

# FICHE T&TIC - N°38

## Les diverses facettes du travail hybride Synthèse de l'étude CIRANO - Février 2023

CIRANO est un centre de recherche interuniversitaire québécois, de recherche et d'analyse des organisations, spécialisé depuis plus de 25 ans sur les questions de développement d'innovations sociales et économiques. En février 2023, cet organisme a publié les résultats d'une étude sur la performance et la satisfaction au travail des travailleurs hybrides, construite à partir de données collectées auprès d'employés de différentes entreprises québécoises. Focus sur cette étude.

L'étude a été réalisée sur la base des retours à un questionnaire administré à plus de 10.000 employés au Québec, travaillant pour huit organisations différentes, dont Hydro-Québec, Polytechnique Montréal, HEC Montréal, l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), l'Université Concordia, l'Université Laval, l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), ainsi qu'auprès des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec. Sur les 24 465 employés sollicités sur une base volontaire, 10 392 ont répondu au questionnaire d'enquête, soit un taux de réponse de 42 %. Les répondants étaient principalement des femmes (61 %) et leur niveau de scolarité était plutôt élevé, avec 36 % détenant un diplôme.

Le contexte posé par l'étude est celui de la pandémie de COVID-19, qui a contraint de nombreux travailleurs au Canada à passer au travail à distance. Aujourd'hui, beaucoup partagent leur temps de travail entre travail au bureau et télétravail. Ce nouveau mode d'organisation « hybride » offre aux employés une plus grande flexibilité.



### Les différentes formes de travail à distance

L'étude porte sur les diverses configurations du travail allant du 100 % en présentiel à 100 % en distanciel, 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 broser un portrait complet de l'expérience des employés et surtout de pouvoir établir des comparaisons non seulement entre les différentes formes de travail à distance, mais également entre ceux qui travaillent exclusivement sur les lieux de l'organisation et ceux

qui font du travail à distance selon diverses configurations qui vont évoluer dans le temps.

#### Formes de travail hybride des répondants

- 13,8% des répondants travaillent 100% à distance.
- 48,9% travaillent 3 à 4 jours à distance par semaine.
- 18,5% travaillent deux jours à distance par semaine.
- 9,9% un jour à distance à semaine.
- 8,9% travaillent 100% en présentiel.

**De nouvelles attentes des salariés**  
Les auteurs de l'étude soulignent que l'expérimentation

(Suite page 2)

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. Pour 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.

### **Quelles incidences du travail hybride ?**

L'étude permet de documenter les incidences des diverses formules hybrides sur divers aspects de la vie professionnelle des employés comme la satisfaction et l'engagement envers leur travail, leur santé et bien-être et leurs perceptions de leur performance, leur productivité, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Les chercheurs examinent également les conditions de succès des différentes modalités de travail hybride ayant trait aux diverses sources de soutien organisationnel ainsi qu'aux perceptions de justice organisationnelle et aux intentions de départ.

### **Une productivité estimée plus importante**

Les travailleurs en télétravail se considèrent plus productifs que lorsqu'ils travaillent en présentiel, qu'ils travaillent un ou plusieurs jours par semaine à distance. Selon l'étude, 96 % des répondants estiment accomplir autant ou plus de travail par heure en télétravail, et 70 % de ceux qui travaillent à distance 3 à 4 jours par semaine estiment accomplir plus de travail par heure en comparaison avec le travail en présentiel. Les employés qui travaillent principalement ou exclusivement à distance ont également exprimé un sentiment d'engagement plus élevé envers leur travail et leur organisation. Les travailleurs qui travaillent principalement à distance ont montré une performance plus élevée dans leur recherche continue de développement de compétences et d'amélioration continue.

### **Une satisfaction au travail et un engagement également plus forts**

L'étude a également montré que la satisfaction *au travail* des travailleurs en télétravail était relative-

ment plus élevée que celle des travailleurs en présentiel ou de ceux qui ne travaillaient qu'à distance deux jours par semaine. Les répondants qui travaillaient principalement ou toujours à distance exprimaient une satisfaction au travail plus élevée.

En ce qui concerne l'*engagement*, les travailleurs en télétravail ont exprimé un engagement plus fort envers leur travail et leur organisation que les travailleurs en présentiel. Les répondants qui travaillaient principalement ou exclusivement à distance ont exprimé un engagement plus élevé que les travailleurs qui ne travaillaient qu'à distance deux jours par semaine.

### **En conclusion**

Les analyses fondées sur cette enquête dressent un portrait détaillé des modes de travail à distance en place ainsi que des perceptions des employés envers l'engagement, la performance, la satisfaction et la productivité au travail selon leur modalité de travail, avec des différences importantes entre les perceptions des répondants qui travaillent à distance et celles de ceux qui travaillent exclusivement sur site.

Les résultats suggèrent que les entreprises devraient considérer la poursuite de politiques de travail à distance à long terme pour répondre aux attentes et aux préférences de leurs employés, tout en maintenant la performance et l'engagement des employés. A noter que des analyses statistiques plus poussées seront réalisées à partir des résultats de deux prochaines collectes de données. L'objectif final est d'identifier les conditions de succès de la mise en œuvre de politiques de travail hybride.

**Références de l'étude :** 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*, *Revue PERSPECTIVES*, 2023PJ-01, CIRANO. <https://doi.org/10.54932/XPRJ5142>

**L'étude est disponible sur :** <https://cirano.qc.ca/files/publications/2023PJ-01.pdf>