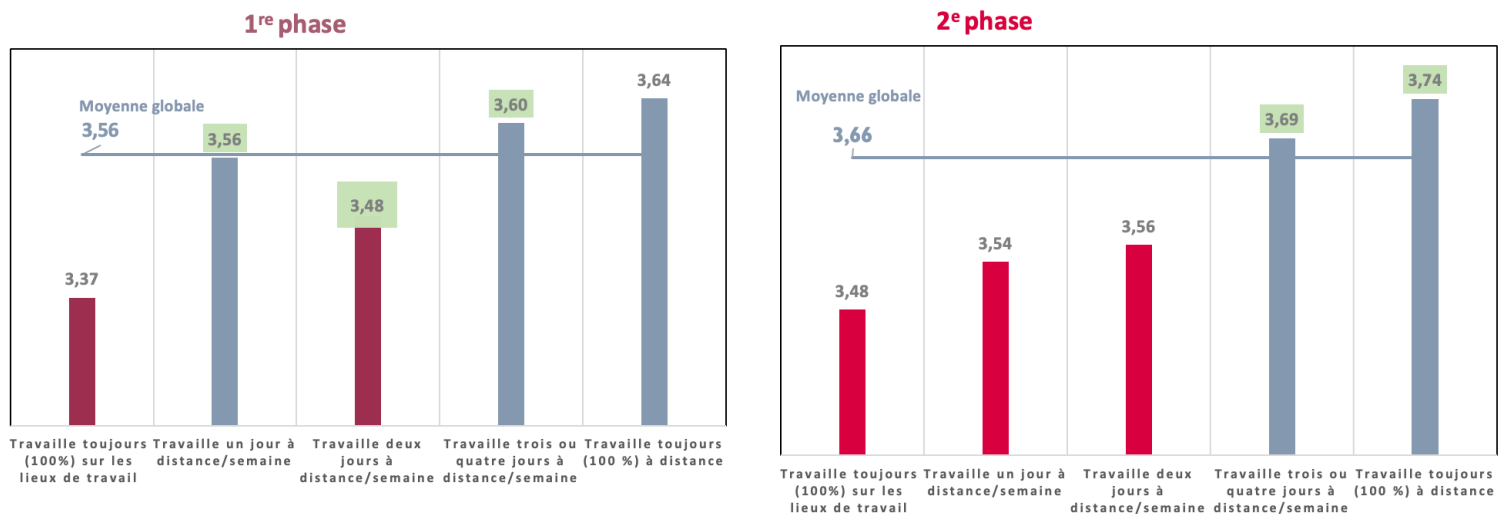
## 2.5 Des sources d'appui plus élevées parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

En recourant à 18 énoncés associés à une échelle allant de (1) tout à fait en désaccord à (5) tout à fait d'accord, nous avons interrogé les répondant(e)s sur l'ampleur du soutien qu'elles ou qu'ils perçoivent recevoir de trois sources : l'organisation (moyenne en 2022 : 3,5/5 ; moyenne en 2023 : 3,6/5), le supérieur immédiat (moyenne en 2022 : 3,7/5 ; moyenne en 2023 : 4,0/5) et leurs collègues (moyenne en 2022 : 4,2/5 ; moyenne en 2023 : 4,3/5). Dans l'ensemble, les répondant(e)s sont d'accord sur le fait qu'ils reçoivent du soutien, avec une perception plus grande du soutien dans l'ordre, de leurs collègues, de leur supérieur(e) immédiat(e) et de leur organisation.

Comme illustré sur la figure 7, en comparant les résultats de la phase 2 avec ceux de la phase 1, il apparaît de manière plus marquée que le soutien offert par l'employeur, le supérieur immédiat et les collègues est plus élevé aux yeux des répondants qui travaillent principalement à distance (3, 4 jours ou 5 jours par semaine). De plus, leurs perceptions de ces sources d'appui augmentent de manière significative en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » de travail à distance. Ainsi, il ressort que plus les répondants travaillent à distance, plus ils expriment recevoir du soutien, dans l'ordre, de leurs collègues, de leur supérieur immédiat et de l'employeur.

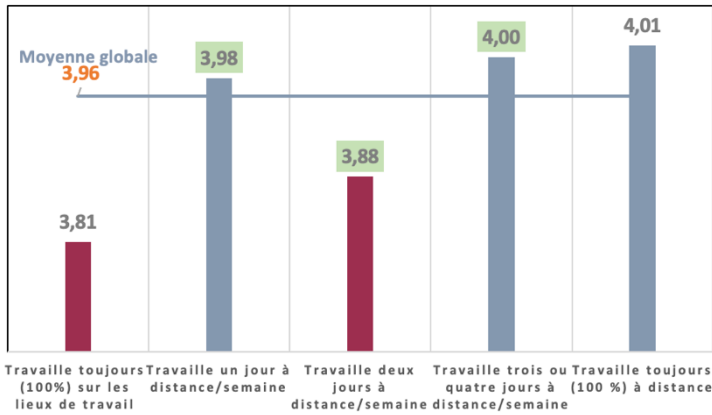
Figure 7 : Le soutien offert par diverses sources selon les différents modes hybrides : résultats des phases 1 et 2

### Soutien offert par l'employeur

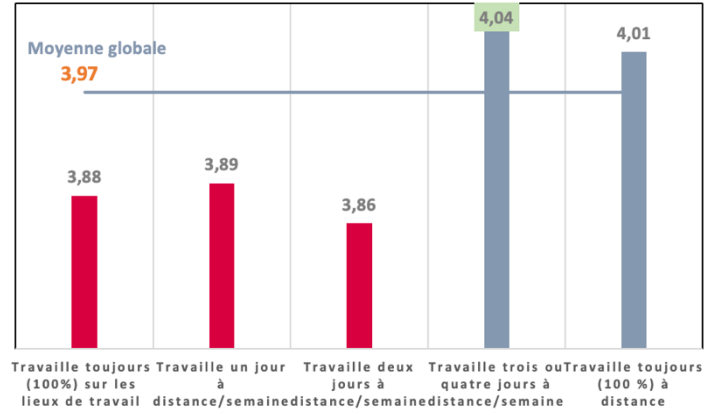


## Soutien offert par le supérieur immédiat

### 1<sup>re</sup> phase

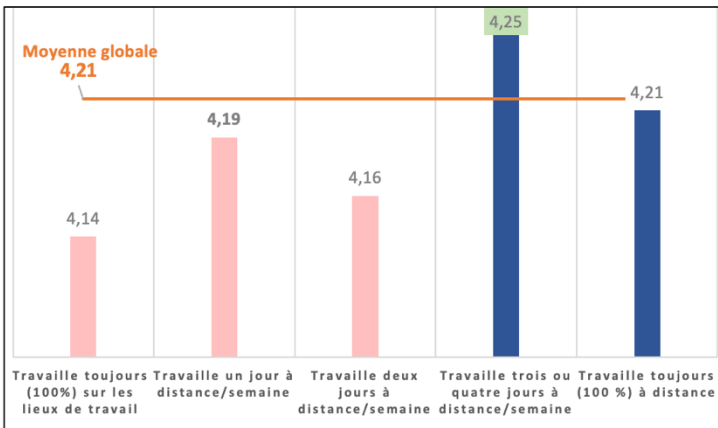


### 2<sup>e</sup> phase

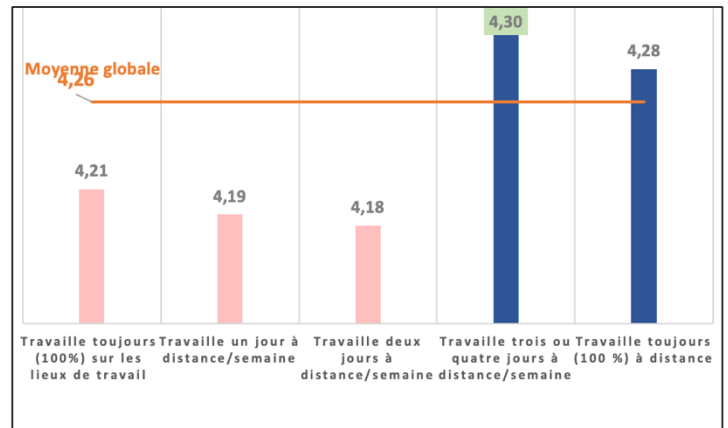


## Soutien offert par les collègues

### 1<sup>re</sup> phase



### 2<sup>e</sup> phase



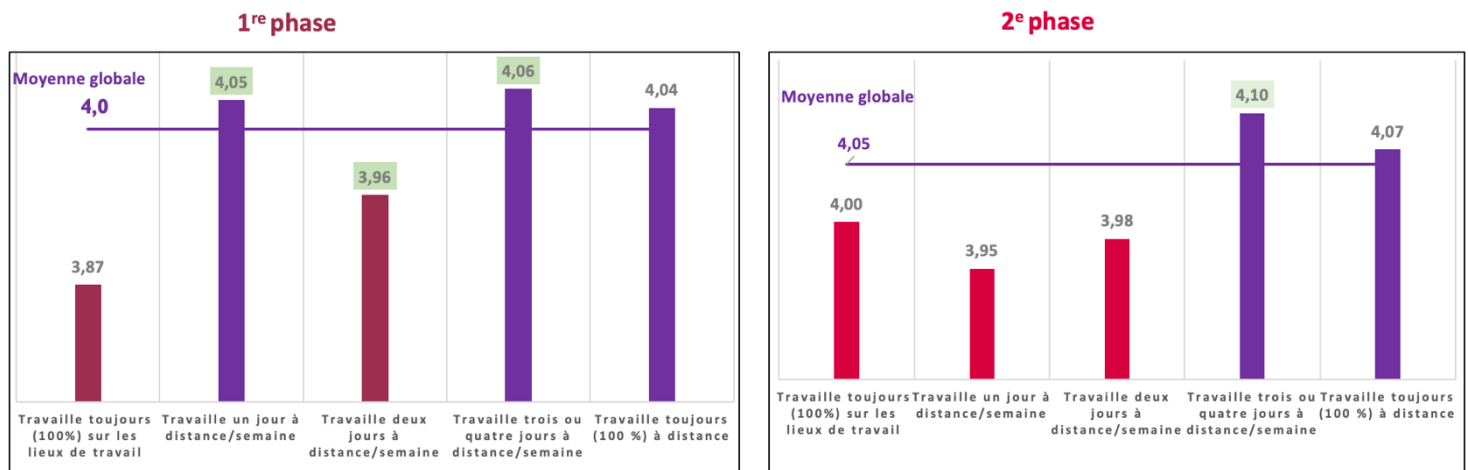
N.B. : Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

## 2.6 Des satisfactions au travail et envers l'aménagement de travail plus élevées parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

La satisfaction au travail a été mesurée au moyen d'une échelle composée de 6 énoncés (par exemple, « Je recommanderais à un ami de postuler mon poste s'il devenait vacant » ou « Mon travail actuel me procure un sentiment d'accomplissement »), où les répondants devaient indiquer leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle de 1 à 5. Tant en 2022 qu'en 2023, en moyenne, les répondant(e)s sont d'accord pour se dire satisfait(e)s de leur travail (moyennes de 4/5).

Les résultats de la phase 2 en 2023 présentés à la figure 8 montrent clairement que la satisfaction au travail est plus élevée aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou à 100 %) et qu'elle augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance. En comparaison, en 2022, les différences en ce qui a trait à la satisfaction au travail selon les modes hybrides étaient moins claires.

Figure 8 : La satisfaction au travail selon les différents modes hybrides : résultats des phases 1 et 2



N.B. : Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

Nous avons aussi demandé aux participant(e)s : « En considérant vos attentes ou vos préférences, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de votre aménagement de travail (plus ou moins à distance ou en présentiel, selon le cas) ? » Dans les deux phases, les deux tendances exprimées plus haut persistent : 80 % des répondant(e)s se disent satisfait(e)s ou très satisfait(e)s avec leur aménagement de travail, et plus les répondant(e)s travaillent à distance, plus elles ou ils expriment de la satisfaction envers leur aménagement de travail.



## Partie 3 - Présentation des résultats spécifiques à la phase 2 du projet global de recherche

Au cours de la phase 2, nous avons eu l'occasion d'interroger les répondants sur des variables qui n'avaient pas été mesurées lors de la phase 1 (cela sera le cas également dans la phase 3). Cette partie montre les résultats obtenus au printemps 2023 (phase 2) sur les variables ajoutées suivantes, et ce, selon les modes hybrides : les perceptions de justice, le bien-être, l'épuisement, l'équilibre entre les sphères de vie, la satisfaction des besoins fondamentaux et l'intention de quitter l'employeur.

### 3.1 Des perceptions de justice plus élevées parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

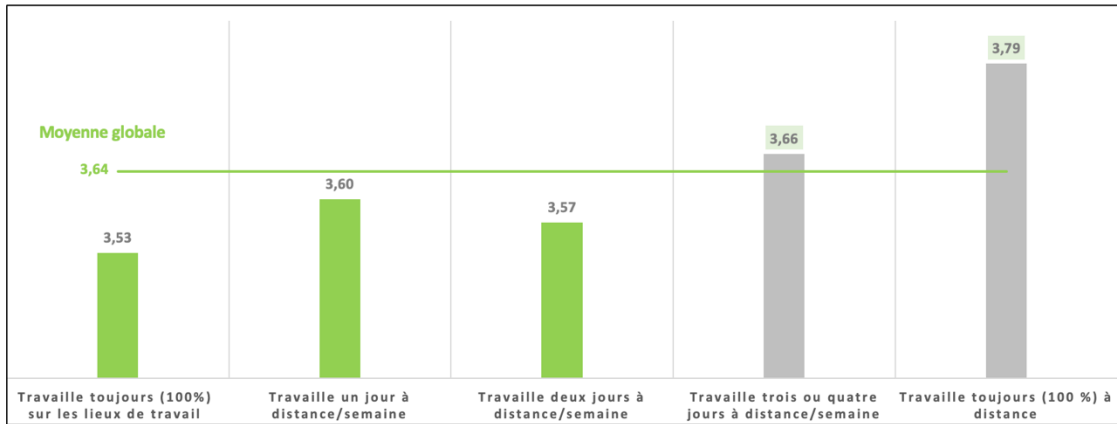
Nous avons évalué trois types de justice en utilisant six énoncés. Les participants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle allant de (1) tout à fait en désaccord à (5) tout à fait d'accord. Ces trois types de justice sont les suivants :

- 1) la **justice de processus** qui concerne le comment en matière de moyens. Deux énoncés ont été évalués : « En général, dans mon organisation, il est possible de demander des clarifications ou des informations additionnelles sur des décisions prises pour l'ensemble des employé-es ou à mon égard, en particulier » et « En général, dans mon organisation, les décisions à l'égard de l'ensemble des employé-es ou à mon égard, sont appliquées de manière similaire parmi le personnel visé ». La moyenne pour cette forme de justice s'élève à 3,6/5 en 2023.
- 2) la **justice interpersonnelle** qui porte sur le comment en matière de communication. Deux énoncés ont été évalués : « En général, mon ou ma supérieur-e me traite avec respect et dignité » et « En général, mon ou ma supérieur-e se préoccupe de mes droits en tant qu'employé-e ». La moyenne pour cette forme de justice s'élève à 4,4/5.
- 3) La **justice distributive** qui porte sur le montant ou l'ampleur des résultats. Deux énoncés ont été évalués « Je suis équitablement récompensé-e considérant mes responsabilités » et « Je suis équitablement récompensé-e considérant le stress et les tensions liés à mon travail ». La moyenne pour cette forme de justice s'élève à 3,5/5.

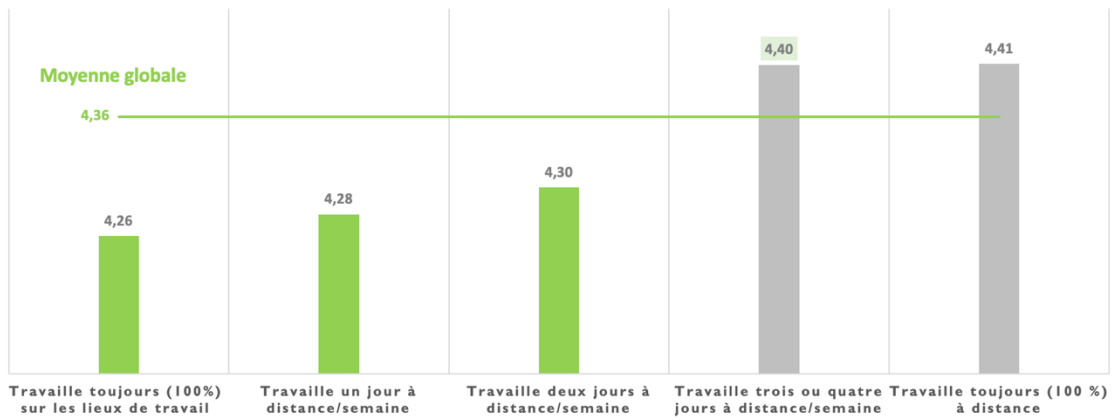
Dans l'ensemble, les répondant(e)s sont plutôt d'accord pour exprimer qu'elles ou qu'ils sont traité(e)s de manière juste, en particulier sur le plan interpersonnel (avec une moyenne de 4,4/5). La figure 9 démontre que, pour chacun de ces trois types de justice, les perceptions sont plus élevées chez les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance et elles augmentent significativement lorsque l'on passe de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance. Les perceptions de justice du processus, en particulier, connaissent même une augmentation significative en passant de 3-4 jours à 100 % à distance.

Figure 9 : Les perceptions de justice selon les différents modes hybrides : résultats de la phase 2

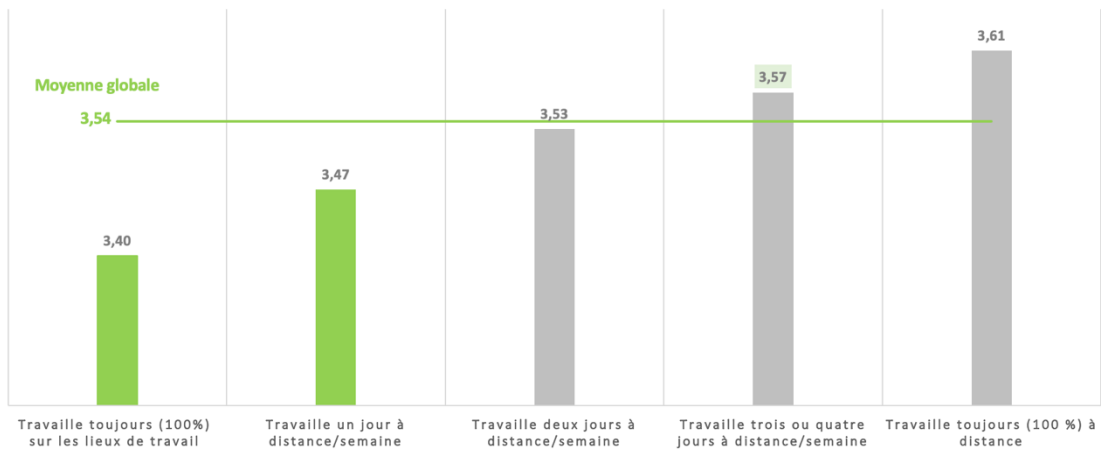
### Justice du processus



### Justice interpersonnelle



### Justice distributive

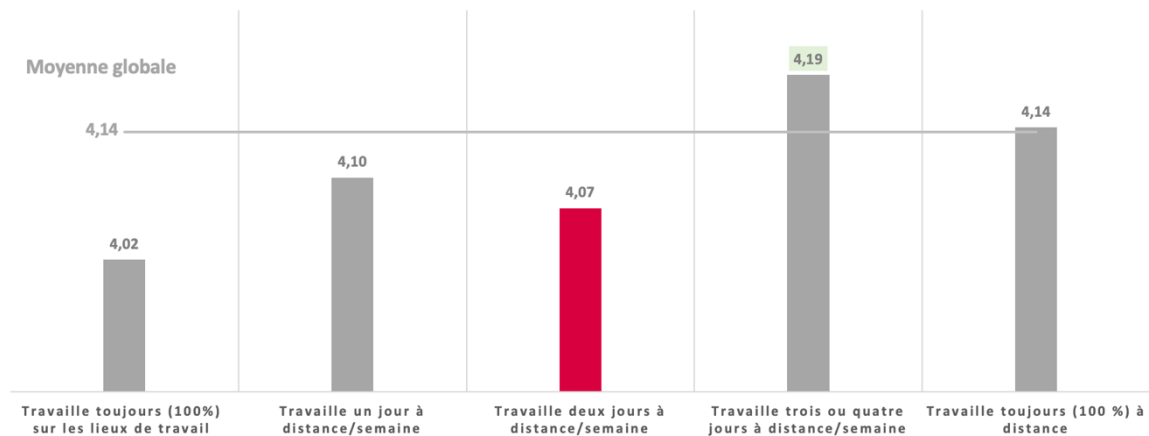


*N.B. : Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent*

### 3.2 Un bien-être plus élevé parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

Il est légitime de se demander si le travail à distance influence positivement ou négativement le sentiment de bien-être des personnes selon leur mode de travail hybride. Pour explorer cette question, nous avons évalué le bien-être à l'aide de 8 énoncés pour lesquels les participant(e)s devaient indiquer leur accord sur une échelle allant de (1) tout à fait en désaccord à (5) tout à fait d'accord. Parmi les énoncés figuraient par exemple : « Je mène une vie pleine de sens et ayant un but », « Mes relations sociales sont encourageantes et enrichissantes », « Je contribue activement au bonheur et au bien-être des autres », « Je suis optimiste quant à mon avenir ». Dans l'ensemble, les répondant(e)s se montrent assez en accord pour exprimer qu'elles ou ils ressentent du bien-être (avec une moyenne de 4/5). Comme le montre la figure 10, les perceptions de bien-être sont plus élevées aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance et elles augmentent significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance.

Figure 10 : Le bien-être selon les différents modes hybrides : résultats de la phase 2



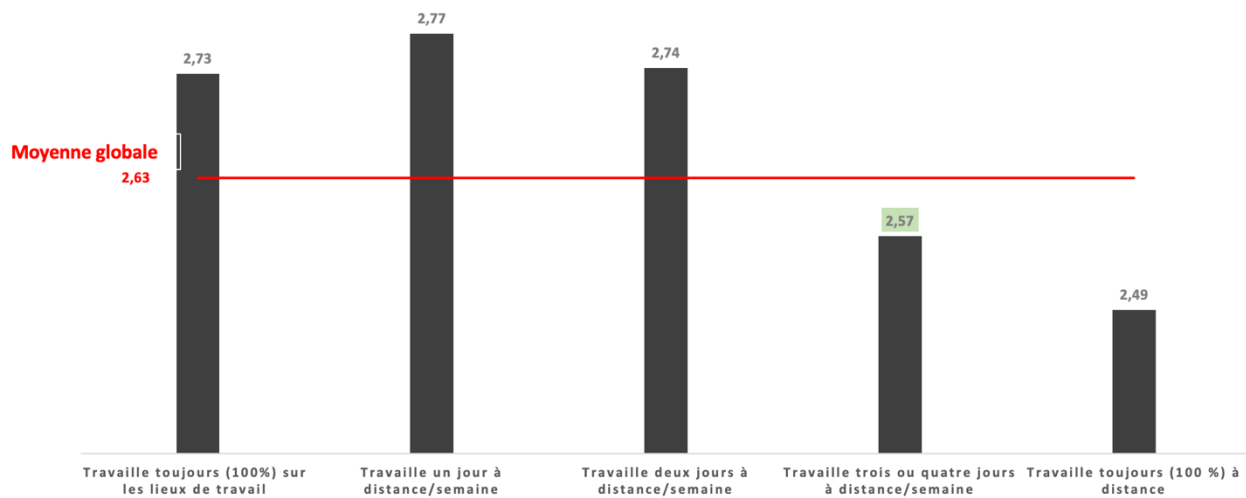
N.B. : Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

### 3.3 Un sentiment d'épuisement moins élevé parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

On peut s'interroger si le travail à distance influence positivement ou négativement le sentiment d'épuisement des personnes selon leur mode de travail hybride. Afin d'investiguer cela, nous avons mesuré l'épuisement à l'aide de 3 énoncés pour lesquels les participant(e)s devaient indiquer leur accord sur une échelle allant de (1) tout à fait en désaccord à (5) tout à fait d'accord. Parmi les énoncés figuraient par exemple : « Je me

sens souvent vidé(e) émotionnellement au travail », « Après mon travail, je me sens généralement épuisé(e) et fatigué(e) » et « Je me sens généralement plein(e) d'énergie au travail ». Dans l'ensemble, les répondant(e)s se disent plutôt neutres pour exprimer qu'elles ou ils ressentent de l'épuisement (moyenne de 2,6/5). Comme le montre la figure 11, les perceptions d'épuisement sont moins élevées aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance et elles diminuent significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance.

Figure 11 : Le sentiment d'épuisement selon les différents modes hybrides : résultats de la phase 2



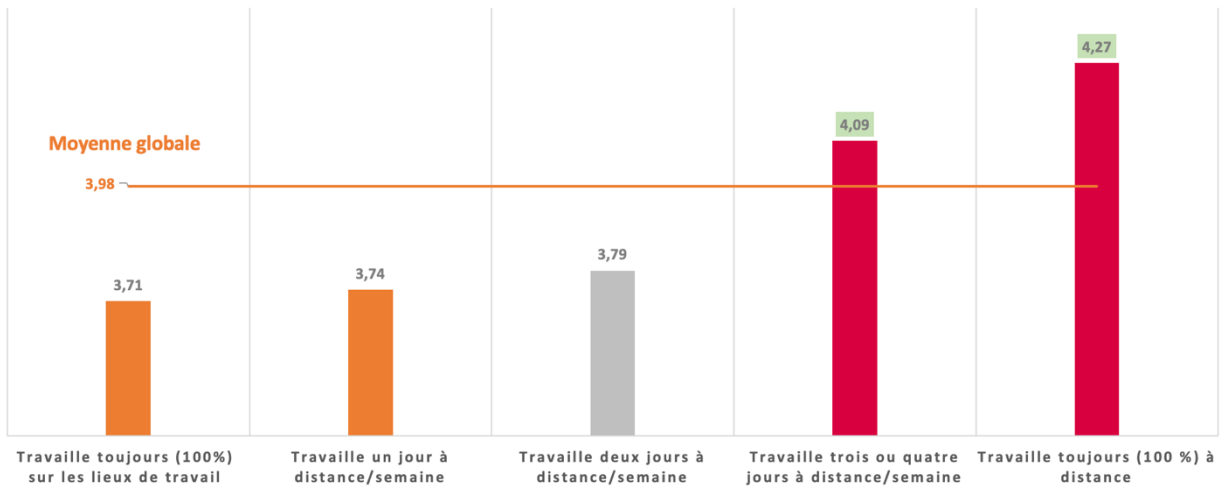
N.B. : Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

### 3.4 Un équilibre entre les sphères de vie plus élevé parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

On peut penser que l'intensité du travail à distance influence positivement le sentiment d'équilibrer ses sphères de vie. Afin de valider cela, nous avons mesuré l'équilibre entre les sphères de vie à l'aide de 5 énoncés sur lesquels les participant(e)s devaient indiquer leur niveau de satisfaction sur une échelle allant de (1) très insatisfait(e) à (5) très satisfait(e). Parmi les énoncés figuraient par exemple : « La manière dont je répartiss mon temps entre mon travail et ma vie personnelle ou familiale », « La façon dont ma vie professionnelle et ma vie personnelle ou familiale s'harmonisent ». « Ma capacité à trouver un équilibre entre les exigences de mon travail et celles de ma vie personnelle ou familiale ». « La possibilité que j'ai de réussir à bien faire mon travail tout en étant capable de m'acquitter convenablement des tâches liées à ma vie personnelle ou familiale ». Dans l'ensemble, les répondant(e)s se disent satisfait(e)s de l'équilibre entre leurs sphères de vie (4/5). Comme le montre la figure 12, les perceptions d'équilibre entre les sphères de vie sont plus élevées aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

et elles augmentent significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance ainsi qu'en passant de « 3-4 jours » à « 100 % » à distance.

Figure 12 : Le sentiment d'équilibrer ses sphères de vie selon les différents modes hybrides : résultats de la phase 2



*N.B. : Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent*

### 3.5 Une satisfaction des besoins fondamentaux plus élevée parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

Nous avons demandé aux participants : « Dans votre emploi actuel, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des aspects suivants de votre travail ? ». Les 12 aspects (items) listés mesuraient les trois besoins fondamentaux ci-dessous sur lesquels les participant(e)s devaient indiquer leur niveau de satisfaction sur une échelle allant de (1) très insatisfait(e) à (5) très satisfait(e) :

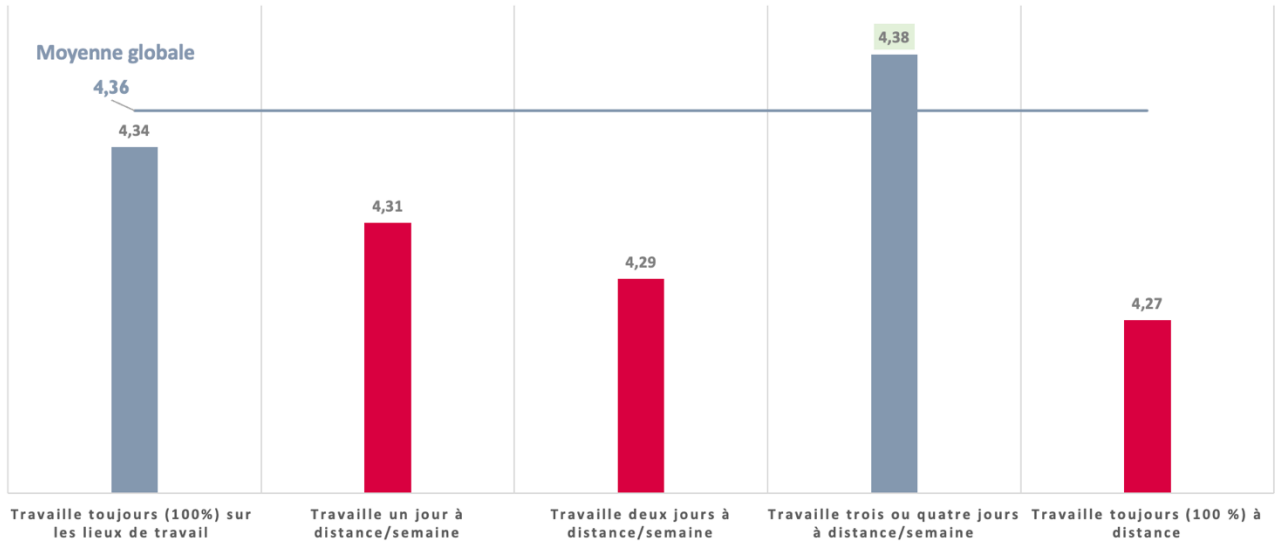
- 1) **Besoin d'autonomie**. Exemples d'énoncés : « Degré de liberté pour effectuer mon travail comme je pense qu'il doit être fait », « des opportunités pour prendre des initiatives dans mon travail ». Moyenne : 4,4/5
- 2) **Besoin d'affiliation** : Exemples d'énoncés : « Des échanges positifs que j'ai avec d'autres personnes au travail », « Du sentiment de faire partie d'un groupe au travail ». Moyenne : 4/5
- 3) **Besoin de compétences** : Exemples d'énoncés : « Du sentiment de maîtrise que je peux atteindre dans mes fonctions », « Du sentiment de confiance dans mes capacités à effectuer mon travail correctement ». Moyenne : 4,2/5

Dans l'ensemble, les répondant(e)s indiquent que leurs trois besoins fondamentaux sont satisfaits, en mettant particulièrement l'accent sur le besoin d'autonomie. Comme le révèle la figure 13, la satisfaction des trois besoins fondamentaux est plus élevée aux yeux

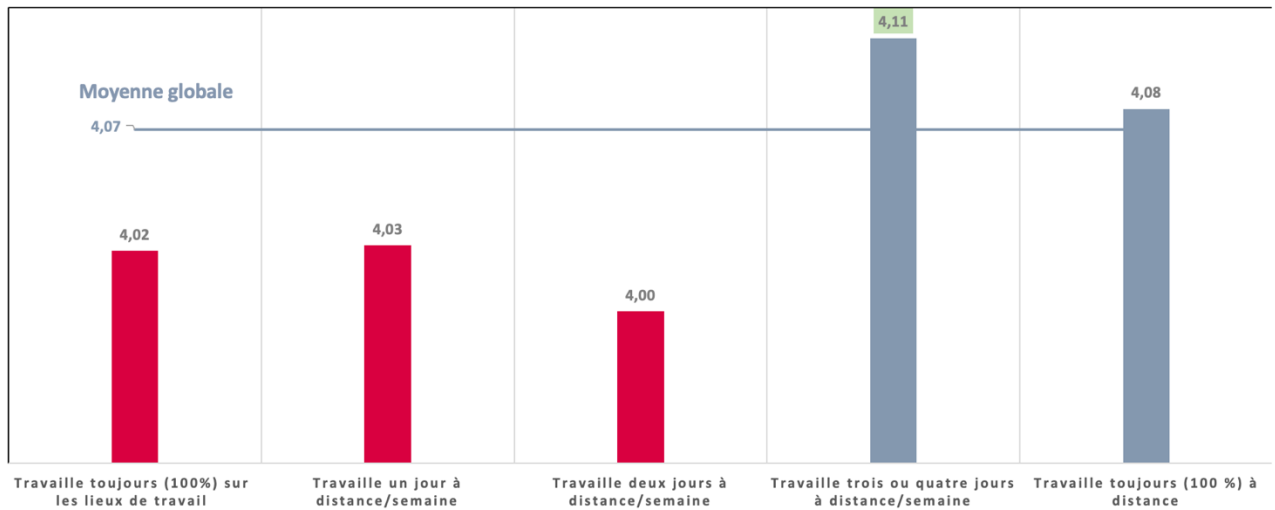
des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance et elle augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance.

Figure 13 : La satisfaction des trois besoins fondamentaux selon les différents modes hybrides : résultats de la phase 2

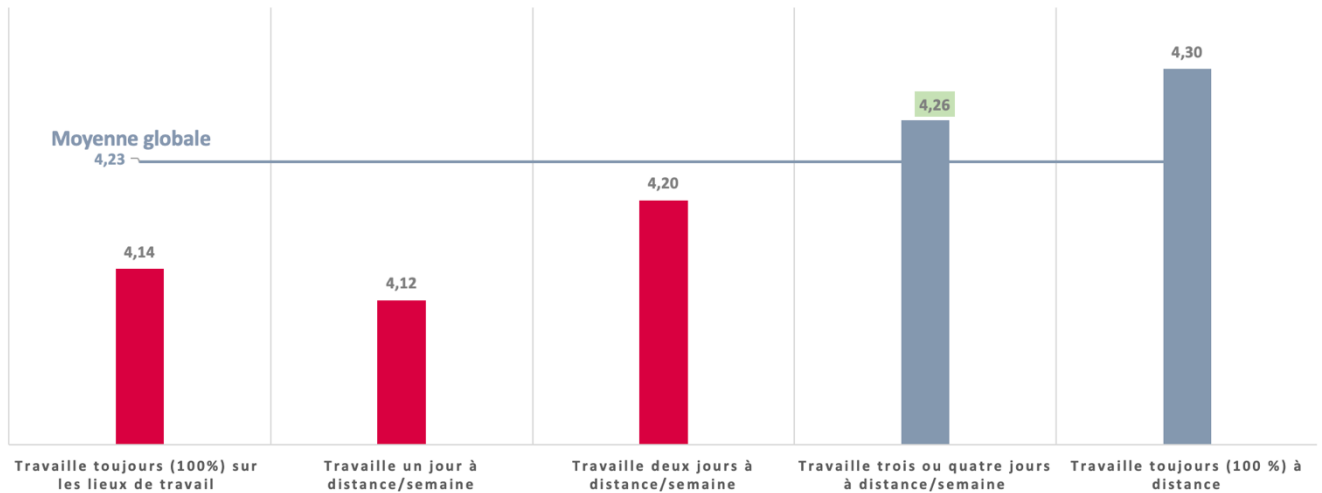
### Satisfaction du besoin d'autonomie



### Satisfaction du besoin d'affiliation



## Satisfaction du besoin de compétence

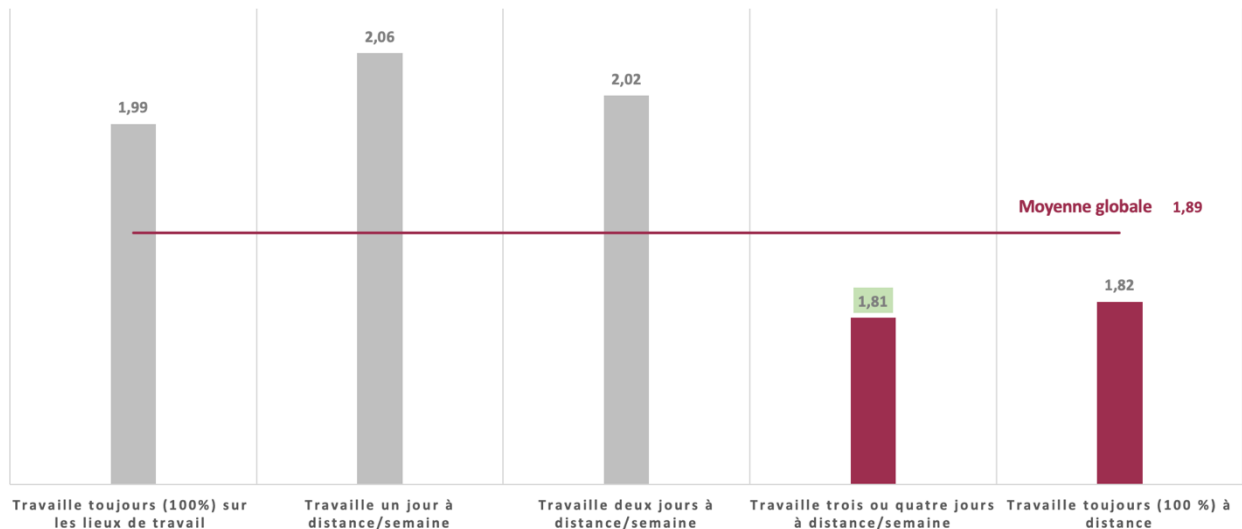


*N.B. : Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent*

### 3.6 Une intention de quitter l'employeur moins élevée parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance

Aux prises avec une rareté de personnel, les employeurs sont soucieux de fidéliser leurs employés. Nous avons mesuré cette variable en demandant aux participants d'indiquer l'ampleur de leur accord ou de leur désaccord sur une échelle allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord) avec chacun des deux énoncés suivants : « Je pense souvent à quitter l'organisation qui m'emploie » et « J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre organisation durant l'année qui vient ». Dans l'ensemble, les répondant(e)s se disent en désaccord quant au fait de penser à quitter leur employeur (moyenne= 1,9/5). Conformément à la tendance observée précédemment, l'intention de quitter leur employeur est moins fréquente parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance et elle baisse significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance (voir figure 14).

Figure 14 : L'intention de quitter son employeur selon les différents modes hybrides : résultats de la phase 2



N.B. : Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

## Conclusion et constats globaux

Ce projet de recherche novateur, basé sur des données probantes colligées au Québec auprès d'un large échantillon de travailleuses et travailleurs, va permettre d'aider les organisations en identifiant les conditions de succès de la mise en œuvre de politiques de travail hybride. Le design longitudinal, qui repose sur trois collectes de données auprès d'un même groupe de répondant(e)s de plusieurs employeurs (balisage externe) et que l'on suit dans le temps, nous permettra d'explorer des liens de manière approfondie. Des analyses statistiques plus poussées seront réalisées à partir des résultats de la prochaine et dernière collecte de données afin d'approfondir les liens entre les diverses variables à l'étude.

Les analyses fondées sur les deux premières phases de ce projet longitudinal de recherche 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 plusieurs concepts. Les résultats ont révélé des différences notables entre les perceptions des répondants qui font du travail à distance et celles des répondants qui travaillent exclusivement sur les lieux de l'organisation. À la suite de ces deux premières phases, il apparaît que la quasi-totalité des répondant(e)s estime être autant ou plus productive en travaillant à distance que sur les lieux de l'organisation.



Les résultats indiquent également que toutes les attitudes positives mesurées (productivité, engagement, performance, soutiens reçus, satisfaction au travail et envers l'aménagement de travail, bien-être, perceptions de justice, satisfaction des besoins, balance entre les sphères de vie) tendent à être plus élevées chez les personnes qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %). De plus, toutes les attitudes négatives mesurées (épouement, intention de quitter) tendent à être moins élevées parmi les personnes qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %). Par ailleurs, en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance, les résultats positifs mesurés s'améliorent significativement alors que les résultats négatifs mesurés diminuent significativement.

À ce stade, nous pouvons observer quelques liens significatifs qu'il importe d'interpréter avec prudence. Nous observons que l'intensité du travail à distance est positivement reliée à l'âge, au genre féminin et au niveau de scolarité. En d'autres mots, plus les répondant(e)s sont âgé(e)s, sont des femmes et sont instruit(e)s, plus ils ou elles travaillent plus de jours à distance. Nous observons aussi des liens entre les catégories de personnel et le type de mode hybride. Ainsi, les employé(e)s de bureau et technicien(ne)s sont plus présent(e)s dans le mode 2 jours à distance, tandis que les professionnel(le)s sont plus présent(e)s dans le mode 3 ou 4 jours à distance. Les cadres, quant à eux, sont plus présent(e)s dans le mode 100 % sur les lieux de l'organisation.

Après la troisième phase de la recherche, prévue au début de l'année 2024, nous serons en mesure entre autres, d'évaluer comment des changements dans le mode de travail hybride affectent les attitudes mesurées, tant positives que négatives, après avoir contrôlé pour diverses autres caractéristiques.

Ce projet longitudinal de recherche a été mené auprès des employés de plusieurs organisations partenaires du CIRANO, principalement des universités et deux grandes entreprises du secteur privé ainsi que des membres d'un ordre professionnel qui œuvrent dans divers secteurs. De plus, les répondants sont assez instruits et comptent peu de cadres. Par conséquent, l'échantillon des répondants n'est pas pleinement représentatif de la main-d'œuvre en général au Québec.

Il est vrai que cette étude fournit des données probantes sur les perceptions des employés participants et non sur des mesures objectives. Mais il importe toutefois de rappeler que les employés se basent sur leurs perceptions pour décider de leurs comportements au travail.

Des recherches futures devraient évaluer les incidences des modes de travail hybride sur des indicateurs objectifs ou encore, obtenir les perceptions de cadres, de gestionnaires ou de dirigeants d'entreprises sur le sujet, afin de les comparer aux perceptions des employés. Ces informations pourraient être obtenues soit par une enquête par questionnaire spécifique aux employés exerçant une supervision de personnel, ou encore à travers des entrevues ou des groupes de discussion.

## Remerciements

La collecte de données s'est faite auprès de dix organisations québécoises partenaires du CIRANO : Hydro-Québec, l'Autorité des marchés financiers, Polytechnique Montréal, HEC Montréal, l'INRS, l'Université Concordia, l'Université Laval, l'UQAM, l'UQTR, l'Université de Sherbrooke ainsi qu'auprès des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec. Nous tenons à les remercier et surtout remercier leurs employés-répondants de collaborer, dans la durée, à ce projet novateur.

## Références

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>

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 Leiva, F. (2023). Les facettes du travail en mode hybride : Résultats d'un deuxième questionnaire distribué auprès d'employés dans le cadre d'un projet longitudinal de recherche, (2023s-24, Cahiers scientifiques, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/QYMJ5601>