



CIRANO
Allier savoir et décision

Webinaire CIRANO
15 février 2023

Les diverses facettes du travail hybride

Premiers résultats d'une enquête longitudinale

Ali Béjaoui, Ph. D., CRHA

Professeur, Université du Québec en Outaouais
Chercheur et Fellow CIRANO

Sylvie St-Onge, Ph. D., ASC, CRHA Distinction Fellow

Professeure, HEC Montréal
Chercheuse et Fellow CIRANO



Équipe de recherche

Codirection

Ali Béjaoui, Ph. D., CRHA

Professeur, Université du Québec en Outaouais
Chercheur et Fellow CIRANO

Sylvie St-Onge, Ph. D., ASC, CRHA Distinction Fellow

Professeure, HEC Montréal
Chercheuse et Fellow CIRANO

Co-chercheurs

Ingrid Peignier, ing., M.Sc.A

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

Felix Ballesteros Leiva, Ph. D.

Professeur, Université Laval



Plan de la présentation

- **Quelques mots sur le projet global de recherche longitudinale**
Contexte, méthodologie et cadre conceptuel
- **Retour sur la 1^{re} collecte de données faite à l'été 2022 auprès de plusieurs employeurs**
 - Méthodologie
 - Profil des répondants et de leur emploi
 - Résultats préliminaires

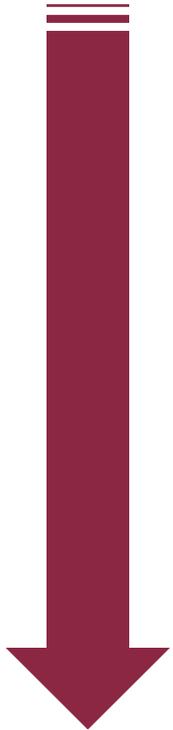
N.B.: Des analyses multivariées seront menées avec les données colligées en trois temps (Questionnaires 1, 2 et 3)

Contexte

- Projet novateur qui a émergé des différentes rencontres organisées par CIRANO avec ses partenaires dans le cadre du Forum RH
- Le travail à distance semble être là pour de bon et des **formes hybrides** sont de plus en plus répandues:
 - flexibilité du lieu, du temps, des horaires, des journées de travail
 - différenciation selon les catégories de personnel et les besoins/préférences individuels

Différentes formes de travail hybride prises en compte dans la recherche

100 % au bureau



100 % à distance

100 % en présentiel

Travail effectué à 100% sur les lieux de l'entreprise

Formes hybrides de travail

Fréquence : Nombre de jours de travail à distance

Aménagement physique du travail à distance : domicile, locaux dédiés au travail à distance par l'employeur, etc.

Flexibilité :

- Choix des **horaires** de travail
- Choix des **tâches** à faire en présentiel et à distance
- Choix des **journées** de travail en présentiel
- Programme plus ou moins formel et standardisé

100 % à distance

Travail effectué à 100% hors des lieux de l'entreprise

QUESTION DE RECHERCHE: Quels sont les déterminants, incidences et conditions de succès des diverses modalités de travail hybride ?

Caractéristiques individuelles

(âge, genre, arrangement familial, etc.)

Catégorie d'emploi

(bureau, production, cadre, etc.)

Poste

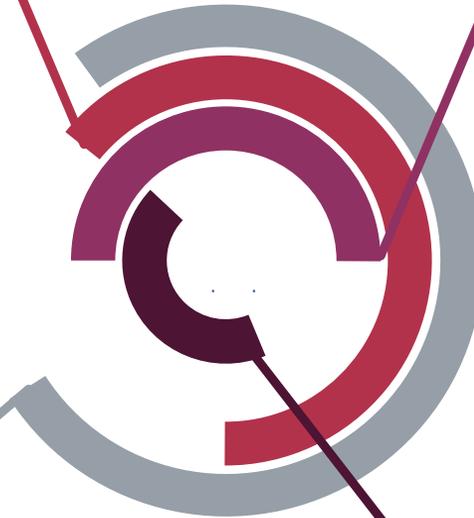
(syndiqué, régulier, temps partiel, etc.)

Modalités de travail hybride

- Fréquence
- Lieu et aménagement physique
- Formes de flexibilité

Incidences des modes de travail hybride sur: engagement, performance, productivité, satisfaction, balance entre les sphères de vie, santé et bien-être, perceptions de la justice et intention de départ

Conditions de succès des modes de travail hybride (p. ex. appuis organisationnels)



Aspect novateur : projet longitudinal mené auprès de plusieurs employeurs



1er QUESTIONNAIRE (juin-juillet 2022)

Transmis par l'employeur à l'ensemble ou une partie de ses employés



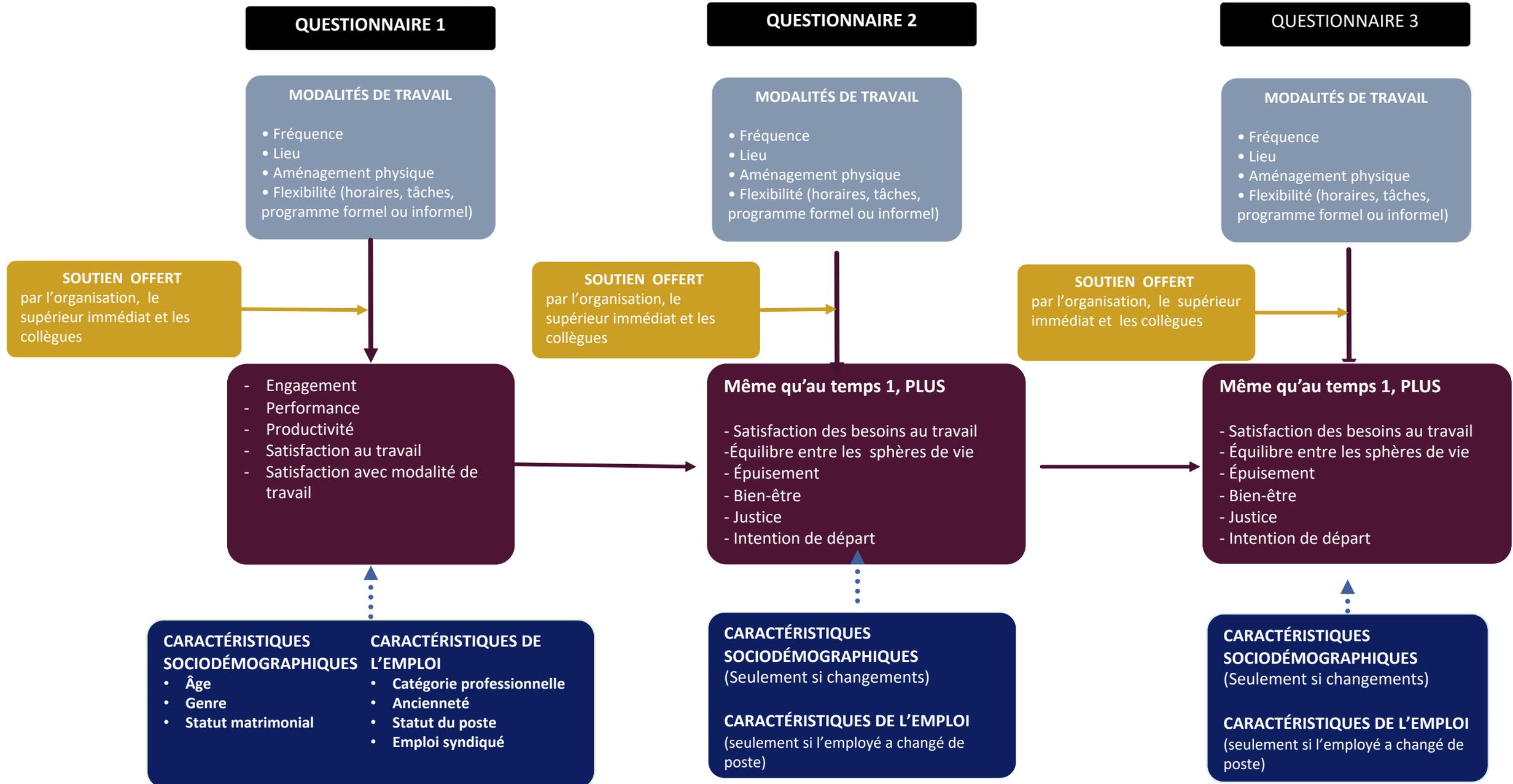
2e QUESTIONNAIRE (6-9 mois après, mars 2023) :

Transmis par les chercheurs aux répondants du temps 1 qui ont accepté de poursuivre

3e QUESTIONNAIRE (6-9 mois après, automne 2023):

Transmis par les chercheurs aux répondants au temps 2 qui ont accepté de poursuivre

Cadre conceptuel du projet global de recherche



* Variables ajoutées a posteriori

1^{re} collecte - été 2022

Méthodologie

Méthodologie de la 1^{re} enquête (1/2)

QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

- Utilisation d'échelles reconnues + validation de la formulation et certaines terminologies + prétest
- Certificat d'éthique de l'Université du Québec en Outaouais (garantie de l'anonymat, etc.)

ORGANISATIONS PARTICIPANTES

7 organisations universitaires, 1 grande organisation publique et les membres d'un ordre professionnel

Méthodologie de la 1^{re} enquête (2/2)

ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

- Juin-août 2022, selon les enjeux propres à chaque partenaire
- À l'aide de la plateforme Qualtrics, un lien vers le questionnaire a été envoyé aux employés par l'entremise du Service des RH (ou autre): lien personnalisé par partenaire
- Participation sur une base volontaire

TAUX DE RÉPONSE

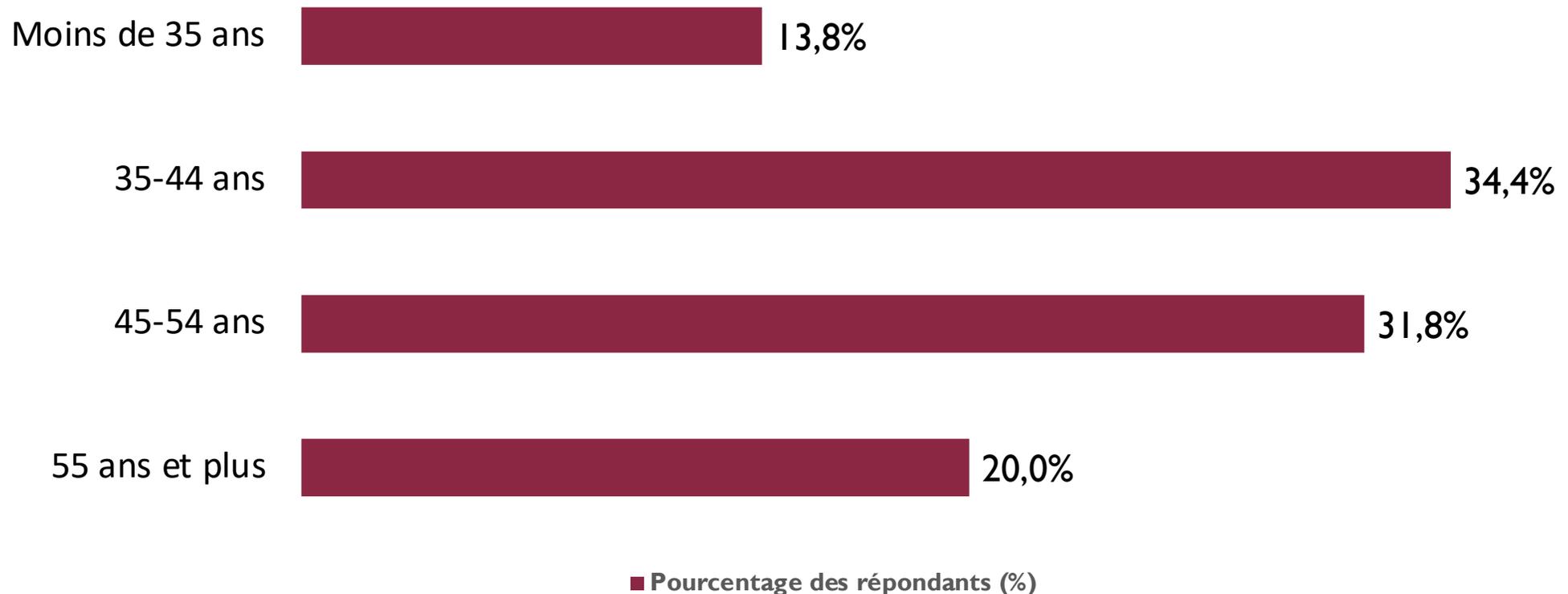
- Le questionnaire a été envoyé à **24 465** employés, **10 392 répondants** soit, un taux de réponse de l'ordre de **42 %**
- Quelques questionnaires non exploitables et variations du taux de réponse selon les questions.
- La majorité des statistiques descriptives est basée sur **8 000** observations.

1^{re} collecte - été 2022

Description de l'échantillon des répondants

Des analyses futures permettront d'analyser et de contrôler pour l'effet des caractéristiques des répondants et de leurs emplois sur leurs perceptions

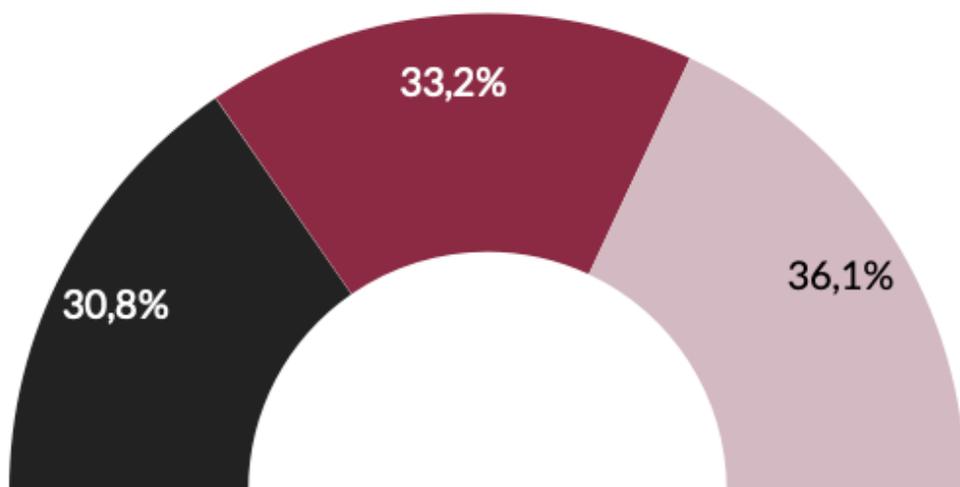
Caractéristiques sociodémographiques des répondants : groupe d'âge



- **52 %** des répondants sont âgés de 45 ans et plus
- **20 %** des répondants sont âgés de 55 ans et plus

Caractéristiques sociodémographiques des répondants : **scolarité et genre**

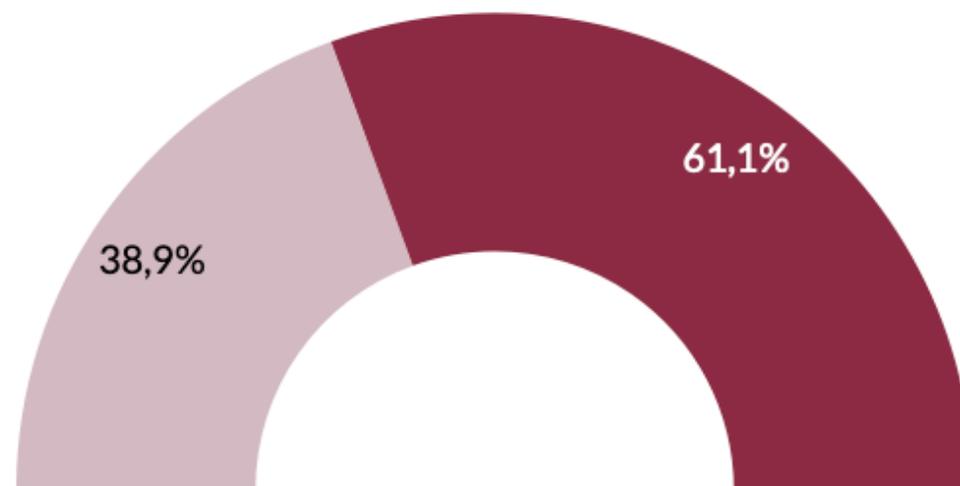
Distribution par scolarité



- Moins qu'un Baccalauréat (30.77%)
- Baccalauréat (33.17%)
- Plus qu'un Baccalauréat (36.06%)

69 % des répondants ont un diplôme de baccalauréat ou de cycles supérieurs

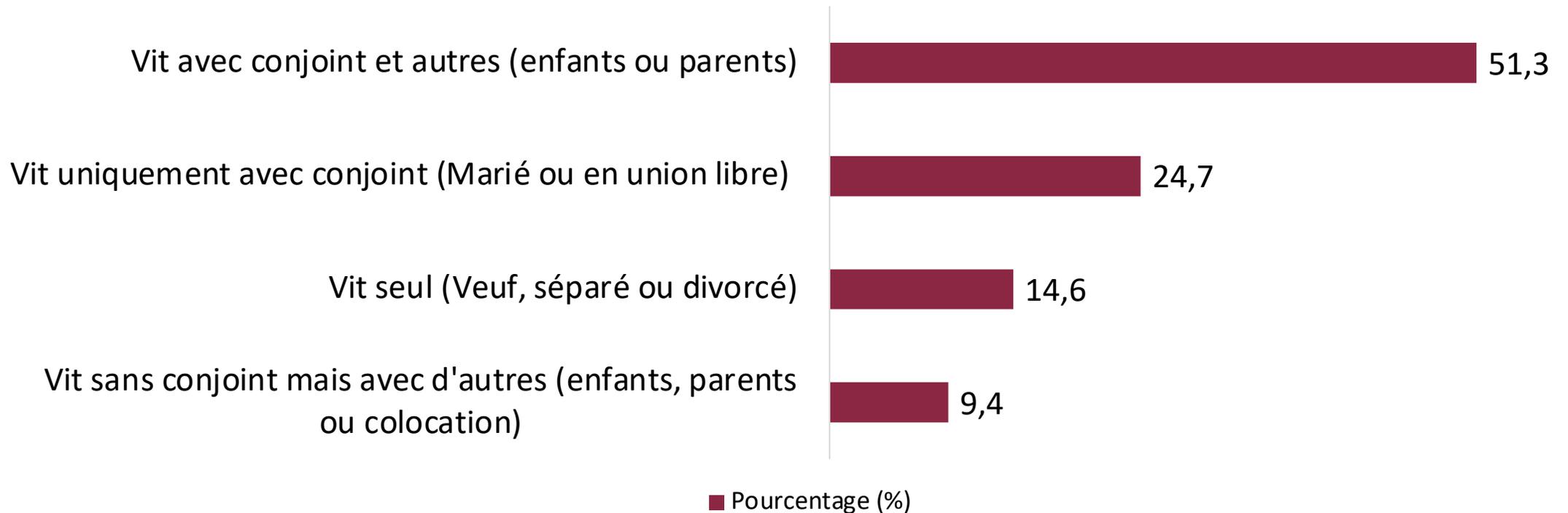
Distribution par genre



- Hommes (38.9%)
- Femmes (61.1%)

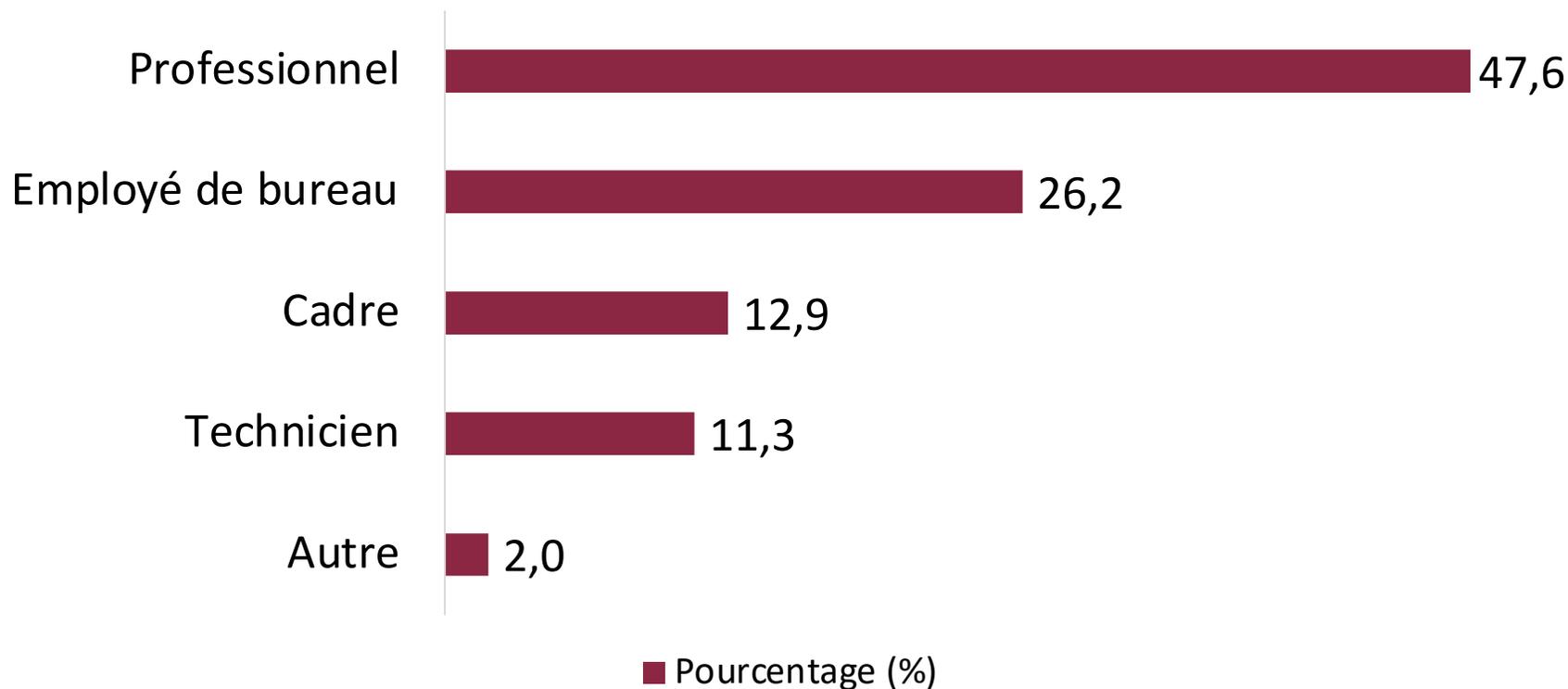
61 % des répondants sont des femmes

Caractéristiques sociodémographiques des répondants : statut ou arrangement familial



- **76 %** des répondants vivent uniquement avec leur conjoint ou avec leur conjoint et d'autres proches (enfants ou parents)
- **15 %** des répondants vivent seul

Caractéristiques des emplois des répondants : catégorie d'emploi



- **48 %** des répondants sont des professionnels et **26 %** sont des employés de bureau
- **13 %** des répondants sont des cadres (premier niveau, intermédiaire et supérieur)

Caractéristiques des emplois des répondants : régime d'emploi et par statut syndical

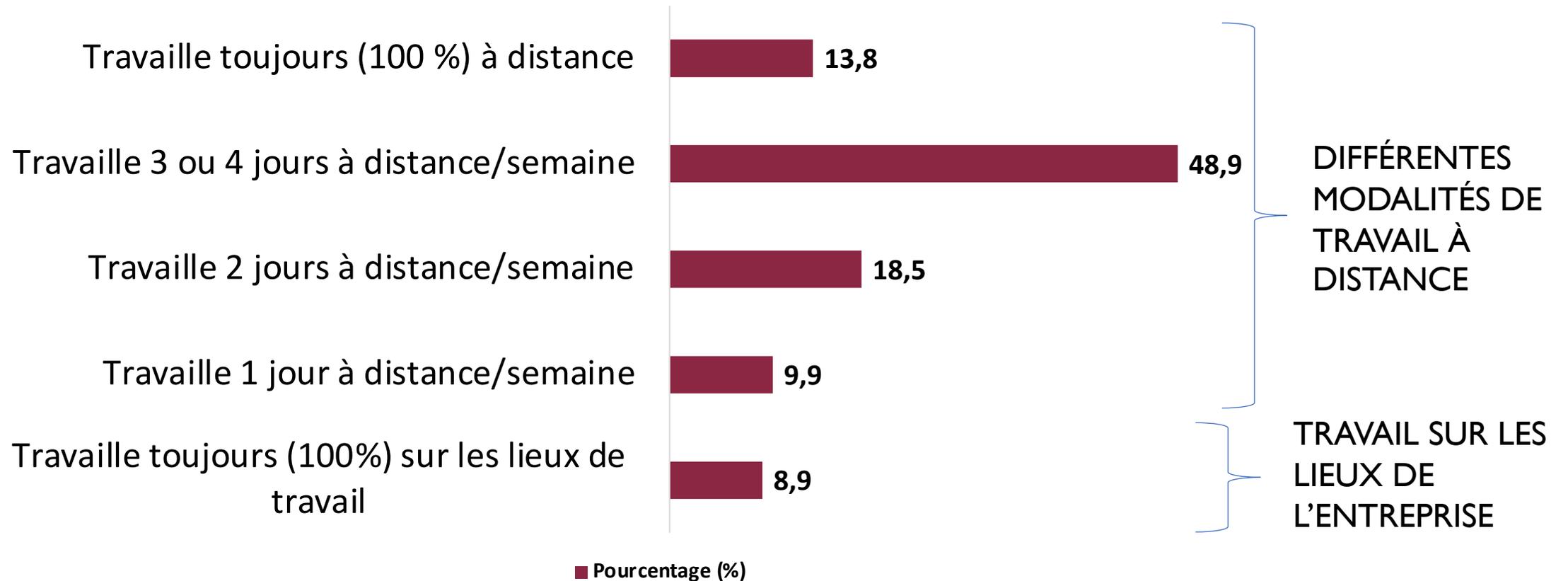
- **96 %** des répondants travaillent à **temps plein** (par opposition à temps partiel pour **4 %** des répondants)
- **74 %** des répondants sont **syndiqués**

1^{re} collecte - été 2022

Résultats : Profil des différentes modes hybrides et formes de flexibilité

Des analyses futures permettront d'analyser et de contrôler pour l'effet
des caractéristiques des répondants et de leurs emplois

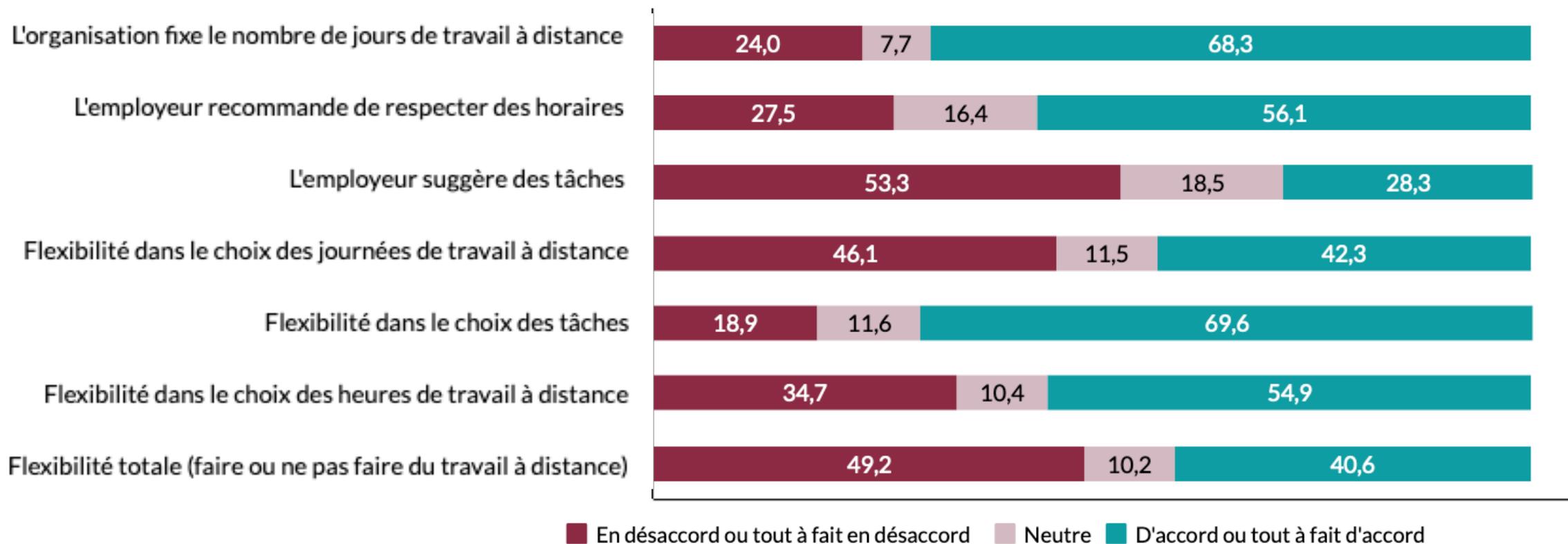
Modes de travail hybride



91 % des répondants font du travail à distance. Parmi ces derniers, **54 %** travaille à distance 3 ou 4 jours/semaine

Prévalence des différentes formes de flexibilité

(mesurée auprès du sous-échantillon des répondants qui font du travail à distance)



- **68 %** sont d'accord ou tout à fait d'accord que **l'employeur fixe le nombre de jours de travail à distance**.
- **56 %** sont d'accord ou tout à fait d'accord que **l'employeur recommande de respecter des horaires**
- **55 %** estiment qu'ils ont de la flexibilité dans le **choix des heures de travail à distance**
- **70 %** estiment qu'ils ont de la flexibilité dans le **choix tâches à faire à distance**

1^{re} collecte - été 2022

Résultats: Perceptions selon les modes de travail hybride



PRODUCTIVITÉ



ENGAGEMENT



PERFORMANCE



**SOUTIEN AU
TRAVAIL**



SATISFACTION



PRODUCTIVITÉ

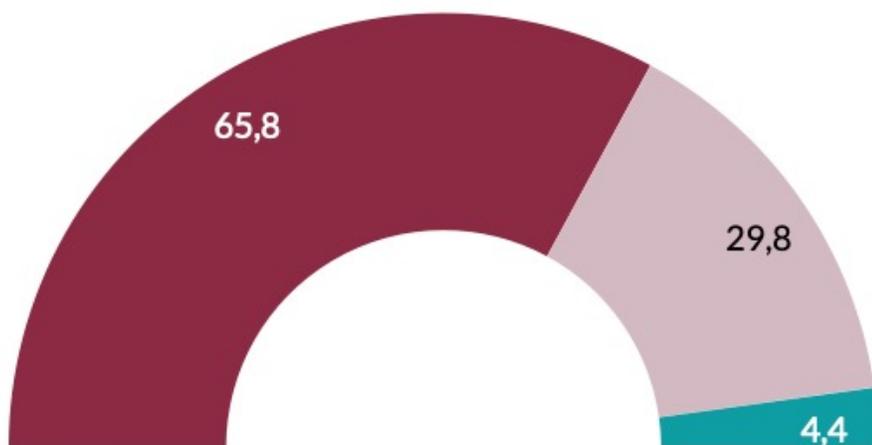
N.B.: Les questions sur la productivité ont été posées uniquement au sous-échantillon des répondants qui font du travail à distance. Les pourcentages dans cette section doivent se lire comme des proportions du sous-échantillon des répondants qui font du travail à distance.



Perception de la productivité

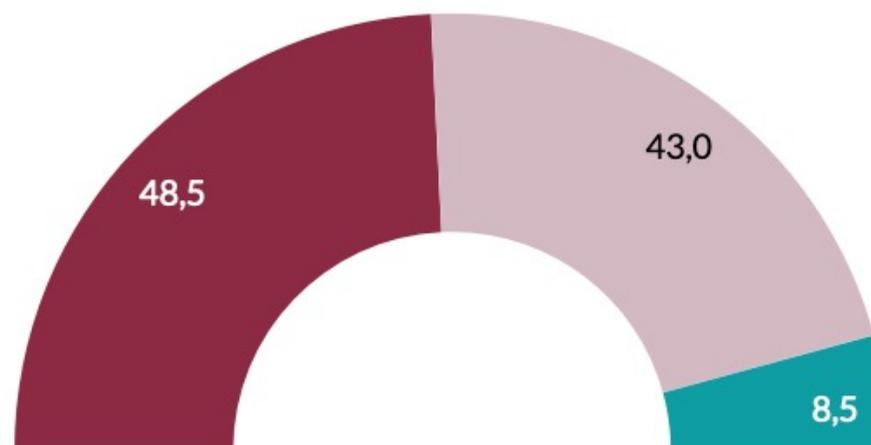
(sous-échantillon des répondants qui font du travail à distance)

Travail accompli à l'heure



- Plus de travail par heure à distance (65.8%)
- Autant de travail par heure à distance (29.8%)
- Moins de travail par heure à distance (4.4%)

Nombre d'heures travaillées par jour



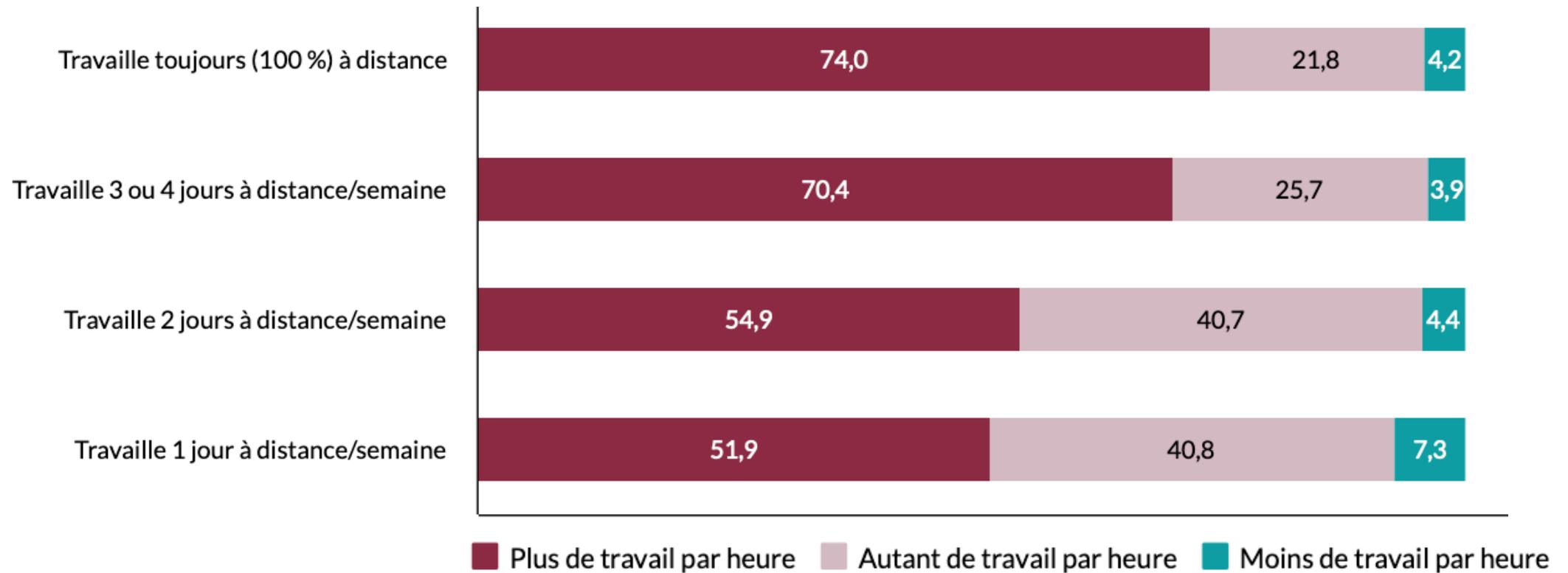
- Plus d'heures travaillées par jour à distance (48.5%)
- Autant d'heures travaillées par jour à distance (43%)
- Moins d'heures travaillées par jour à distance (8.5%)

En comparaison avec le travail en présentiel:

- **96 %** des répondants estiment qu'ils sont **autant ou plus productifs**
- **92 %** des répondants estiment qu'ils font **autant ou plus d'heures de travail par jour**



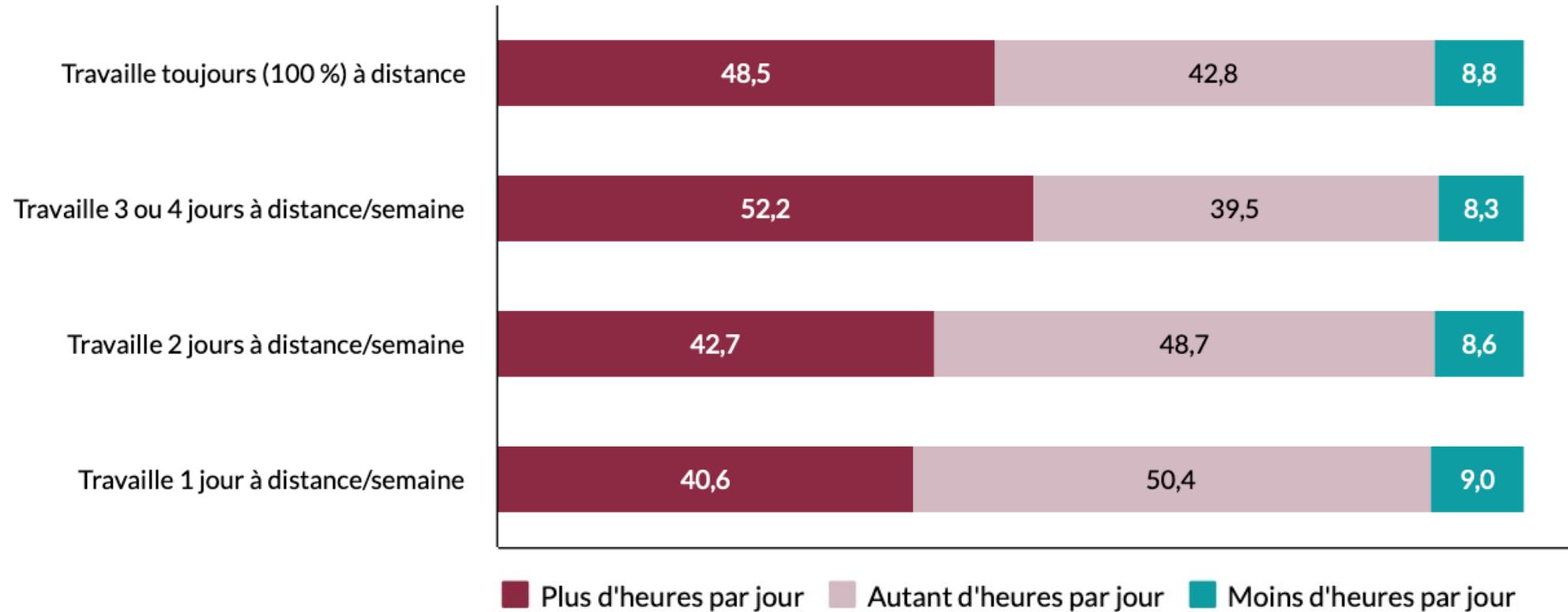
Perception de la productivité selon la modalité du travail à distance (sous-échantillon des télétravailleurs)



- La quasi-totalité des télétravailleurs s'estime **autant ou plus productifs** à distance, quelle que soit leur modalité de travail
- Ceux qui travaillent principalement à distance (3 jours et plus) estiment qu'ils sont **plus productifs** en comparaison à ceux qui travaillent 2 jours et moins à distance



Nombre d'heures de travail/jour selon la modalité du travail à distance (sous-échantillon des télétravailleurs)



- La quasi-totalité des télétravailleurs estime travailler **autant ou plus d'heures par jour** quelle que soit leur modalité de travail à distance
- Ceux qui travaillent principalement à distance (3 jours et plus) estiment qu'ils travaillent **plus d'heures par jour** en comparaison à ceux qui travaillent 2 jours et moins à distance. ²⁵



ENGAGEMENT



Trois types d'engagement

QUESTION: Indiquer l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants (14 énoncés).

ÉCHELLE: 1: Tout à fait en désaccord; 2: En désaccord; 3: Neutre; 4: D'accord et 5: Tout à fait d'accord

Engagement envers le **TRAVAIL**

Exemple: « Je suis fier du travail que je fais » ; « Je suis investi dans mon travail »

Moyenne
3,9 / 5

Engagement **AFFECTIF** envers l'organisation

Exemple: « Je ressens un fort sentiment d'appartenance à mon organisation » ; « Je me sens attaché émotionnellement à mon organisation »

4 / 5

Engagement **MORAL** envers l'organisation

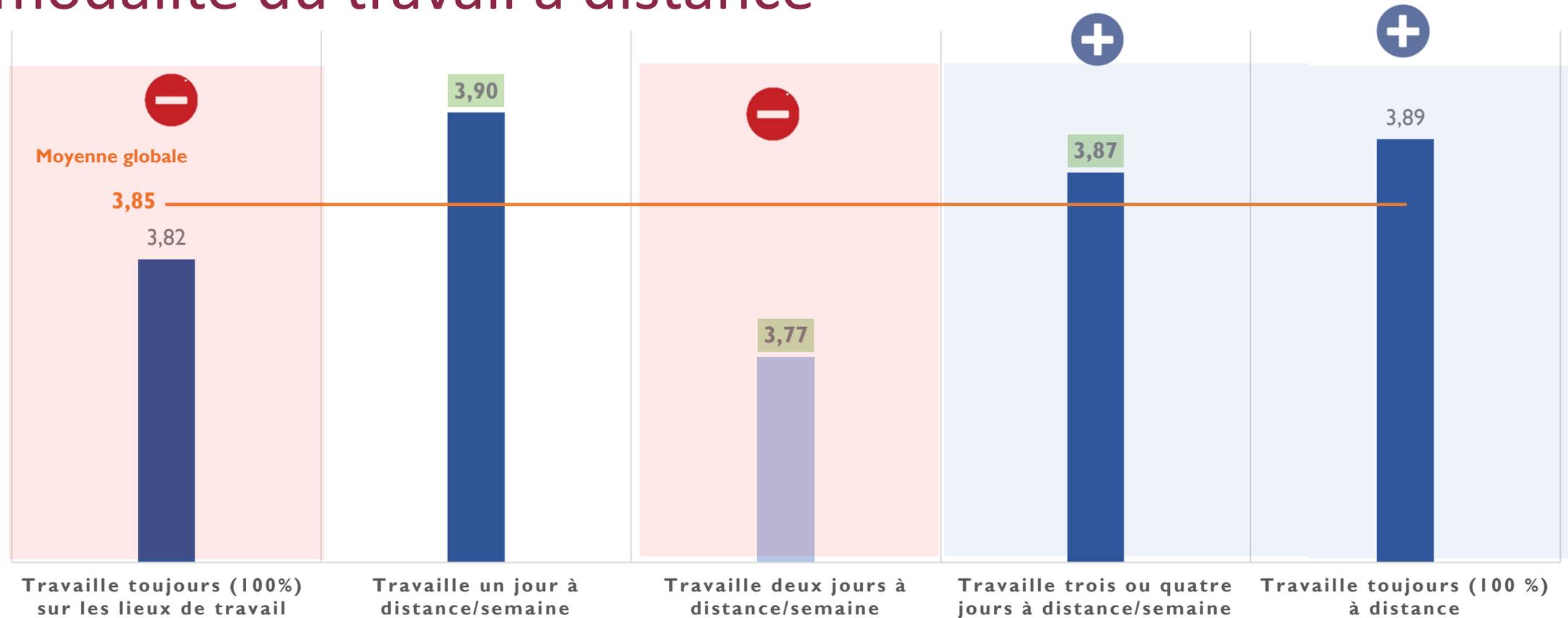
Exemple: « Même si cela était à mon avantage, je ne crois pas qu'il serait correct de quitter mon employeur » ; « Je me sentirais coupable de quitter mon employeur maintenant »

2,8 / 5

En moyenne, les répondants sont d'accord pour se dire engagés envers le travail et ressentir de l'engagement affectif envers l'organisation.



Moyenne de l'engagement envers le travail par modalité du travail à distance



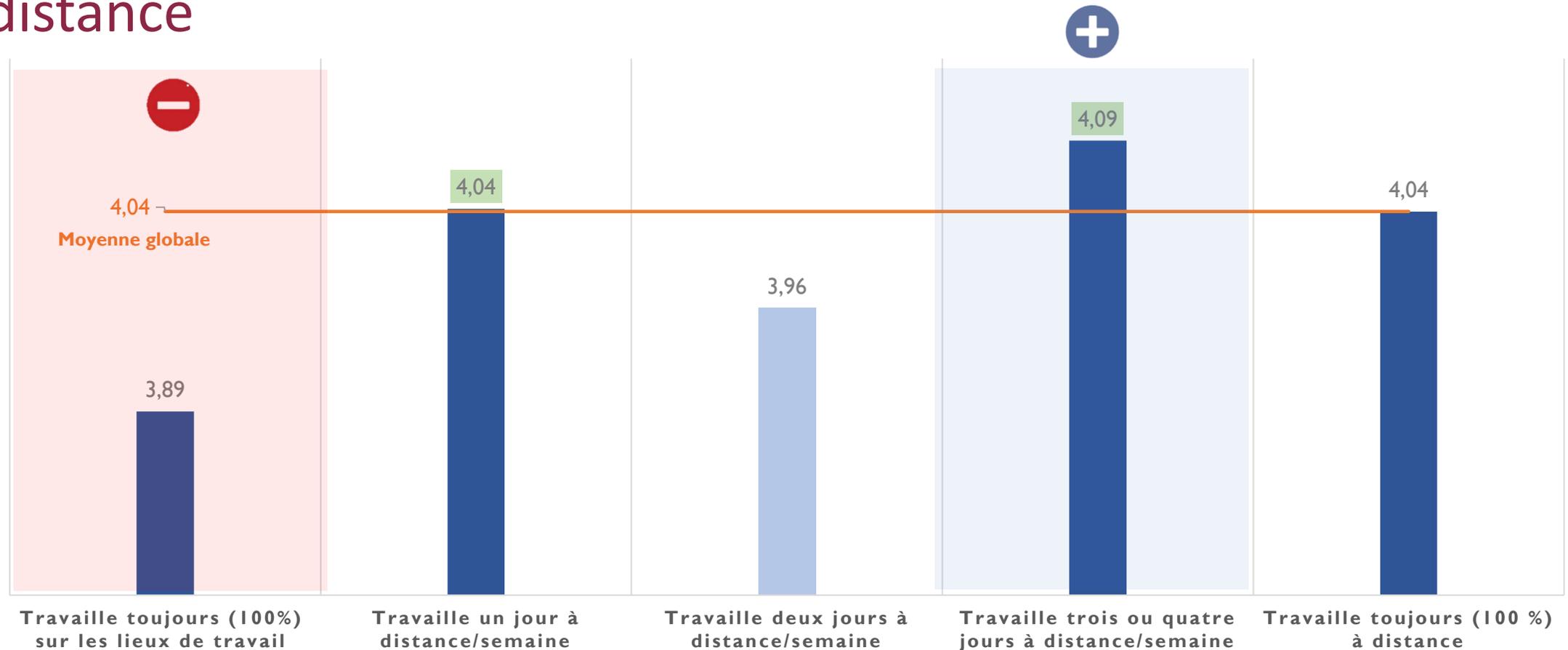
La moyenne identifiée en vert est significativement différente par rapport à la modalité précédente

L'engagement envers le travail est:

- **plus faible** parmi les répondants qui travaillent toujours (à 100%) sur les lieux de l'organisation ou qui travaillent à distance 2 jours/semaine
- **plus élevé** parmi les répondants qui travaillent principalement (3 ou 4 jours/semaine) ou toujours (100 %) à distance que parmi ceux qui le font 2 jours/semaine.



Moyenne de l'engagement **affectif** par modalité du travail à distance



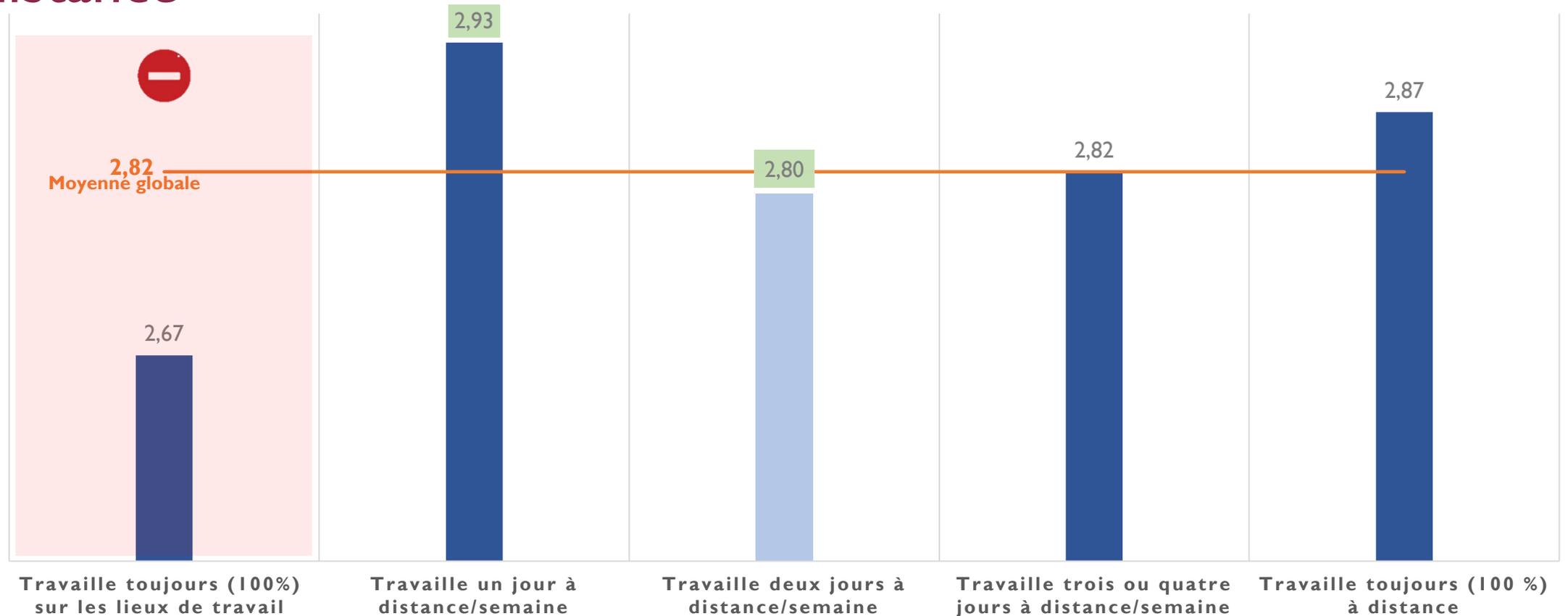
La moyenne identifiée en vert est significativement différente par rapport à la modalité précédente

L'engagement **affectif** envers l'organisation est ...

- **relativement faible** pour les employés qui travaillent toujours (à 100%) sur les lieux de l'entreprise
- **plus élevé** pour les employés qui font 3 ou 4 jours/semaine de travail à distance que pour ceux qui en font uniquement 2 jours de travail à distance/semaine



Moyenne de l'engagement **moral** par modalité du travail à distance



La moyenne identifiée en vert est significativement différente par rapport à la modalité précédente

L'engagement moral envers l'organisation

- est **relativement faible** parmi les employés qui travaillent toujours (100%) sur les lieux de l'entreprise
- **diminue** en passant d'une journée à deux journées par semaine de travail à distance
- est similaire et stable pour ceux qui font plus de 2 jours de travail à distance/semaine



PERFORMANCE



Deux mesures de la performance

QUESTION: Au cours des derniers mois, avec quelle fréquence avez-vous adopté chacun des comportements au travail suivants ? (12 énoncés)

ÉCHELLE: 1-Jamais. 2- Rarement 3- Parfois 4- Souvent 5- Tout le temps

Viser l'**EFFICIENCE** (atteinte des résultats)

Exemple: « *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

4,4 / 5

Viser le développement des compétences et de l'**AMÉLIORATION CONTINUE** (comportements)

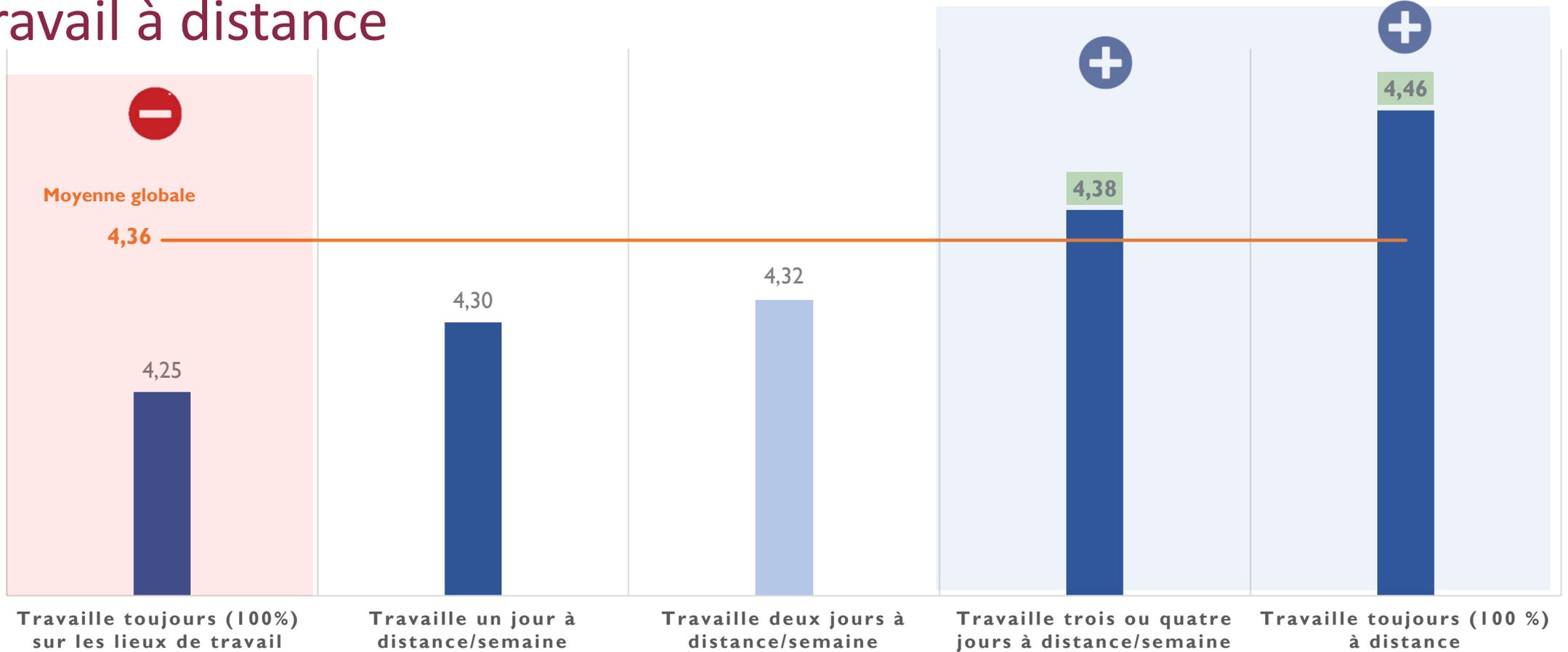
Exemple: « *J'ai travaillé à la mise à jour de mes compétences ou connaissances ; « J'ai continuellement cherché de nouveaux défis dans mon travail »*

4 / 5

En moyenne, les répondants sont d'accord pour exprimer être performants tant sur le plan de l'atteinte des résultats que l'adoption de comportements favorables à l'amélioration continue



Moyenne de l'efficacité/atteinte des résultats par modalité du travail à distance



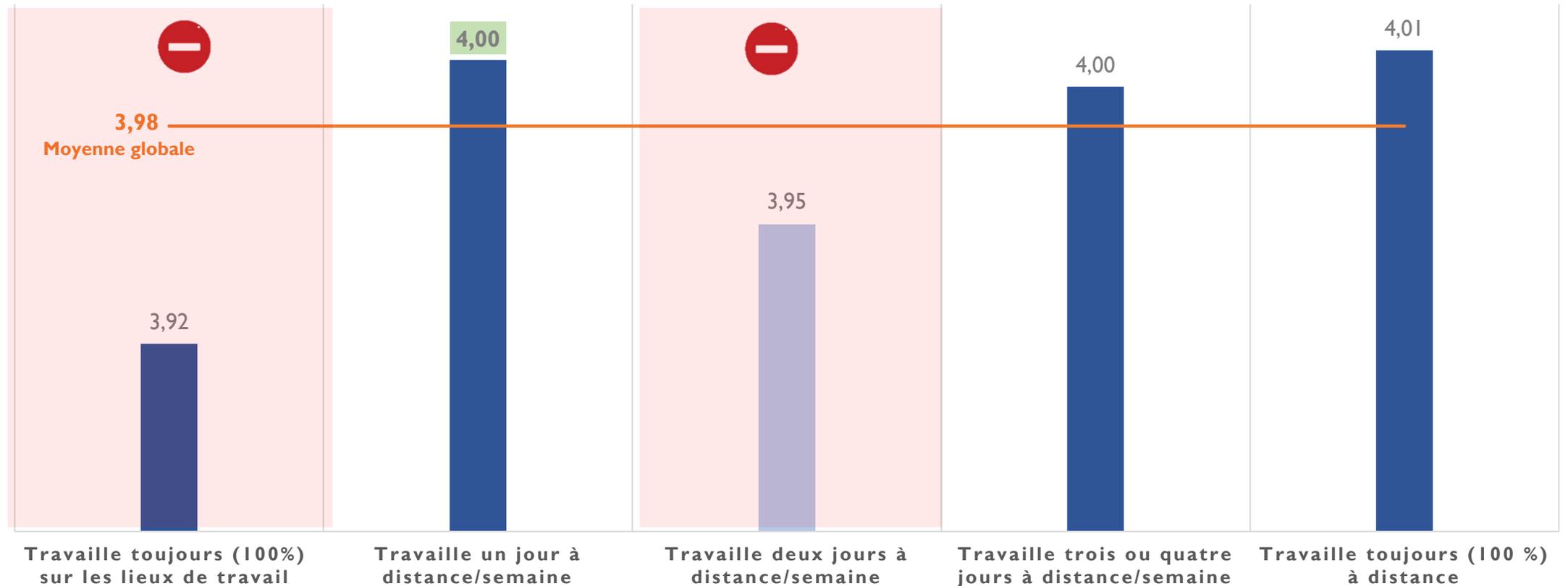
La moyenne identifiée en vert est significativement différente par rapport à la modalité précédente

L'efficacité au travail ou l'atteinte des résultats est relativement est..

- **plus faible** parmi les employés qui travaillent toujours sur les lieux de l'entreprise
- **plus élevée** parmi les employés qui travaillent principalement (3 ou 4 jours) ou exclusivement à distance.



Moyenne de l'adoption de **comportements d'amélioration continue** par modalité du travail à distance



La moyenne identifiée en vert est significativement différente par rapport à la modalité précédente

La performance mesurée par des comportements d'amélioration continue est ...

- **relativement plus faible** parmi les employés qui travaillent toujours sur les lieux de l'entreprise ou qui travaillent à distance 2 jours/semaine.
- **semblable** parmi les employés qui travaillent à distance une journée ou plus/semaine



**SOUTIEN AU
TRAVAIL**



Trois formes de soutien au travail

QUESTION: Indiquer l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants : (18 énoncés)

ÉCHELLE: 1-Tout à fait en désaccord 2-En désaccord 3- Neutre 4- D'accord. 5- Tout à fait d'accord

Soutien de l'**ORGANISATION**

Exemple: « Mon organisation se soucie de mon bien-être »; « Mon organisation se montre ouverte à m'aider lorsque j'exprime des besoins particuliers »

Moyenne

3,5 / 5

Soutien du **SUPÉRIEUR IMMÉDIAT**

Exemple: « Mon supérieur immédiat encourage les employés à travailler comme une équipe »; « Mon supérieur immédiat encourage les membres de l'équipe à développer de nouvelles façons de faire ».

3,7 / 5

Soutien des **COLLÈGUES**

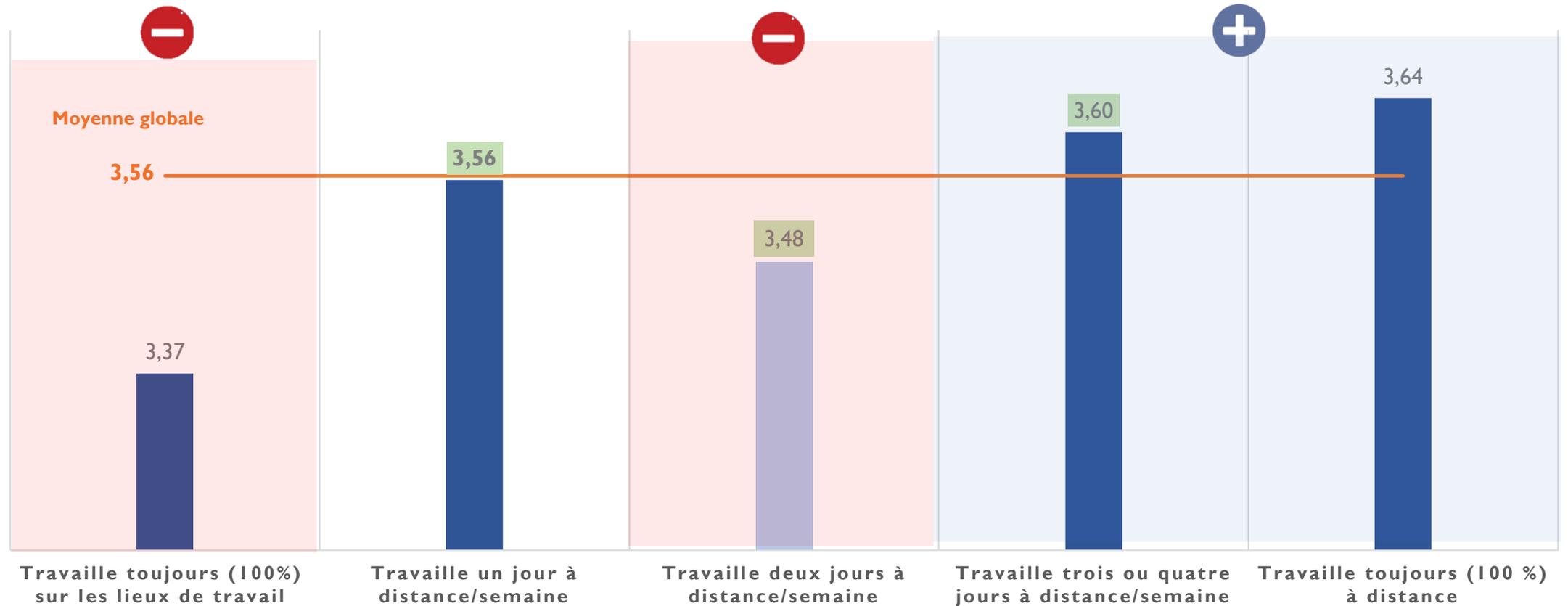
Exemple: « Mes collègues se montrent compréhensifs lorsque j'ai une mauvaise journée »; « Mes collègues m'aident lorsque j'en ai besoin »

4,2 / 5

En moyenne, les répondants sont d'accord pour exprimer qu'ils reçoivent du support de la part, en ordre, de leurs collègues, de leur supérieur immédiat et de leur organisation.



Moyenne du soutien de l'organisation par modalité du travail à distance



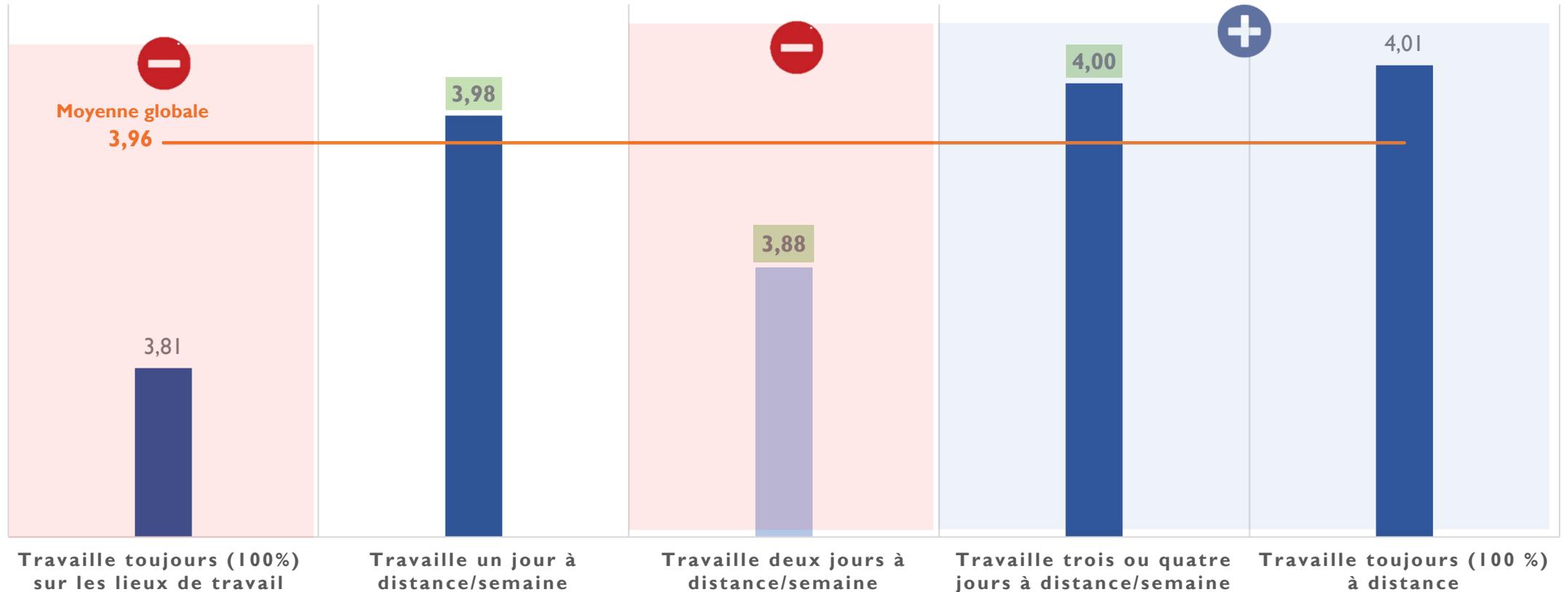
La moyenne identifiée en vert est significativement différente par rapport à la modalité précédente

Le soutien de l'organisation est relativement ..

- faible parmi les employés qui ne font pas de travail à distance ou en font 2 jours/semaine
- élevée parmi les employés qui travaillent principalement (3 ou 4 jours/sem.) ou toujours à distance,



Moyenne du soutien du supérieur immédiat par modalité du travail à distance



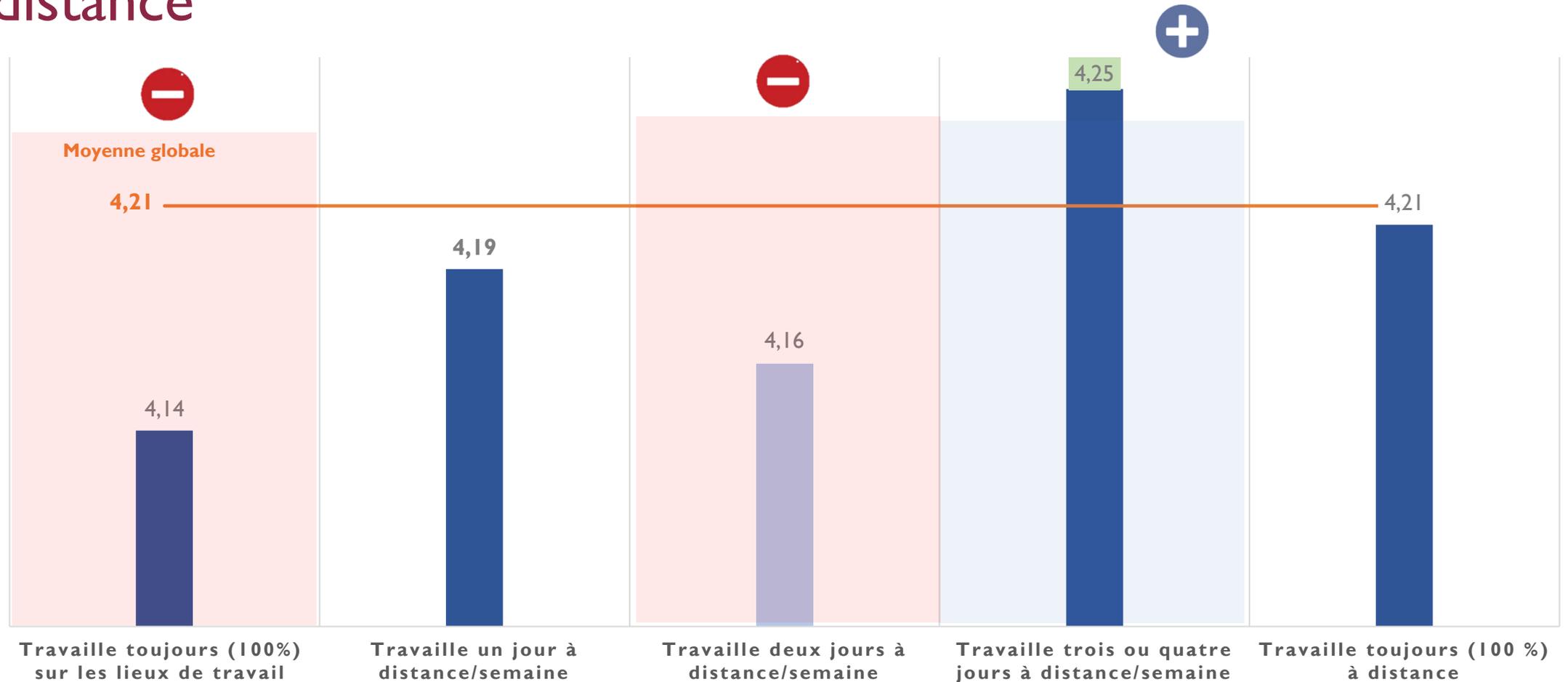
La moyenne identifiée en vert est significativement différente par rapport à la modalité précédente

Le soutien du **supérieur immédiat** est relativement

- faible parmi les employés qui ne font pas de travail à distance ou en font 2 jours/semaine
- élevée parmi les employés qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours/sem.) ou toujours à distance.



Moyenne du soutien **des collègues** par modalité du travail à distance



La moyenne identifiée en vert est significativement différente par rapport à la modalité précédente

Le **soutien des collègues** est relativement

- faible parmi les employés qui ne font pas de travail à distance ou en font 2 jours/semaine
- élevée parmi les employés qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jrs/sem.)



SATISFACTION



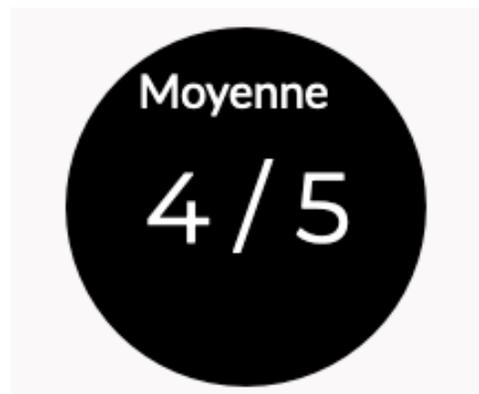
Satisfaction au travail

QUESTION: *Veillez indiquer l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants. (6 énoncés)*

ÉCHELLE: *1-Tout à fait en désaccord 2- En désaccord 3- Neutre. 4- D'accord. 5-Tout à fait d'accord*

Énoncés:

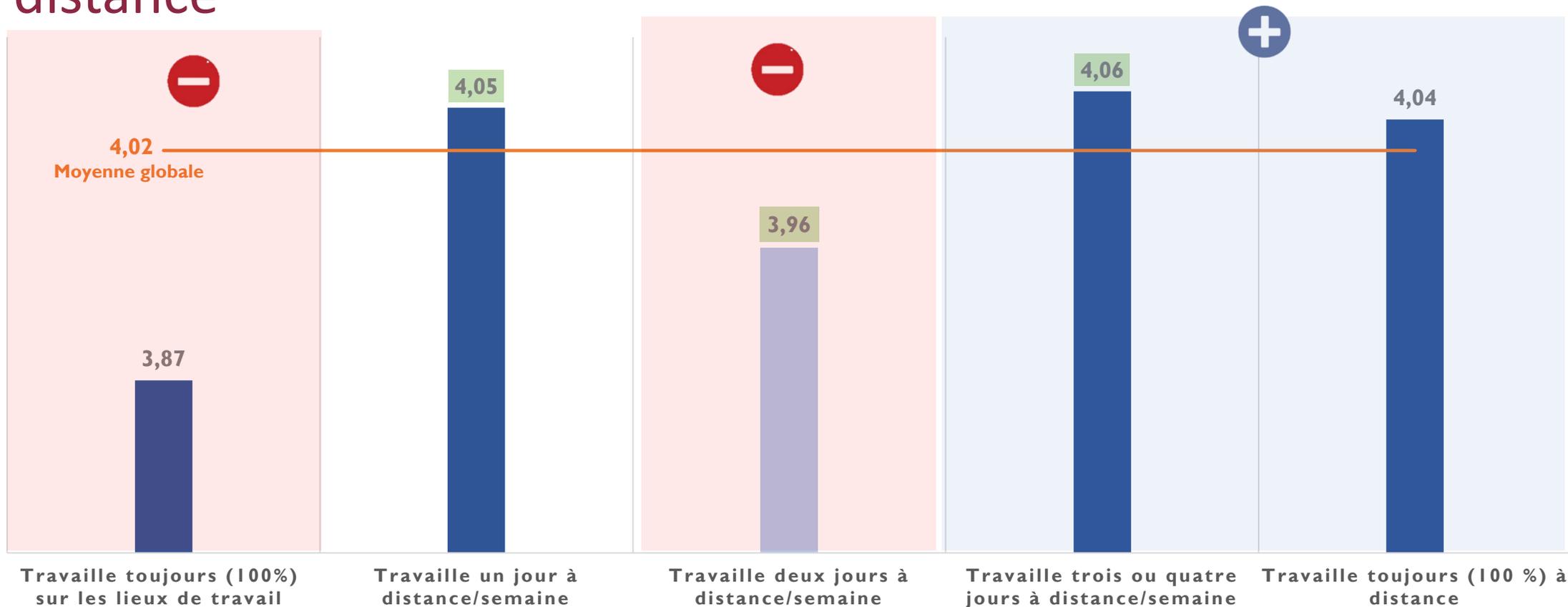
- *Je suis très satisfait de mon travail actuel.*
- *Je recommanderais à un ami de postuler pour mon poste s'il devenait vacant.*
- *Je recommanderais à un ami de postuler pour un poste au sein de mon organisation.*
- *Mon travail actuel me procure un sentiment d'accomplissement.*
- *Je suis très content de mon travail actuel*
- *Mon travail actuel me procure une satisfaction interne.*



En moyenne, les répondants sont d'accord pour exprimer être satisfaits de leur travail



Moyenne de la **satisfaction au travail** par modalité du travail à distance



La moyenne identifiée en vert est significativement différente par rapport à la modalité précédente

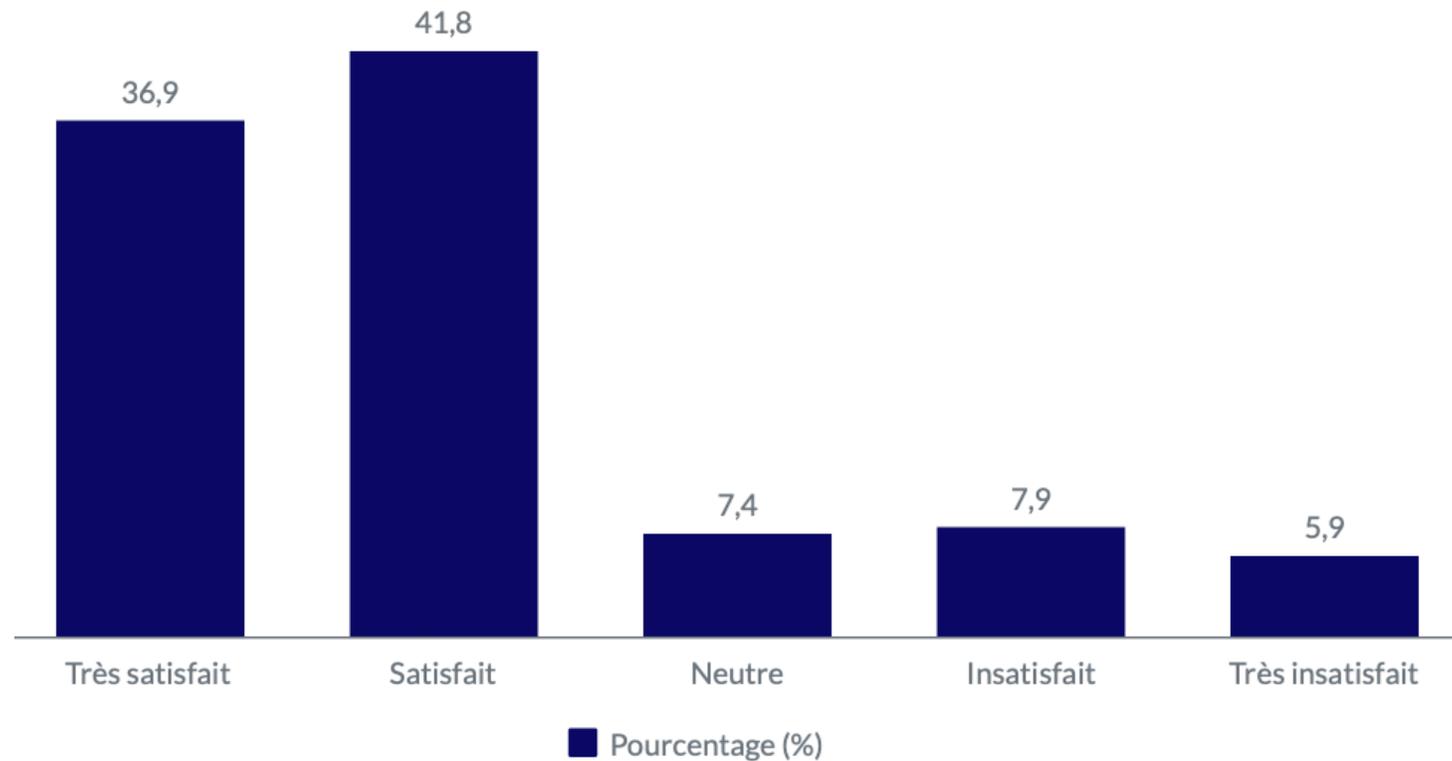
La **satisfaction au travail** est relativement

- **faible** parmi les employés qui travaillent toujours sur les lieux de l'entreprise ou qui font du travail à distance 2 jours/semaine.
- **élevée** parmi les employés qui travaillent principalement (3 ou 4 jours/sem.) ou toujours à distance.



Satisfaction à l'égard de l'aménagement actuel de travail

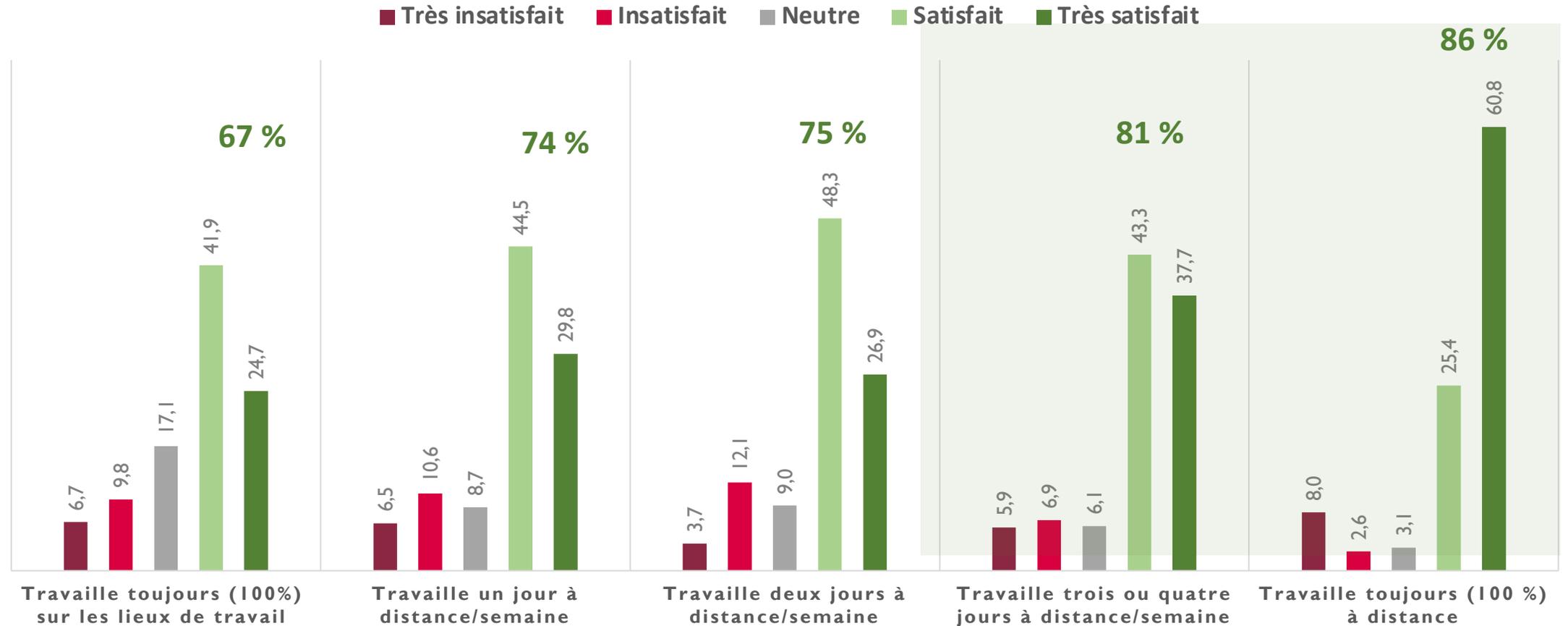
Question: En considérant vos attentes ou vos préférences, dans quelle mesure êtes-vous satisfait avec votre aménagement actuel de travail (plus ou moins à distance ou en présentiel, selon le cas) ?



Constat: 80 % des répondants sont satisfaits ou très satisfaits de leur aménagement actuel de travail



Satisfaction par modalité de travail à distance



Constat: Plus les répondants travaillent à distance, plus ils expriment être satisfaits de leur aménagement de travail

Grands constats et prochaines étapes

- $\frac{3}{4}$ des répondants travaillent entre 2 et 4 jours à distance/semaine.
- Globalement, il n'y a pas de différences significatives entre les perceptions des employés selon leurs modalités de travail hybride.
 - Ceci est dû, entre autres, au fait *que les répondants sont concentrés entre deux modalités de travail à distance*
- La quasi-totalité des répondant estiment qu'ils sont autant ou plus productifs à distance que sur les lieux de l'organisation
- Les répondants sont satisfaits ou très satisfaits de leur arrangement de travail, *notamment ceux qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours/sem.)*
- **Le 2^e questionnaire sera envoyé au mois de mars 2023**

Grands constats et prochaines étapes

- **¾ des répondants** travaillent entre **2 et 4 jours à distance**/semaine.
- Globalement, il n'y a pas de différences significatives entre les perceptions des employés selon leurs modalités de travail hybride.
 - Ceci est dû, entre autres, au fait *que les répondants **sont concentrés entre deux modalités de travail à distance***
- La **quasi-totalité** des répondant estiment qu'ils sont **autant ou plus productifs à distance** que sur les lieux de l'organisation
- Les répondants sont satisfaits ou très satisfaits de leur arrangement de travail, **notamment ceux qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours/sem.)**



Le 2^e questionnaire sera envoyé au mois de mars 2023



Consulter
l'article dans
Perspectives

<https://www.cirano.qc.ca/fr/sommaires/2023PE-01>

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

FELIX BALLESTEROS LEIVA

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

MERCI DE VOTRE ATTENTION



CONTACT :

Ingrid PEIGNIER

Dir. principale des partenariats et
de la valorisation de la recherche

Ingrid.peignier@cirano.qc.ca

514-985-4000 poste 3020