

Projet longitudinal de recherche sur les modes de travail hybride :

*Analyse des résultats de la
phase 2 (printemps 2023)*



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

Cochercheurs

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

1. **Projet de recherche**

- Contexte
- Modes de travail hybrides
- Question et modèle de recherche

2. **Comparaison des deux phases du projet : été 2022 et printemps 2023**

- Méthodologie : questionnaire, organisations participantes et taux de réponse
- Caractéristiques des répondant(e)s : âge, genre, scolarité, statut ou arrangement familial, catégorie et statut de l'emploi
- Résultats : profil des variables et comparaison de leur moyenne selon les modes hybrides
 - Productivité, engagement, performance, soutiens reçus, satisfaction au travail, satisfaction envers l'aménagement de travail

3. **Résultats de la phase 2 (printemps 2023)**

- Profil des variables et comparaison de leur moyenne selon les modes hybrides
 - Justice, bien-être, épuisement, conciliation entre les sphères de vie, satisfaction des trois besoins fondamentaux au travail, intention de quitter leur employeur

Contexte



- Le travail à distance semble perdurer pour bon nombre d'employés selon divers modes de travail **hybride**
- Les organisations, tant publiques que privées ont besoin de **données probantes** pour le gérer

=> **Projet de recherche** qui a émergé de rencontres organisées en 2021 par le CIRANO dans le cadre du **Forum RH** entre leurs partenaires et les chercheurs

Différents modes de travail hybride

100 % sur les
lieux de
l'organisation



100 %
à distance

Travail 100 % en présentiel

Caractéristiques des
modes de travail hybride

Travail 100 % à distance

Intensité : Nombre de jours de travail à distance

Lieu 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 ou à distance
- Choix des journées de travail en présentiel
- Programme plus ou moins formel et standardisé

QUESTION DE RECHERCHE : Quels sont les déterminants, les incidences et les conditions de succès des modes 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 organisations



1er QUESTIONNAIRE (juin-août 2022)

Transmis par les employeurs participants à l'ensemble ou une partie de leurs employé(e)s

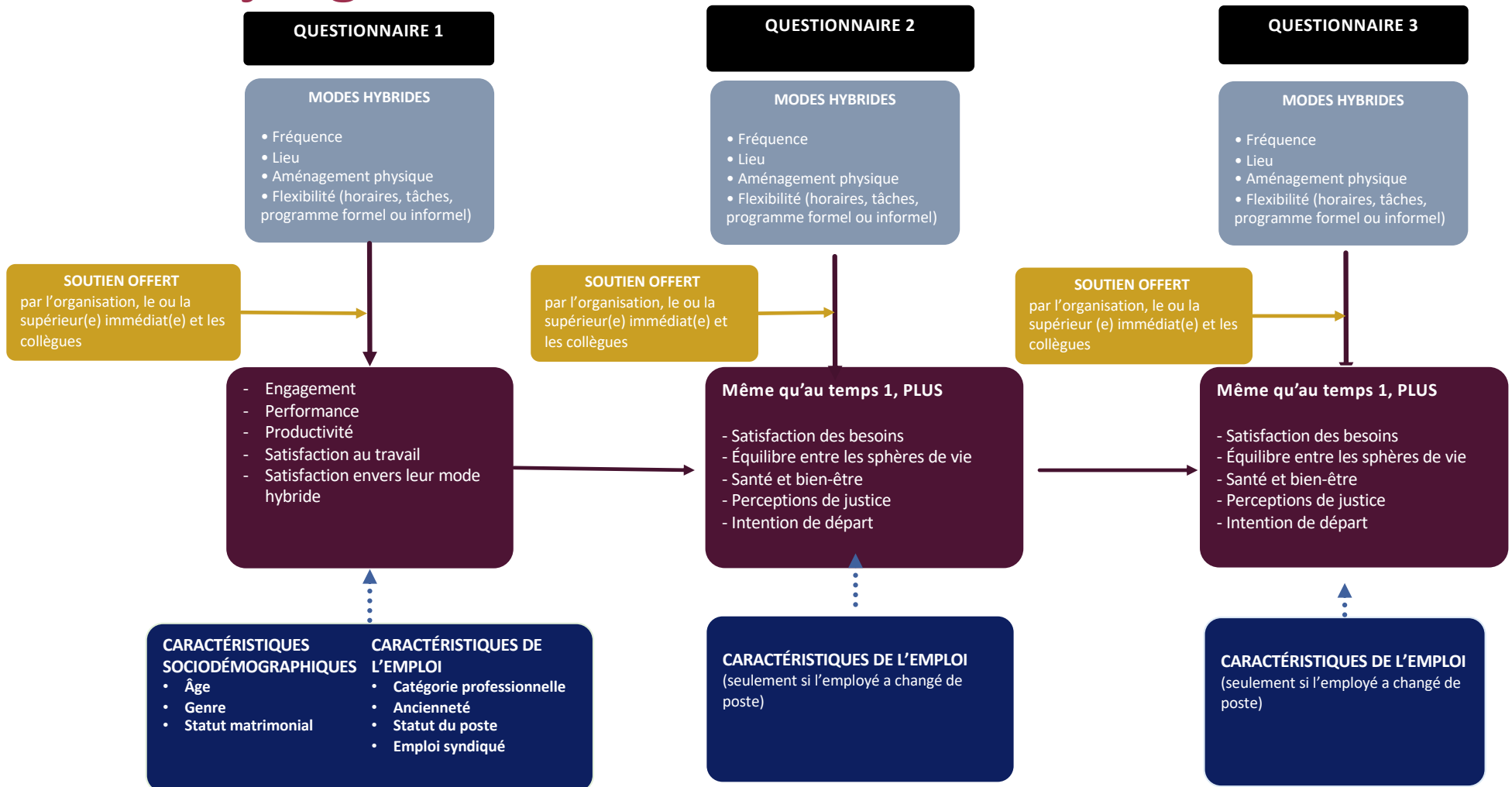
2e QUESTIONNAIRE (6-9 mois après, mars et avril 2023) :

Transmis par les chercheurs aux répondant(e)s au temps 1 qui ont accepté de poursuivre

3e QUESTIONNAIRE (6-9 mois après, hiver 2024) :

Transmis par les chercheurs aux répondant(e)s au temps 2 qui ont accepté de poursuivre

Projet global de recherche : variables étudiées



* Variables ajoutées a posteriori



Comparaison de résultats aux deux phases du projet

**Méthodologie, Échantillon et Taux de
réponse**

Méthodologie de la 1^{re} enquête : été 2022 (1/2)

QUESTIONNAIRE

- Utilisation d'échelles reconnues + validation de la formulation + prétest
- Certificat d'éthique de l'Université du Québec en Outaouais

ORGANISATIONS PARTICIPANTES

La 1^{re} collecte de données s'est faite auprès de huit organisations :

- Hydro-Québec
- Polytechnique Montréal
- HEC Montréal
- INRS
- Université Concordia
- Université Laval
- UQAM
- UQTR
- Ainsi que des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec

Méthodologie de la 1^{re} enquête : été 2022 (2/2)

ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

- Juin-août 2022
- À l'aide de la plateforme Qualtrics, un lien vers le questionnaire a été envoyé aux employé(e)s 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** employé(e)s
- **10 392 répondant(e)s**, soit un taux de réponse de l'ordre de **42 %**
- La majorité des statistiques descriptives est basée sur **8 000** observations (certains questionnaires reçus non exploitables et variations du taux de réponse selon les questions).

Méthodologie de la 2^e enquête : printemps 2023 (1/2)

QUESTIONNAIRE

Même questionnaire que pour la phase 1 avec les modifications suivantes :

- Caractéristiques sociodémographiques non redemandées
- Caractéristiques de l'emploi redemandées lorsqu'il y a eu changement d'emploi
- Ajout de questions portant sur : satisfaction des besoins fondamentaux au travail, bien-être et épuisement, équilibre entre les sphères de la vie, perception de justice et intention de quitter leur employeur

ORGANISATIONS PARTICIPANTES

La 2^e collecte de données s'est faite auprès de **dix** organisations et de membres de l'Ordre des CRHA/CRIA :

- 8 organisations ainsi que les membres CRHA/CRIA qui ont participé à la phase 1
- 2 organisations se sont ajoutées : Autorité des marchés financiers (AMF) et Université de Sherbrooke

Méthodologie de la 2^e enquête : printemps 2023 (2/2)

ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

- Mars-Avril 2023
- Pour les 9 organisations ayant participé à la phase 1 : le lien vers le questionnaire a été envoyé directement aux répondant(e)s ayant donné leur courriel à la fin du 1^{er} questionnaire
- Pour les deux organisations qui se sont jointes au projet à la phase 2 : à l'aide de la plateforme Qualtrics, un lien vers le questionnaire a été envoyé aux employé(e)s par l'entremise du Service des RH ou autres

TAUX DE RÉPONSE

- Le questionnaire a été envoyé à **9916** employé(e)s ayant répondu au 1^{er} questionnaire et à **3632** employé(e)s travaillant pour les deux organisations qui se sont jointes à la phase 2
- **4550 répondant(e)s**, soit un taux de réponse de l'ordre de **46 %**
- La majorité des statistiques descriptives est basée sur **3 900** observations (certains questionnaires reçus non exploitables, taux de réponse variables selon les questions).



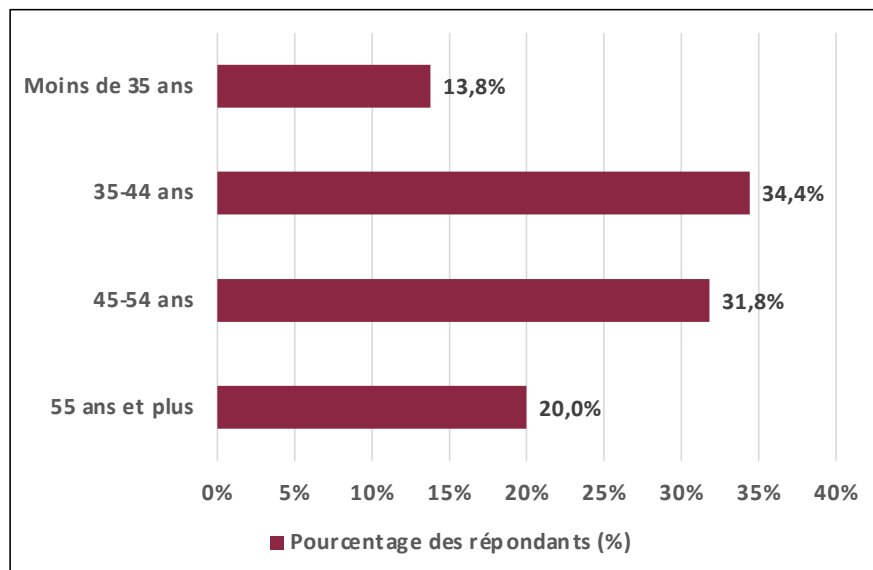
Comparaison de résultats aux deux phases du projet

Caractéristiques des répondant(e)s

Des analyses futures permettront d'analyser et de contrôler pour l'effet des caractéristiques des répondant(e)s et de leurs emplois sur leurs perceptions

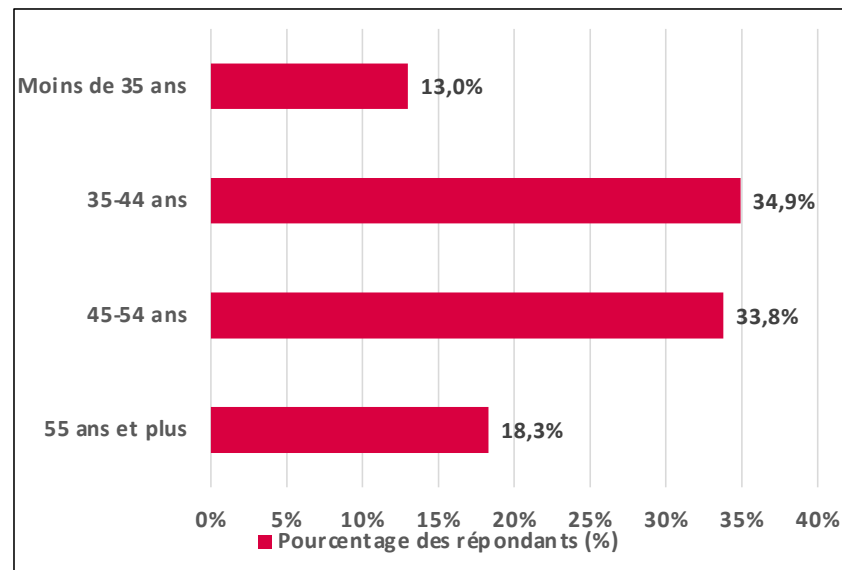
Âge

1^{re} phase



- **Plus de 65 % des répondant(e)s ont entre 35 et 54 ans**
- **14 % ont moins de 35 ans et 20 % ont 55 ans et plus**

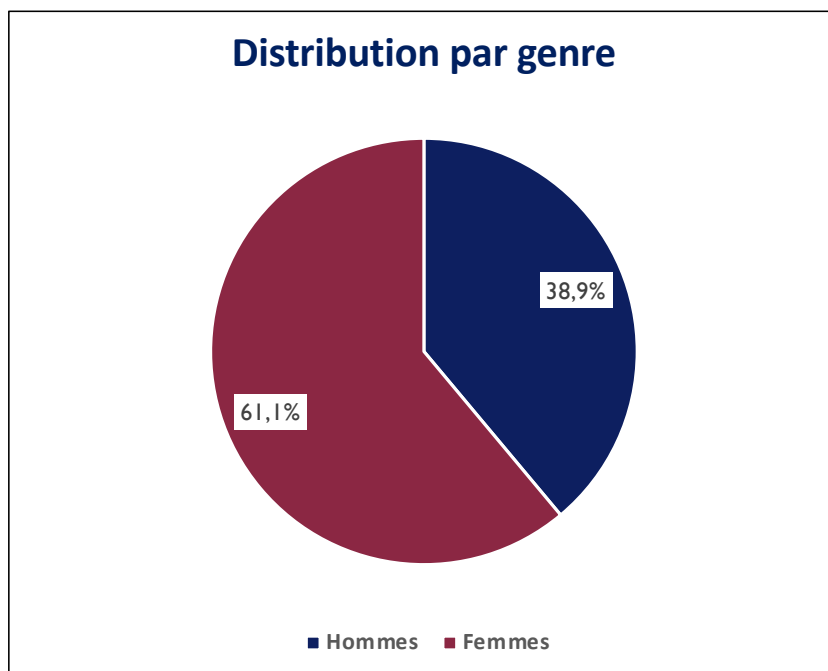
2^e phase



- **Près de 70 % des répondant(e)s ont entre 35 et 54 ans**
- **13 % ont moins de 35 ans et 18 % ont 55 ans et plus**

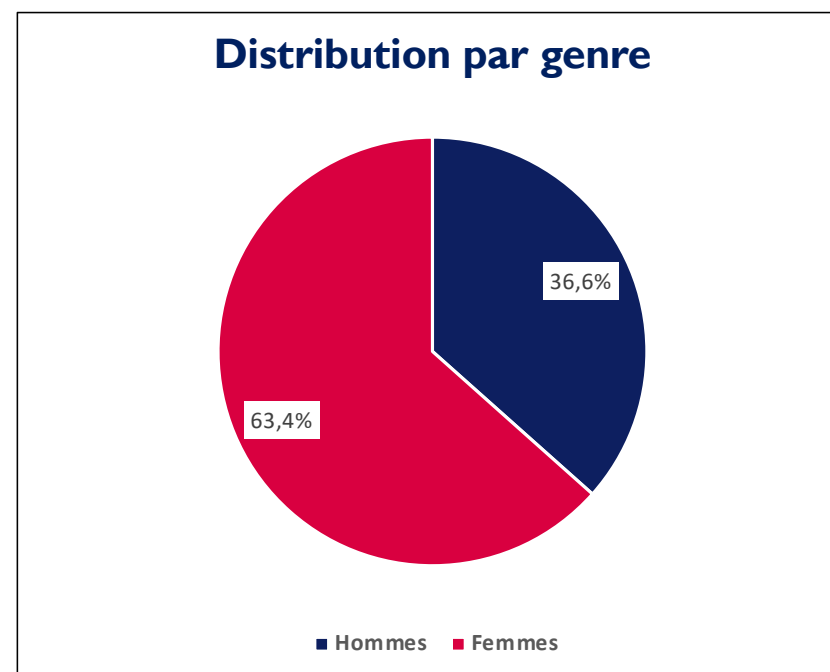
Genre

1^{re} phase



61 % des répondant(e)s sont des femmes

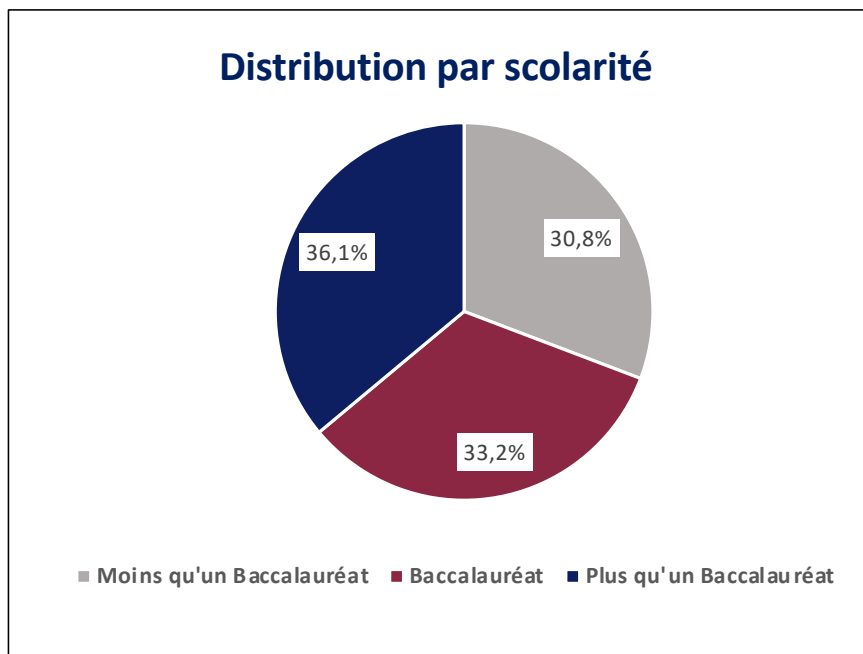
2^e phase



63 % des répondant(e)s sont des femmes

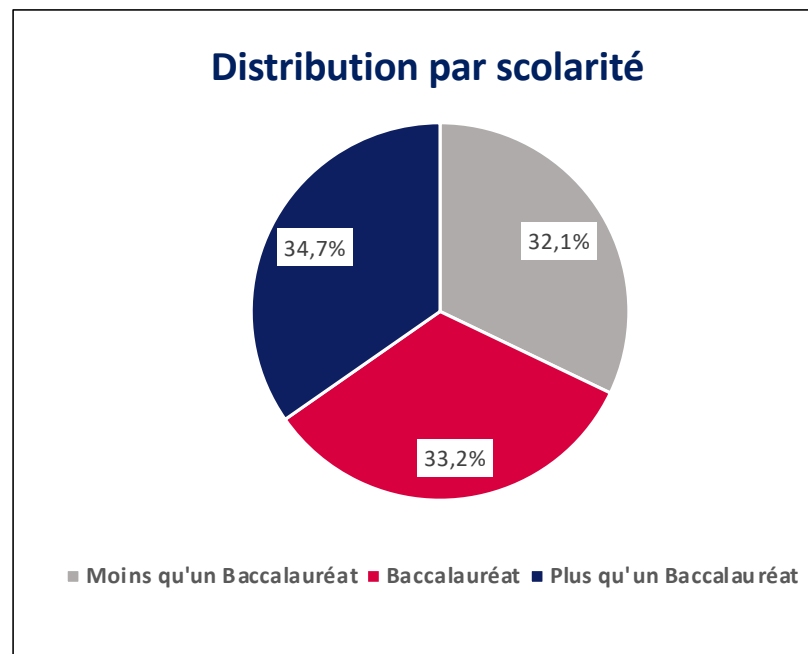
Scolarité

1^{re} phase



69 % des répondant(e)s ont un diplôme de 1^{er} ou de 2^e cycle universitaire

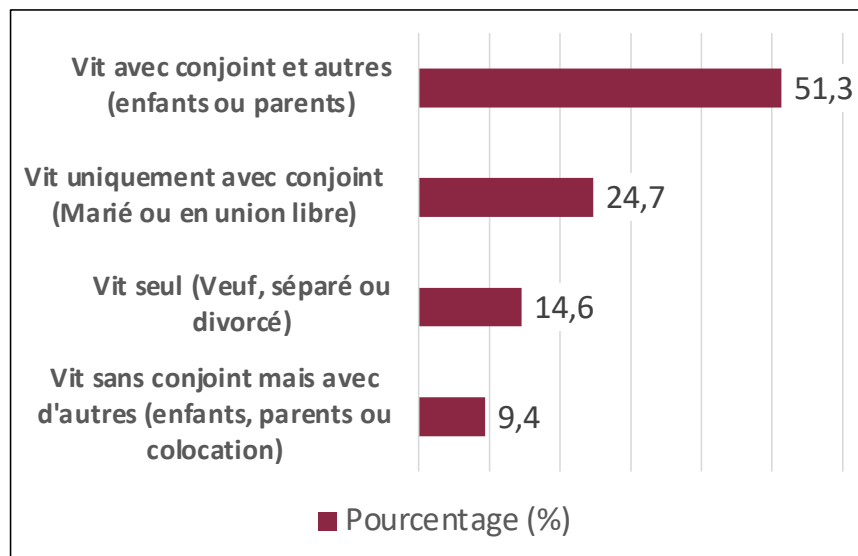
2^e phase



68 % des répondant(e)s ont un diplôme de 1^{er} ou de 2^e cycle universitaire

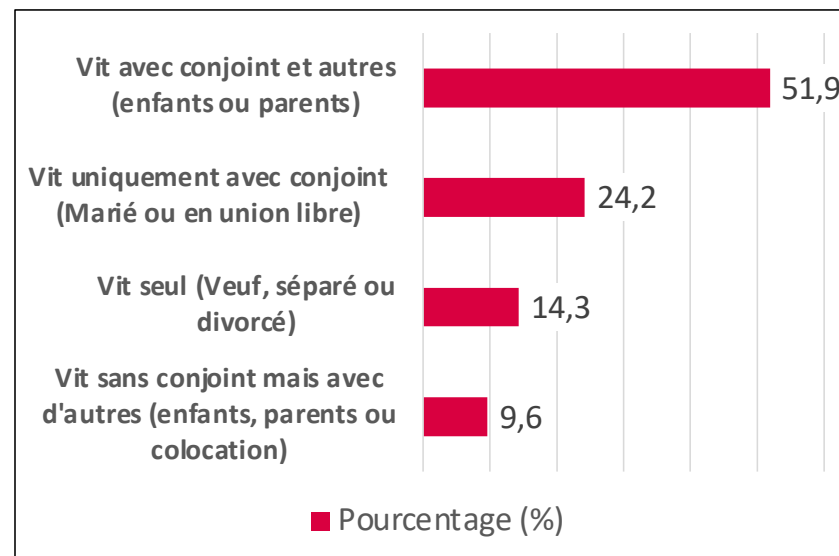
Statut ou arrangement familial

1^{re} phase



- **Plus de 50 % des répondant(e)s vivent avec un partenaire et d'autres proches**
- **Près de 25 % des répondant(e)s vivent avec un partenaire**

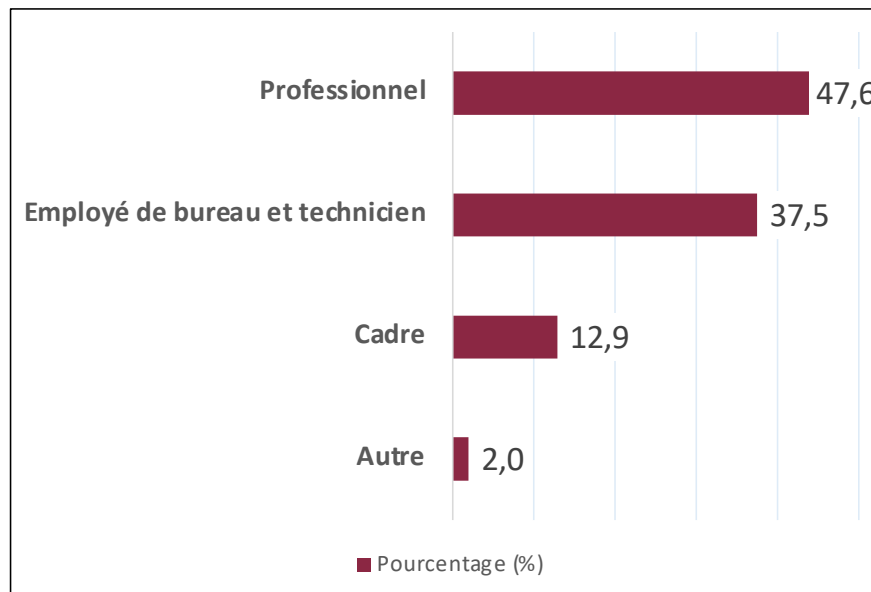
2^e phase



- **Plus de 50 % des répondant(e)s vivent avec un partenaire et d'autres proches**
- **Près de 25 % des répondant(e)s vivent avec un partenaire**

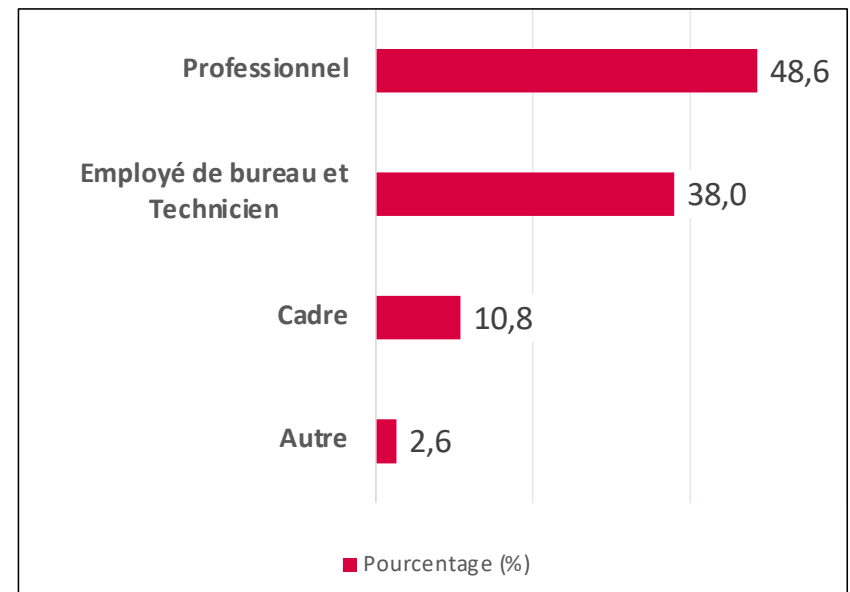
Catégorie d'emploi

1^{re} phase



- **48 %** des répondant(e)s sont des professionnel(le)s et **38 %** sont des employé(e)s de bureau et technicien(ne)s.
- **13 %** des répondant(e)s sont des cadres (premier niveau, intermédiaire et supérieur)

2^e phase



- **49 %** des répondant(e)s sont des professionnel(le)s et **38 %** sont des employé(e)s de bureau et technicien(ne)s
- **11 %** des répondant(e)s sont des cadres (premier niveau, intermédiaire et supérieur)

Statut de l'emploi

Phase 1 :

- **96 %** des répondant(e)s travaillent à **temps plein**
- **74 %** des répondant(e)s sont **syndiqué(e)s**

Phase 2 :

- **96 %** des répondant(e)s travaillent à **temps plein**
- **78 %** des répondant(e)s sont **syndiqué(e)s**



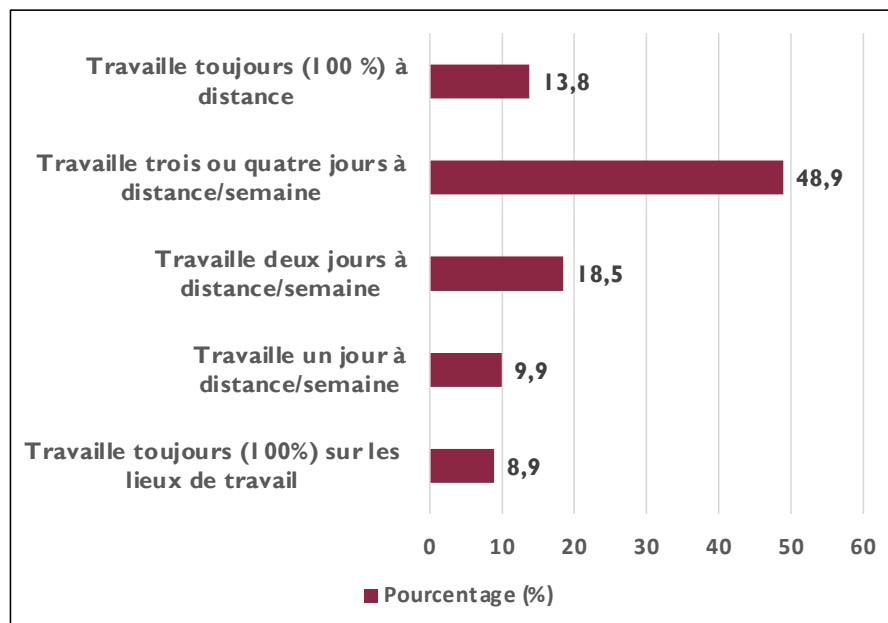
Comparaison de résultats aux deux phases du projet

Modes hybrides :

fréquence, gestion, lieux de travail à distance et
formes de flexibilité

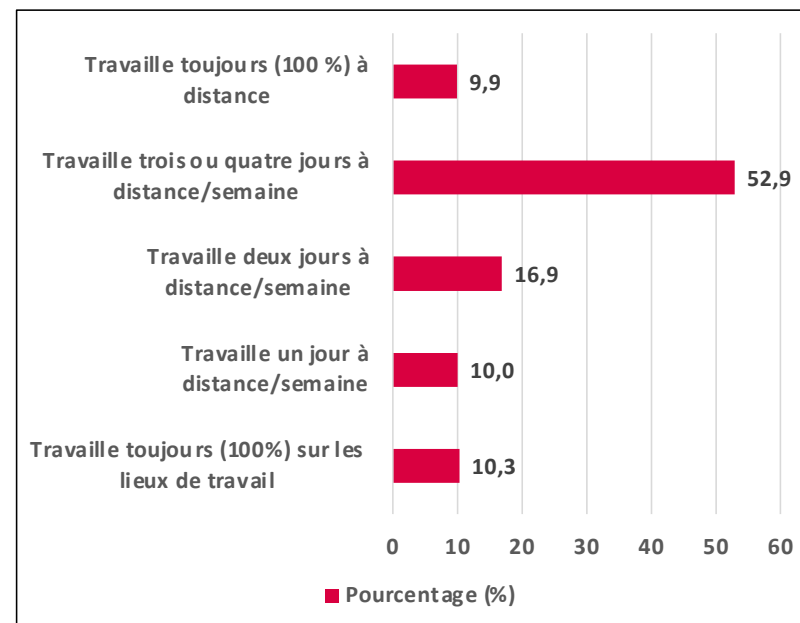
Modes de travail hybride

1^{re} phase



- **91 %** des répondant(e)s font du travail à distance parmi lesquel(le)s, près de **50 %** le font 3 ou 4 jours/semaine.

2^e phase



- **90 %** des répondant(e)s font du travail à distance parmi lesquel(le)s, plus de **50 %** le font 3 ou 4 jours/semaine.

Gestion du travail hybride

1^{re} phase

Le travail à distance est ...

- balisé par un **programme formel** pour **75 %** des répondant(e)s
- prévu au **contrat d'embauche** pour **15 %** des répondant(e)s

2^e phase

Le travail à distance est ...

- balisé par un **programme formel** pour **83 %** des répondant(e)s
- prévu au **contrat d'embauche** pour **26 %** des répondant(e)s

Lieux du travail à distance

1^{re} phase

- **88 %** des répondant(e)s qui travaillent à distance le font tout le temps de leur domicile
- **6 %** des répondant(e)s utilisent parfois, souvent ou tout le temps des locaux mis à leur disposition par l'employeur

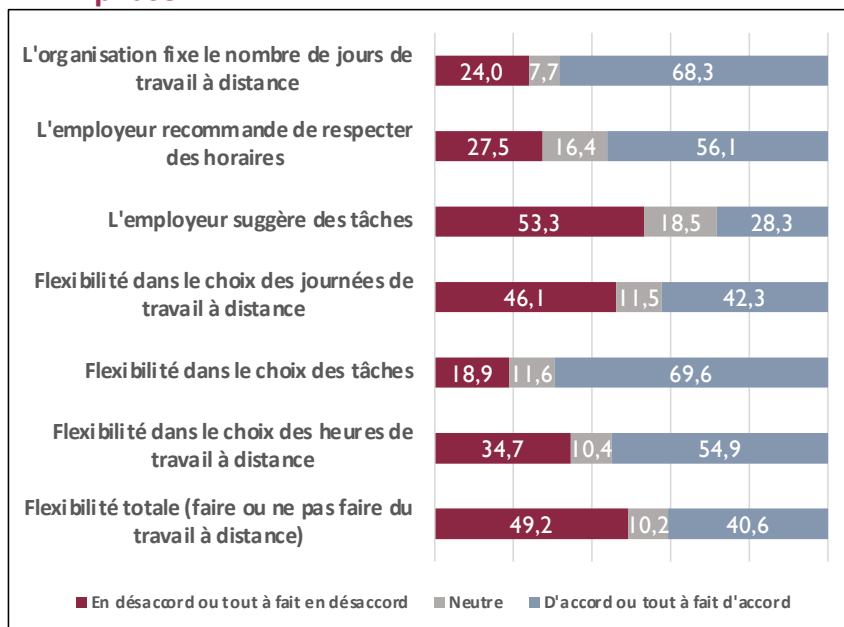
2^e phase

- **91 %** des répondant(e)s qui travaillent à distance le font tout le temps de leur domicile
- **5 %** des répondant(e)s utilisent parfois, souvent ou tout le temps des locaux mis à leur disposition par l'employeur

Formes de flexibilité

(mesurée auprès du sous-échantillon des répondant(e)s qui font du travail à distance)

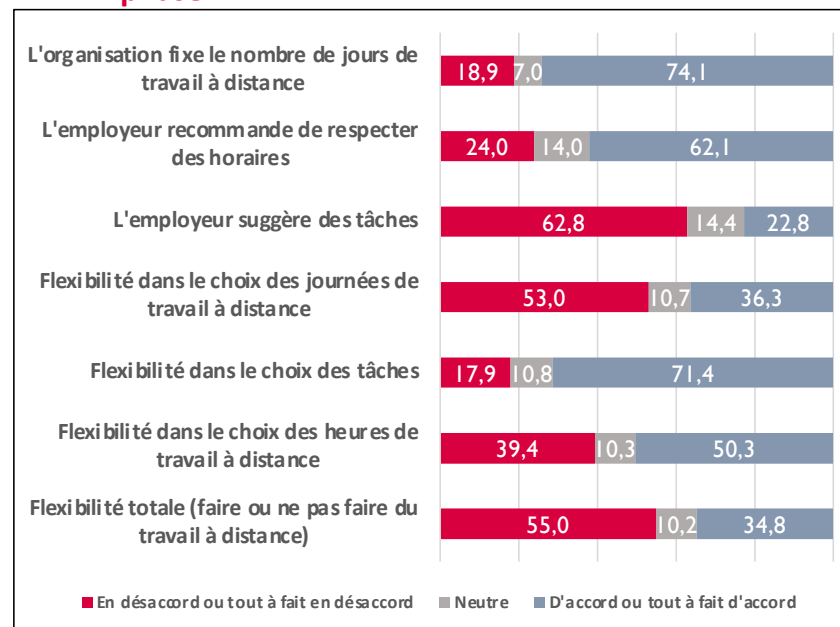
1^{re} phase



% des répondant(e)s se disent d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que leur EMPLOYEUR ...

- fixe le **NOMBRE DE JOURS** de travail à distance : **68 %**
- recommande de respecter des **HORAIRES** : **56 %**
- suggère des **TÂCHES** : **28 %**

2^e phase



% des répondant(e)s se disent d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que leur EMPLOYEUR ...

- fixe le **NOMBRE DE JOURS** de travail à distance : **74 %**
- recommande de respecter des **HORAIRES** : **62 %**
- suggère des **TÂCHES** : **23 %**



Comparaison de résultats aux deux phases du projet



PRODUCTIVITÉ



ENGAGEMENT



PERFORMANCE



**SOUTIEN AU
TRAVAIL**



SATISFACTION



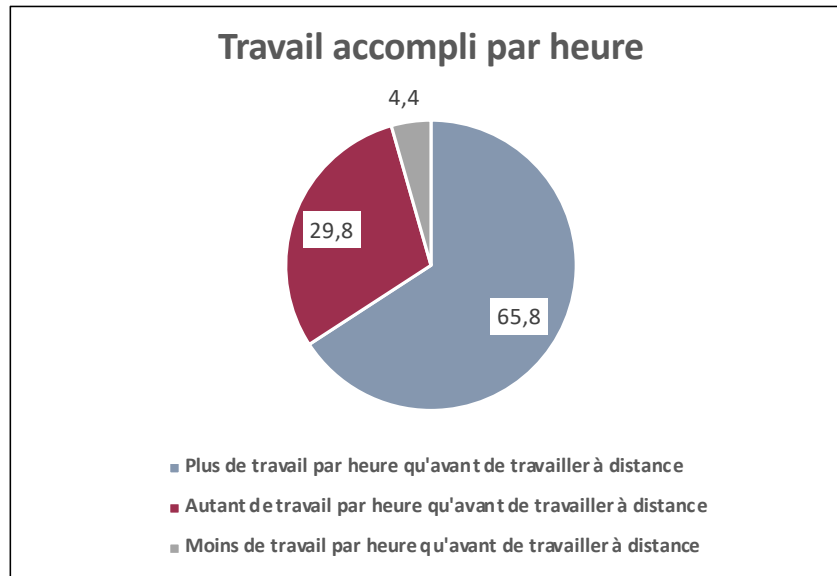
PRODUCTIVITÉ

N.B. : Elle a été mesurée auprès du sous-échantillon des répondant(e)s qui font du travail à distance seulement



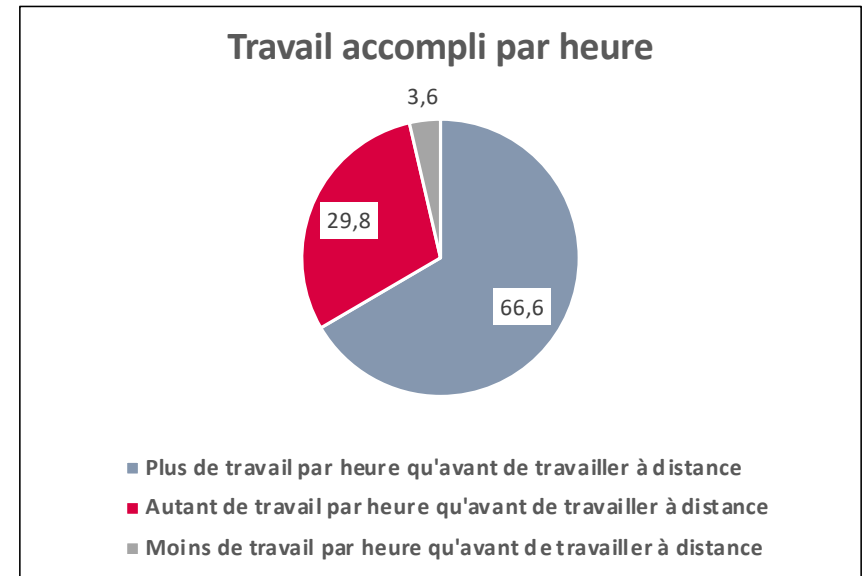
Productivité : Ampleur du travail par heure

1^{re} phase



*En comparaison avec ce qu'elles (ils) font sur les lieux de l'organisation, la quasi-totalité des répondant(e)s estime **faire autant ou plus de travail/heure à distance (96 %)***

2^e phase

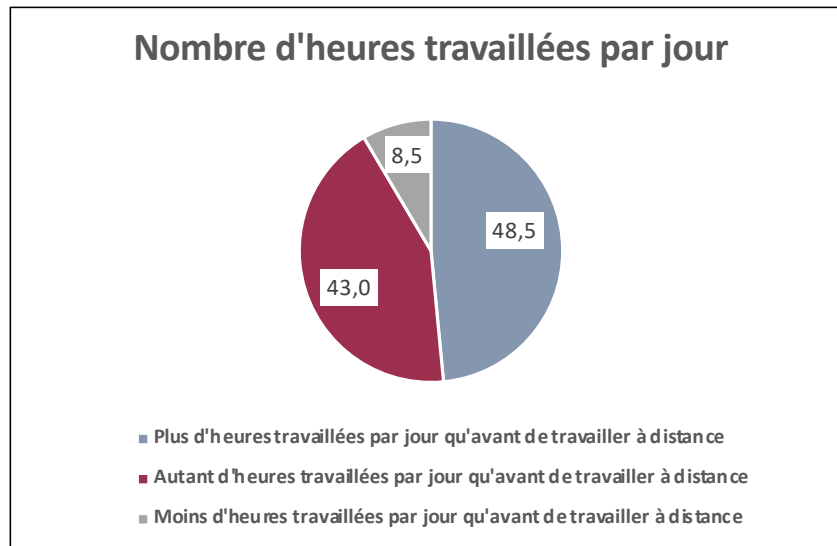


*En comparaison avec ce qu'elles (ils) font sur les lieux de l'organisation, la quasi-totalité des répondant(e)s estime **faire autant ou plus de travail/heure à distance (96 %)***



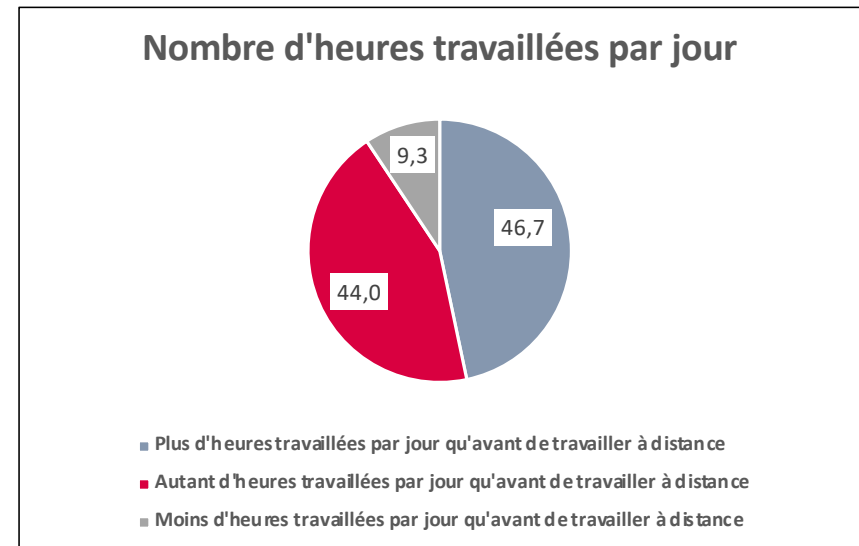
Productivité : Nombre d'heures de travail par jour

1^{re} phase



*En comparaison avec ce qu'elles (ils) font sur les lieux de l'organisation, la quasi-totalité des répondant(e)s estime **faire autant ou plus d'heures de travail par jour (92 %)***

2^e phase

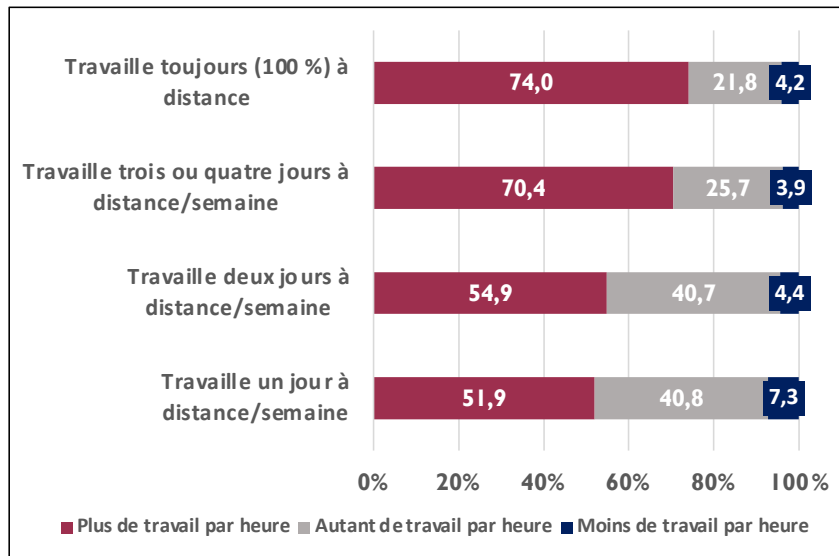


*En comparaison avec ce qu'elles (ils) font sur les lieux de l'organisation, la quasi-totalité des répondant(e)s estime **faire autant ou plus d'heures de travail par jour (91 %)***

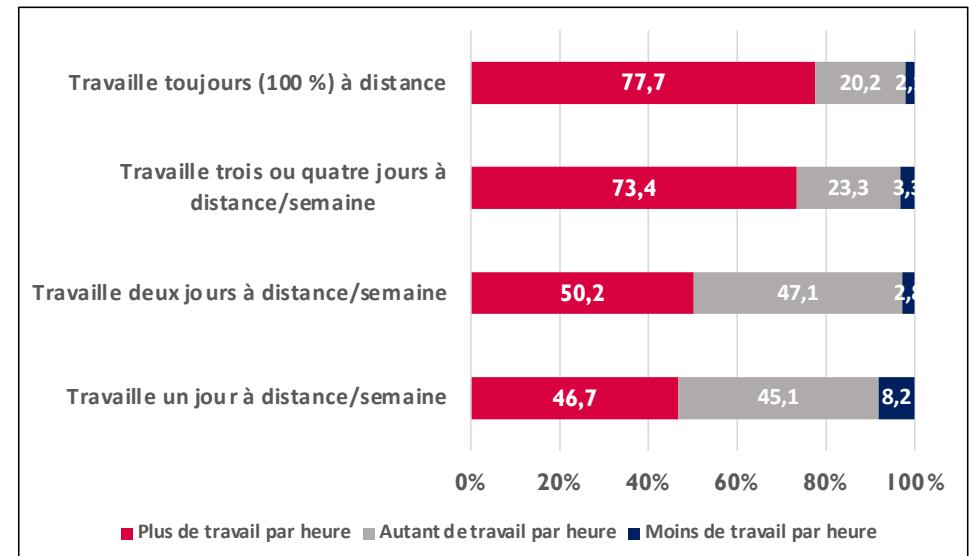


Travail par heure : selon les modes de travail à distance

1^{re} phase



2^e phase



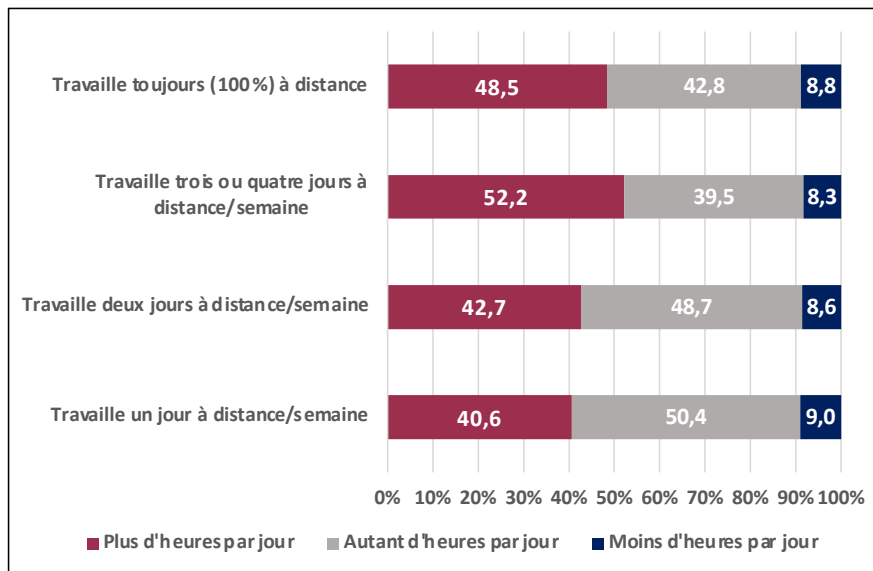
- *Quel que soit leur mode de travail, la quasi-totalité des répondant(e)s s'estime autant ou plus productive à distance que sur les lieux de l'organisation*
- *Les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 jours et plus) sont plus nombreux (autour de 70%) à exprimer faire plus de travail/heure que celles et ceux qui travaillent à distance 2 jours et moins (autour de 50%).*

- *Quel que soit leur mode de travail, la quasi-totalité des répondant(e)s estime faire autant ou plus d'heures de travail/heure à distance que sur les lieux de l'organisation*
- *Les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 jours et plus) sont plus nombreux (plus de 70%) à exprimer faire plus de travail/heure que celles et ceux qui travaillent à distance 2 jours et moins (près de 50%)*

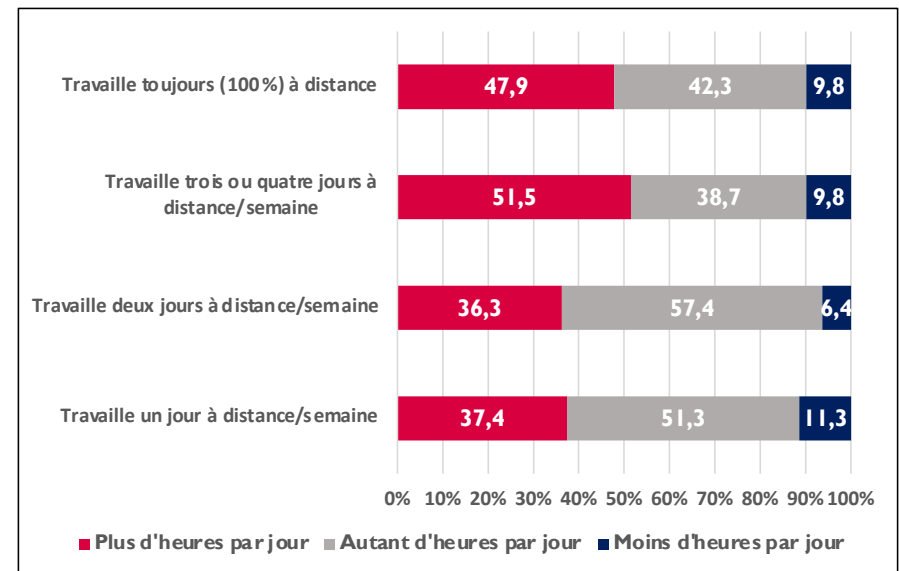


Heures de travail/jour : selon les modes de travail à distance

1^{re} phase



2^e phase



- *Quel que soit leur mode de travail, la quasi-totalité des répondant(e)s estime faire autant ou plus d'heures de travail/jour à distance que sur les lieux de l'organisation*
- *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/jour (environ 50 %) que celles et ceux qui travaillent à distance 2 jours et moins (autour de 40 %)*

- *Quel que soit leur mode de travail, la quasi-totalité des répondant(e)s estime faire autant ou plus d'heures de travail/jour à distance que sur les lieux de l'organisation*
- *Les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 jours et plus) sont plus nombreux (autour de 50%) à estimer faire plus d'heures de travail/jour que celles et ceux qui travaillent à distance 2 jours et moins (moins de 40%).*



ENGAGEMENT



Trois types d'engagements

QUESTION : Indiquer l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des 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 »*

Engagement **AFFECTIF** envers l'organisation

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

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 »*

Moyenne

1^{re} Phase :

3,9/5

4/5

2,8/5

2^e Phase :

3,8/5

4/5

2,8 /5

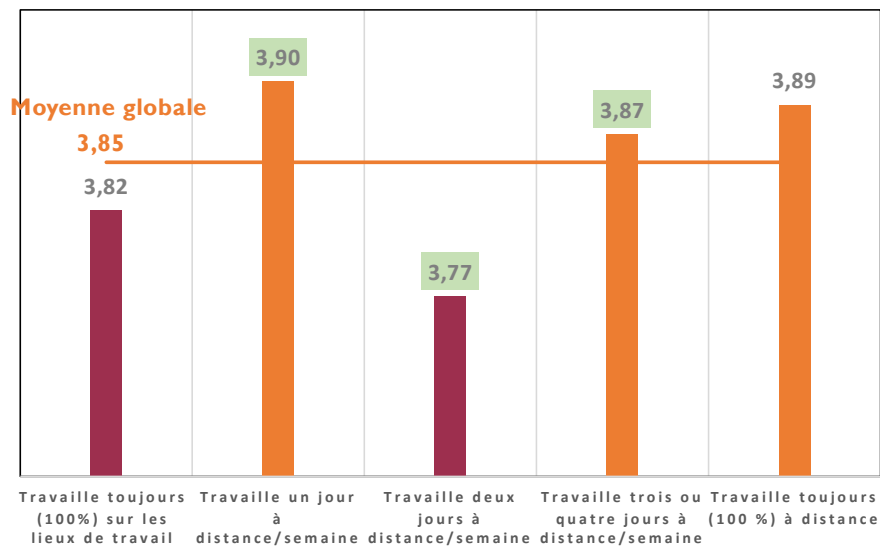
En moyenne, les répondant(e)s sont d'accord pour dire qu'ils ou qu'elles sont engagé(e)s envers leur travail et envers leur organisation. Leur engagement MORAL envers leur employeur est plutôt neutre.



Engagement envers le travail selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

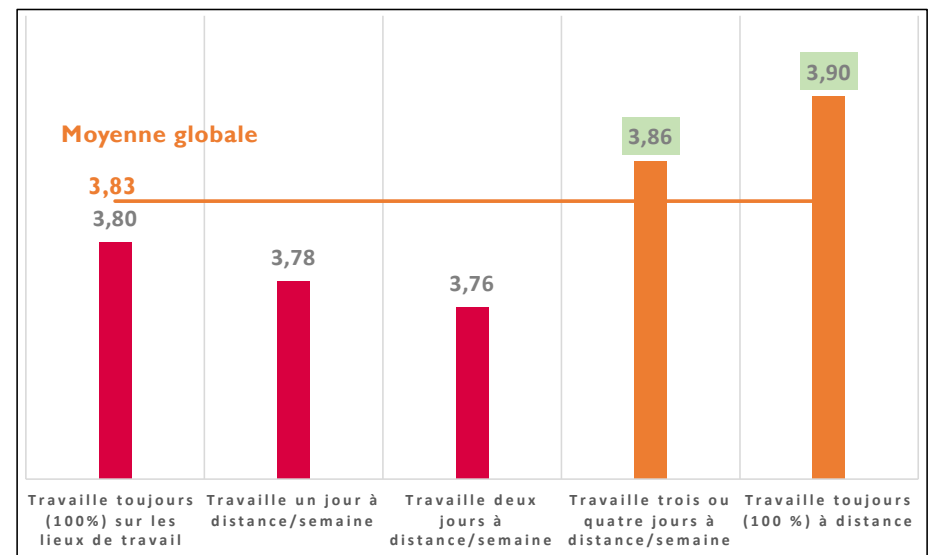
1^{re} phase



L'engagement envers le travail ...

- est plus élevé que la moyenne parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %) ou seulement 1 jour
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance

2^e phase



L'engagement envers le travail ...

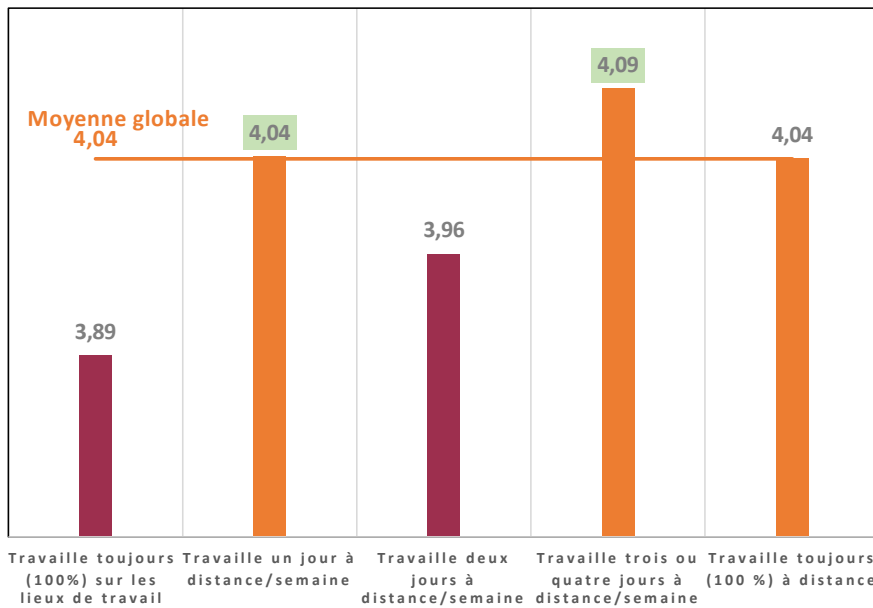
- est plus élevé que la moyenne parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %)
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours », à « 100% » à distance



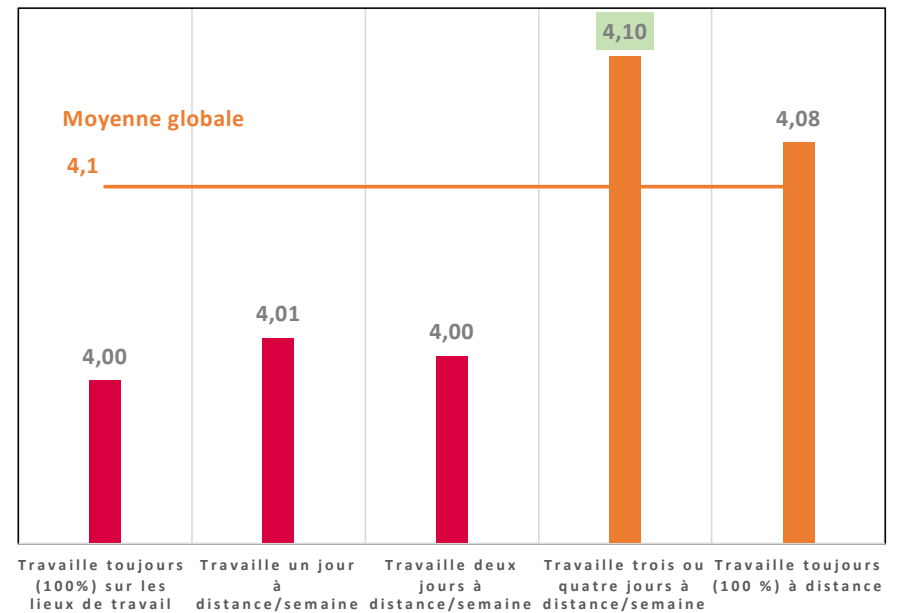
Engagement affectif selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

1^{re} phase



2^e phase



L'engagement affectif envers l'organisation ...

- est plus élevé ou égal à la moyenne parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance ou 1 jour/sem.
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance

L'engagement affectif envers l'organisation ...

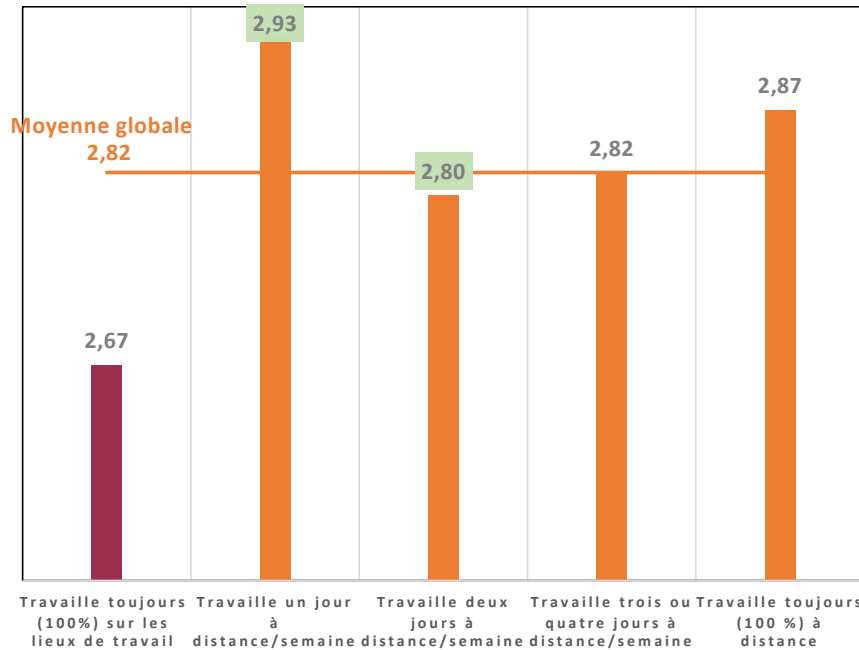
- est plus élevé à la moyenne parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %)
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance



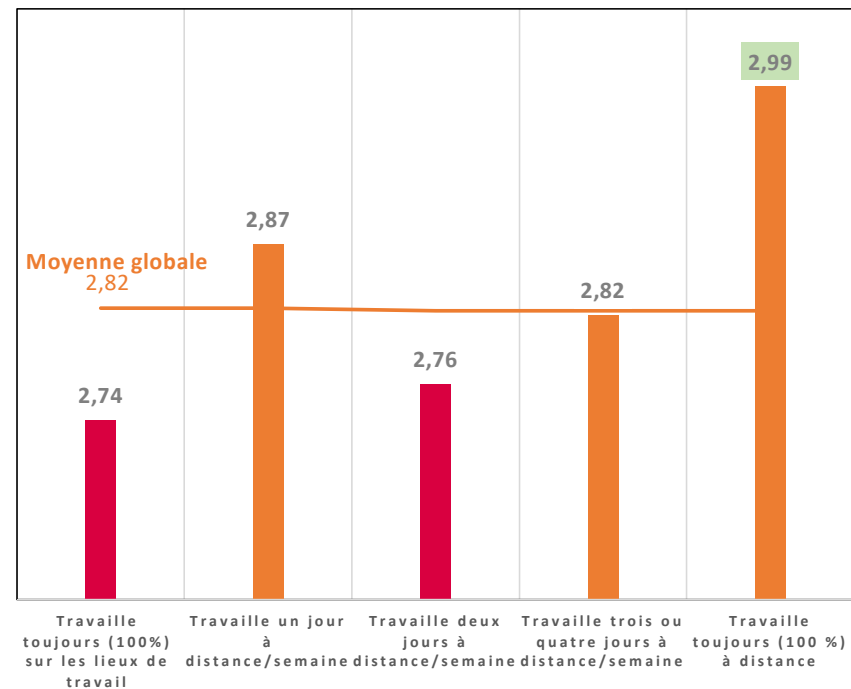
Engagement moral selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

1^{re} phase



2^e phase



L'engagement moral 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

L'engagement moral 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



PERFORMANCE



Performance : deux mesures

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 »

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 »

Moyenne

1^{re} phase :

4,4/5

4/5

2^e phase :

4,3/5

4,1/5

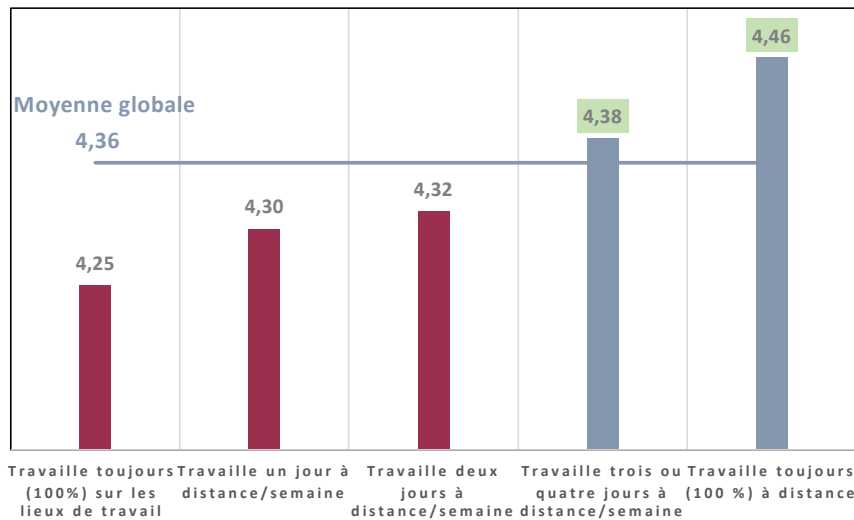
En moyenne, les répondant(e)s sont d'accord sur le fait d'être performant(e)s tant sur le plan de l'atteinte des résultats (efficience) que du développement de leurs compétences (amélioration continue)



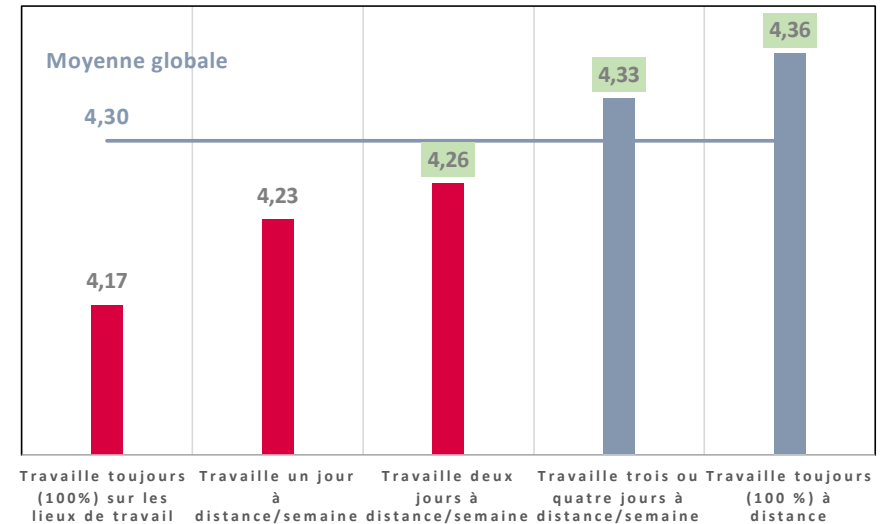
L'atteinte des résultats (efficience) selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

1^{re} phase



2^e phase



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/ceux qui travaillent à 100% sur les lieux de l'organisation
- Augmente significativement en passant de 2 jours à 3-4 jours à distance

L'atteinte des résultats au travail (efficience) ...

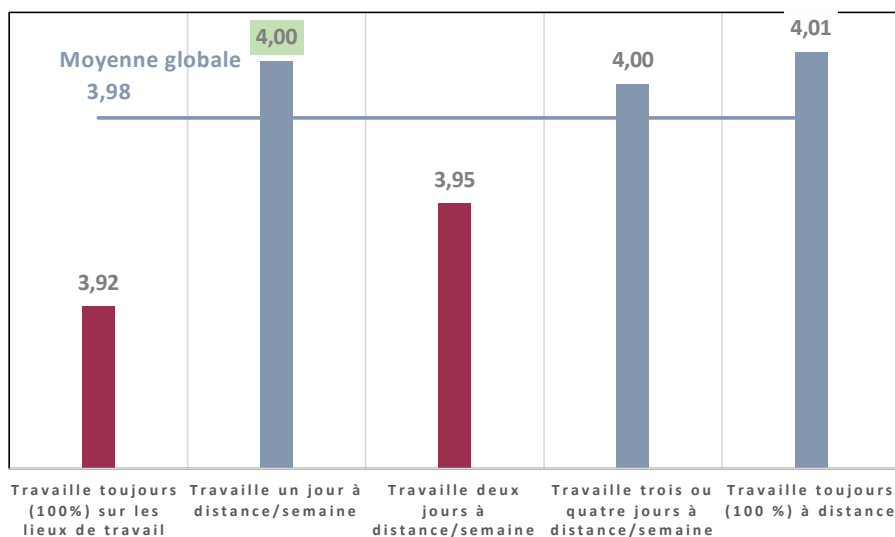
- est plus élevée pour les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours et 100 %)
- est plus faible pour celles/ceux qui travaillent à 100% sur les lieux de l'organisation
- augmente significativement en passant de 2 jours à 3-4 jours à distance



Le développement des compétences (amélioration continue) selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

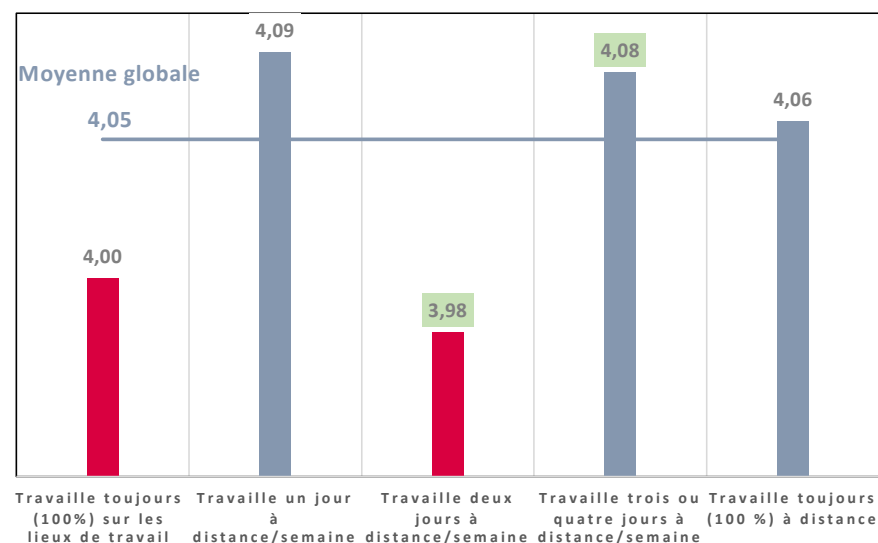
1^{re} phase



La performance en termes de 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
- augmente significativement en passant de « 100% en présentiel » à « un jour » à distance

2^e phase



La performance en termes de 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
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance



AMPLEUR DU SOUTIEN REÇU



Ampleur du soutien reçu de trois sources

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	Soutien du SUPÉRIEUR IMMÉDIAT	Soutien des COLLÈGUES
	<i>Exemple: « Mon organisation se soucie de mon bien-être »; « Mon organisation se montre ouverte à m'aider lorsque j'exprime des besoins particuliers »</i>	<i>Exemple: « Mon supérieur immédiat encourage les employés à travailler comme une équipe »; « Mon supérieur immédiat encourage les membres de l'équipe à développer</i>	<i>Exemple: « Mes collègues se montrent compréhensifs lorsque j'ai une mauvaise journée »; « Mes collègues m'aident lorsque j'en ai besoin</i>
Moyenne			
1^{re} phase :	3,5/5	3,7/5	4,2/5
2^e phase :	3,6/5	4/5	4,3/5

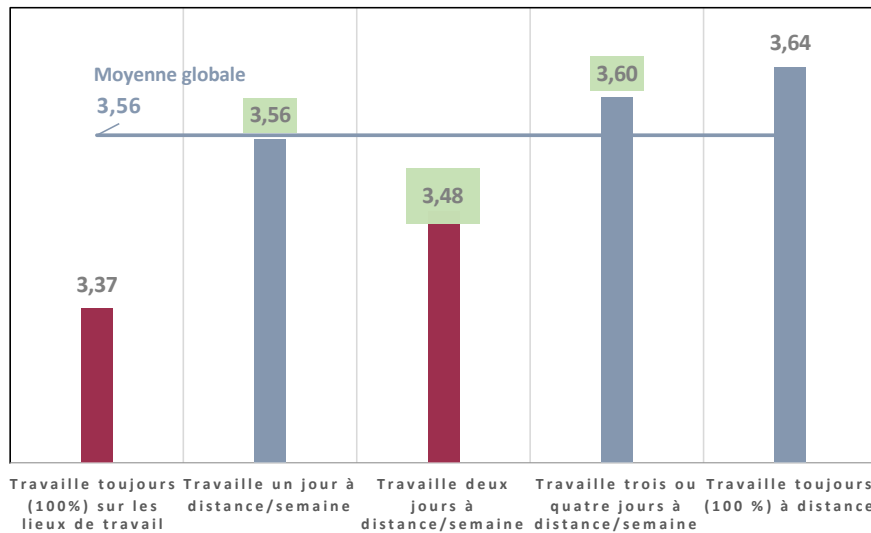
Globalement, les répondant(e)s sont d'accord sur le fait qu'ils ou elles reçoivent du support de la part, en ordre, de leurs collègues, de leur supérieur(e) immédiat(e) et de leur organisation.



Soutien offert par l'employeur selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

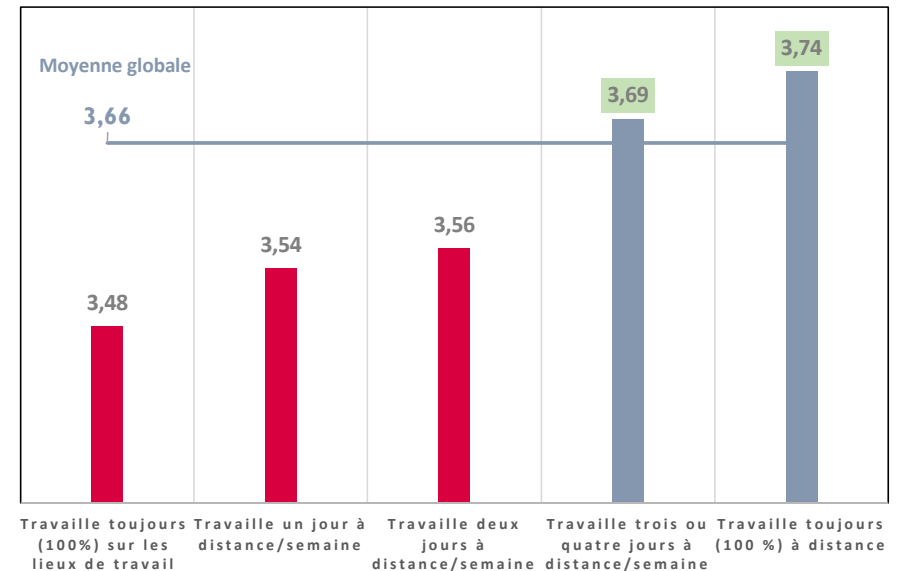
1^{re} phase



Le soutien de l'organisation ...

- est plus élevé aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %)
- est plus faible aux yeux des répondant(e)s qui travaillent 100% en présentiel ou 2 jours à distance
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance ainsi que de « 100% en présentiel » à « 1 jour » à distance

2^e phase



Le soutien de l'organisation ...

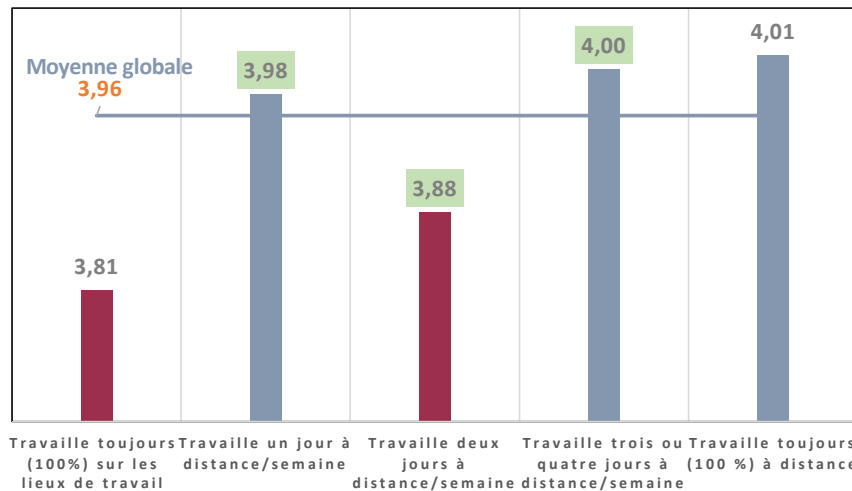
- est plus élevé aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %).
- augmente significativement en passant, successivement, de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » et à « 100% » à distance



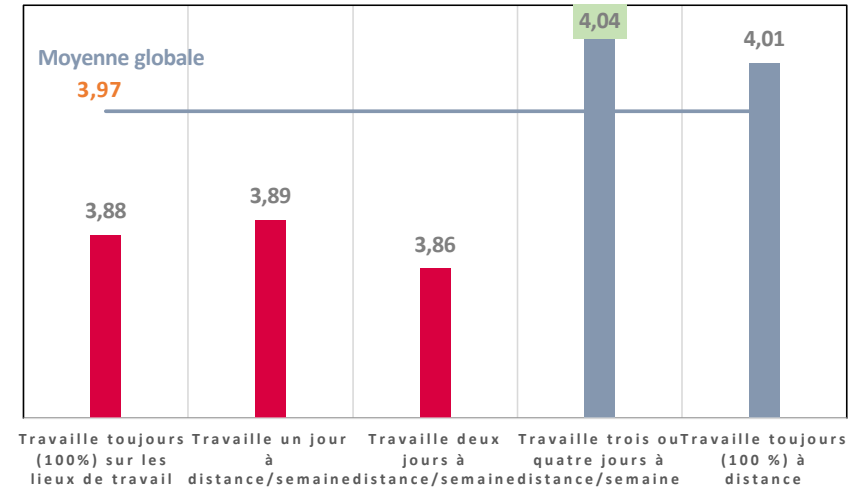
Soutien offert par le supérieur immédiat selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

1^{re} phase



2^e phase



Le soutien du supérieur immédiat ...

- est plus élevé aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %)
- est plus faible aux yeux de celles/ceux qui travaillent 100 % en présentiel ou 2 jours à distance
- augmente significativement en passant de « 100% en présentiel » à « 1 jour à distance » et de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance.

Le soutien du supérieur immédiat ...

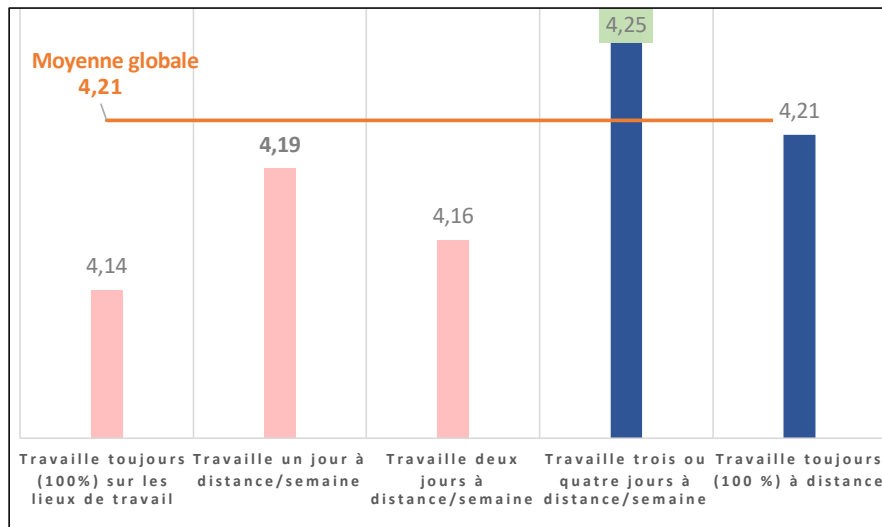
- est plus élevé aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3, 4 jours ou 100 %)
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance .



Soutien offert par les collègues selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

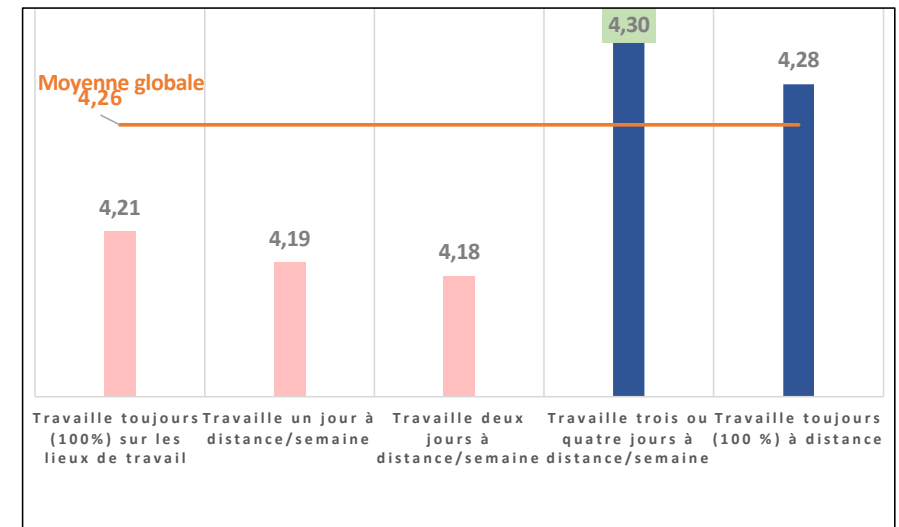
1^{re} phase



Le soutien des collègues ...

- est plus élevé aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance, surtout 3 ou 4 jours
- est plus faible aux yeux de celles/ceux qui travaillent à 100 % en présentiel ou 2 jours à distance
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance.

2^e phase



Le soutien des collègues ...

- est plus élevé aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance, surtout 3 ou 4 jours
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance.



SATISFACTION AU TRAVAIL ET ENVERS L'AMÉNAGEMENT DE TRAVAIL



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 à mon poste s'il devenait vacant.

Je recommanderais à un ami de postuler à 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.

Moyenne :

1^{re} phase : 4/5 2^e phase : 4/5

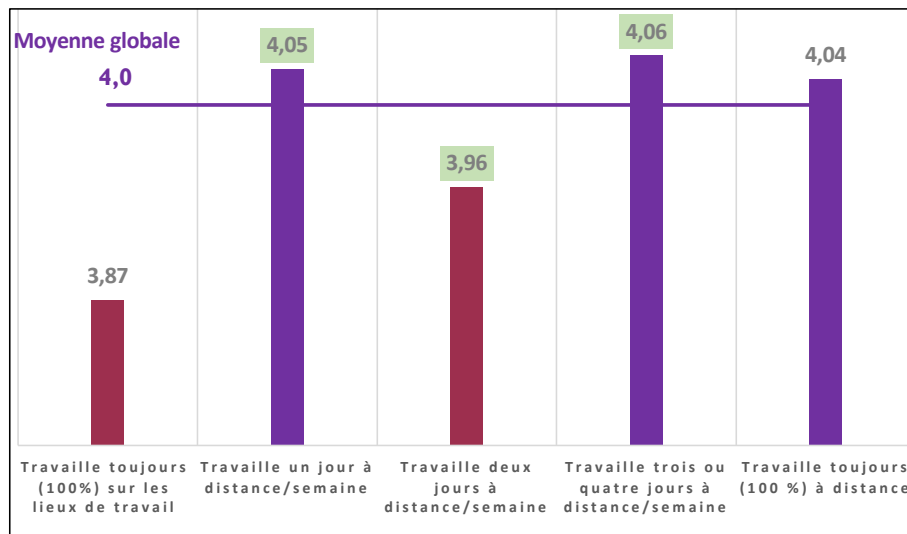
En moyenne, les répondant(e)s sont d'accord pour se dire satisfait(e)s au travail



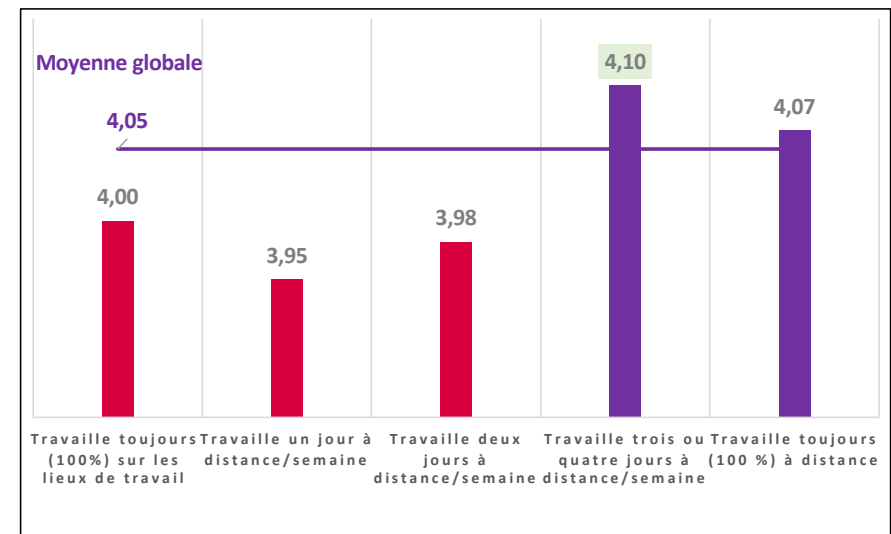
Satisfaction au travail selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent

1^{re} phase



2^e phase



La satisfaction au travail ...

- est plus élevée parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement ou 1 jour à distance
- est plus faible parmi celles/ceux qui travaillent à 100 % en présentiel et 2 jours à distance
- augmente significativement en passant de « 100% en présentiel » à « 1 jour à distance » et, de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance

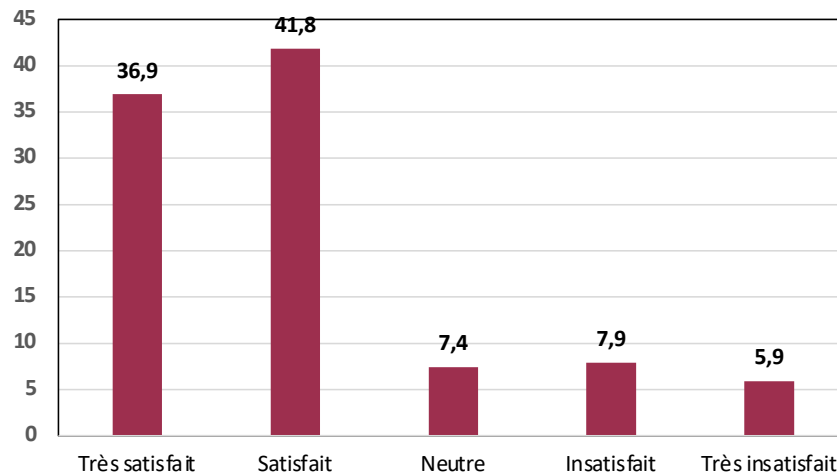
La satisfaction au travail ...

- est plus élevée aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %)
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance.

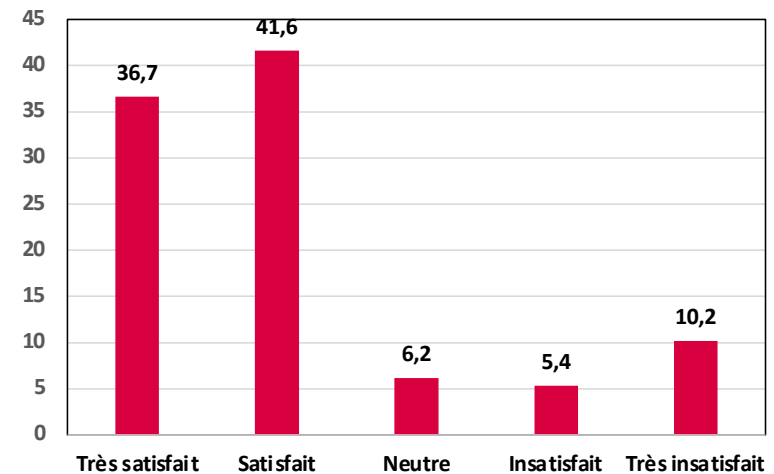


Satisfaction envers l'aménagement actuel de travail

1^{re} phase



2^e phase



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

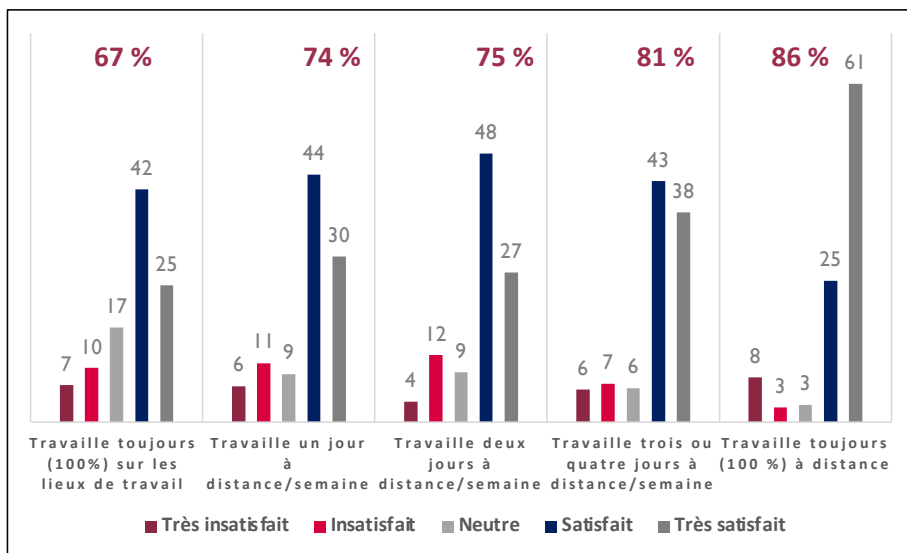
Près de **80 %** des répondant(e)s se disent satisfait(e)s ou très satisfait(e)s

Près de **80 %** des répondant(e)s se disent satisfait(e)s ou très satisfait(e)s



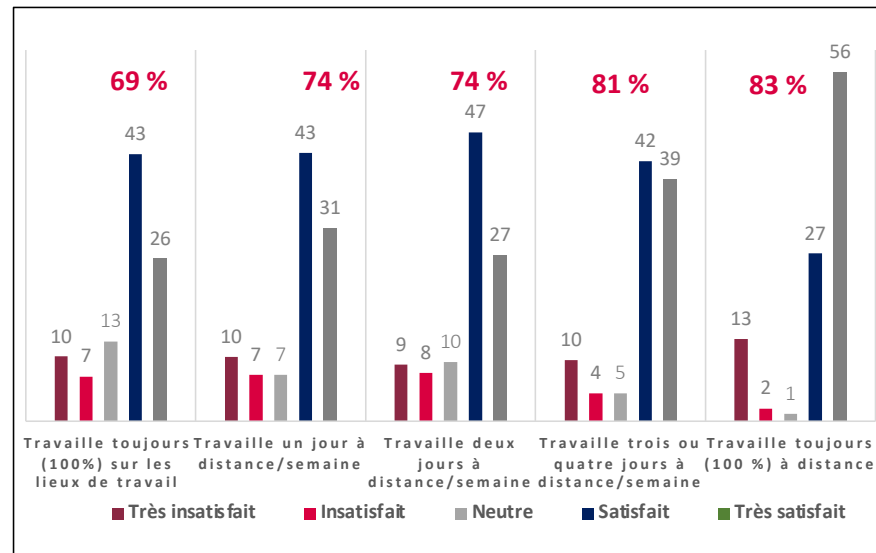
Satisfaction envers l'aménagement actuel de travail selon les modes hybrides

1^{re} phase



Plus les répondant(e)s travaillent à distance, plus elles/ils expriment de satisfaction à l'égard de leur aménagement de travail

2^e phase



Plus les répondant(e)s travaillent à distance, plus elles/ils expriment de satisfaction à l'égard de leur aménagement de travail



Résultats propres à la 2^e phase du projet



**PERCEPTION DE LA
JUSTICE**



BIEN-ÊTRE



ÉPUISEMENT



**ÉQUILIBRE ENTRE LES
SPHÈRES DE LA VIE**



**SATISFACTION DES
BESOINS**



**INTENTION DE
QUITTER**



PERCEPTION DE LA JUSTICE



Trois types de justice

Justice du processus :

le comment en termes de moyens

Énoncés :

« 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 »

« 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 »

Moyenne : 3,6/5

Justice interpersonnelle :

le comment en termes de communication

Énoncés :

« En général, mon ou ma supérieur-e me traite avec respect et dignité X »

« En général, mon ou ma supérieur-e se préoccupe de mes droits en tant qu'employé-e »

Moyenne : 4,4/5

Justice distributive :

le montant ou l'ampleur des récompenses

Énoncés :

« Je suis équitablement récompensé-e **considérant mes responsabilités** »

« Je suis équitablement récompensé-e **considérant le stress** et les tensions liés à mon Travail »

Moyenne : 3,5/5

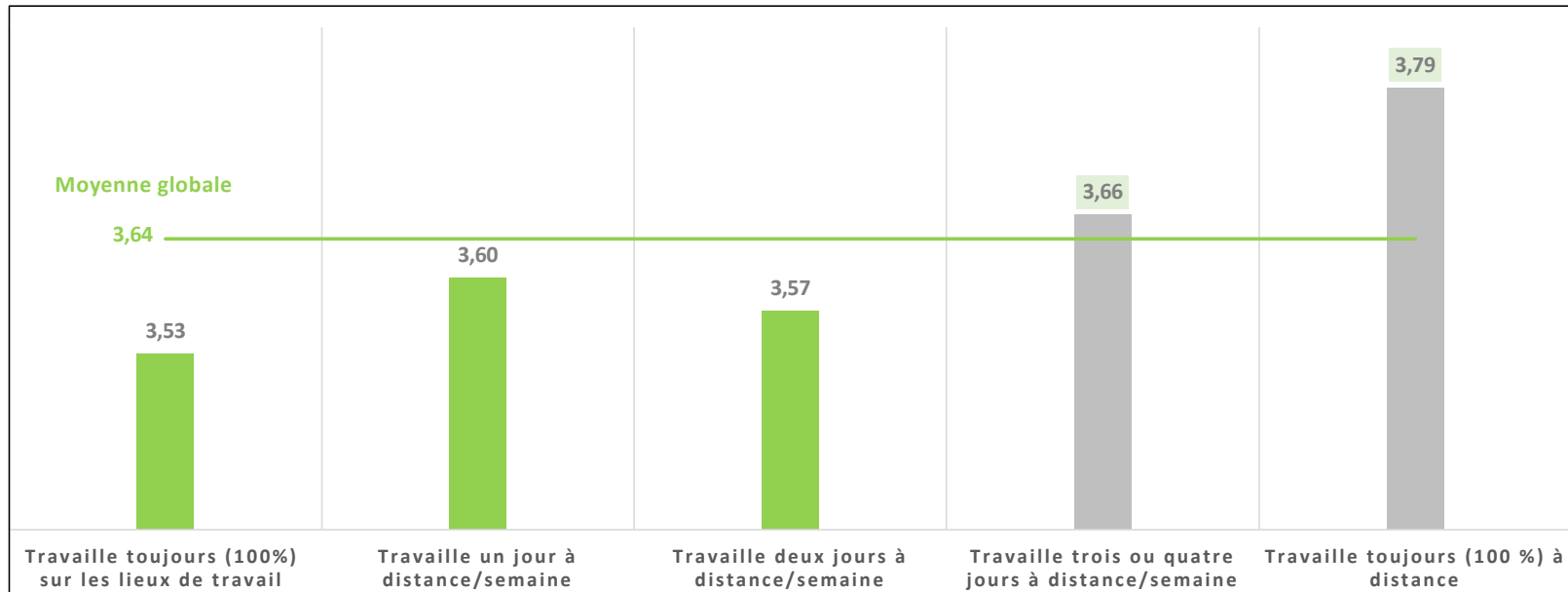
Échelle : 1-Tout à fait en désaccord 2- En désaccord 3- Neutre. 4- D'accord. 5-Tout à fait d'accord

Globalement, les répondant(e)s sont plutôt d'accord pour exprimer qu'ils ou elles sont traité(e)s de manière juste et ce, particulièrement sur le plan interpersonnel (4,4/5).



Justice du processus selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



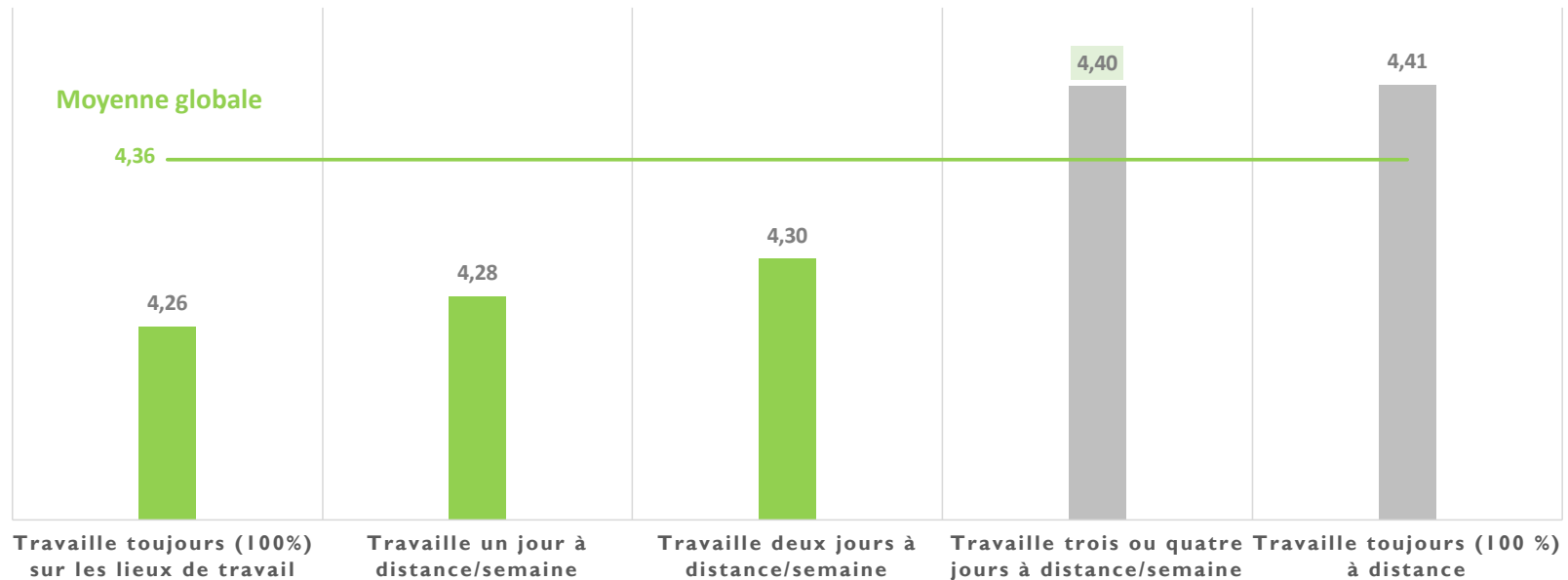
Les perceptions de **justice du processus** ...

- sont plus élevées aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance, particulièrement pour celles/ceux qui le sont à 100%
- augmentent significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance, et de « 3-4 jours » à « 100% » à distance.



Justice interpersonnelle selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



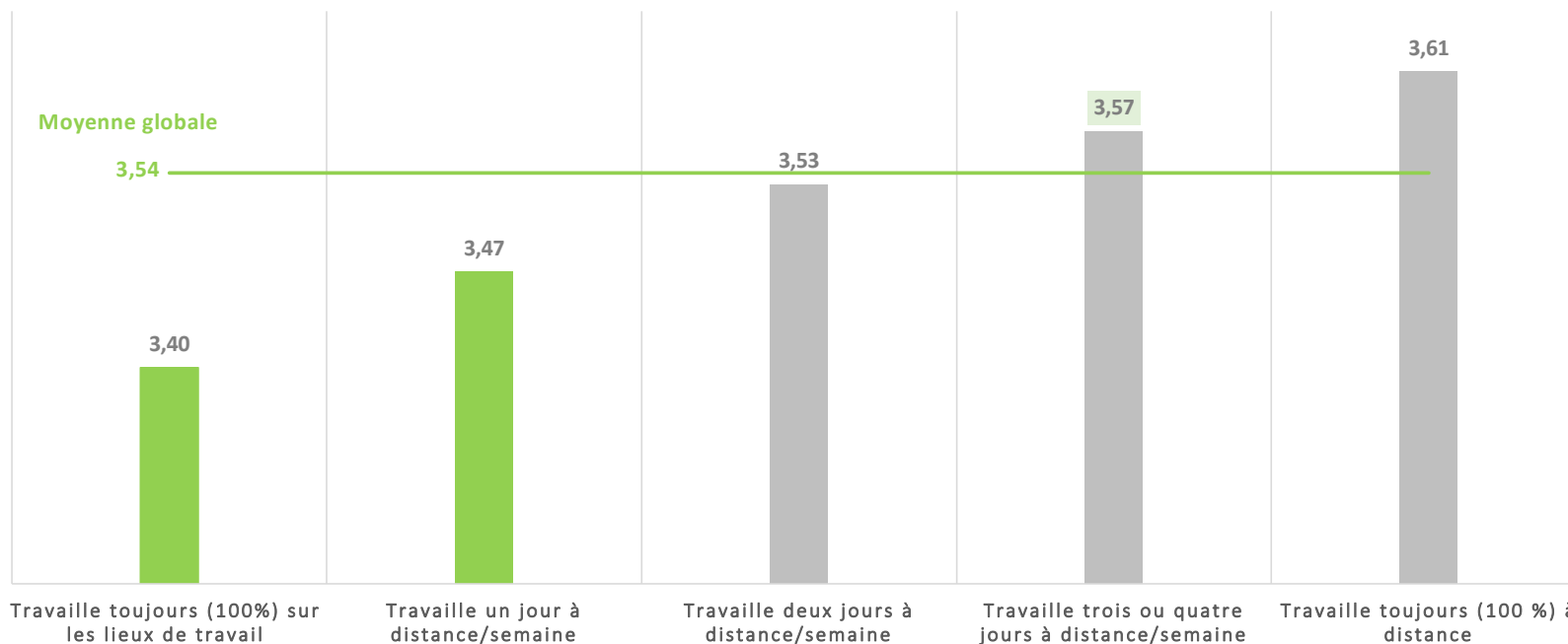
Les perceptions de justice interpersonnelles ...

- sont plus élevées aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou à 100 %)
- augmentent significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance



Justice distributive selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



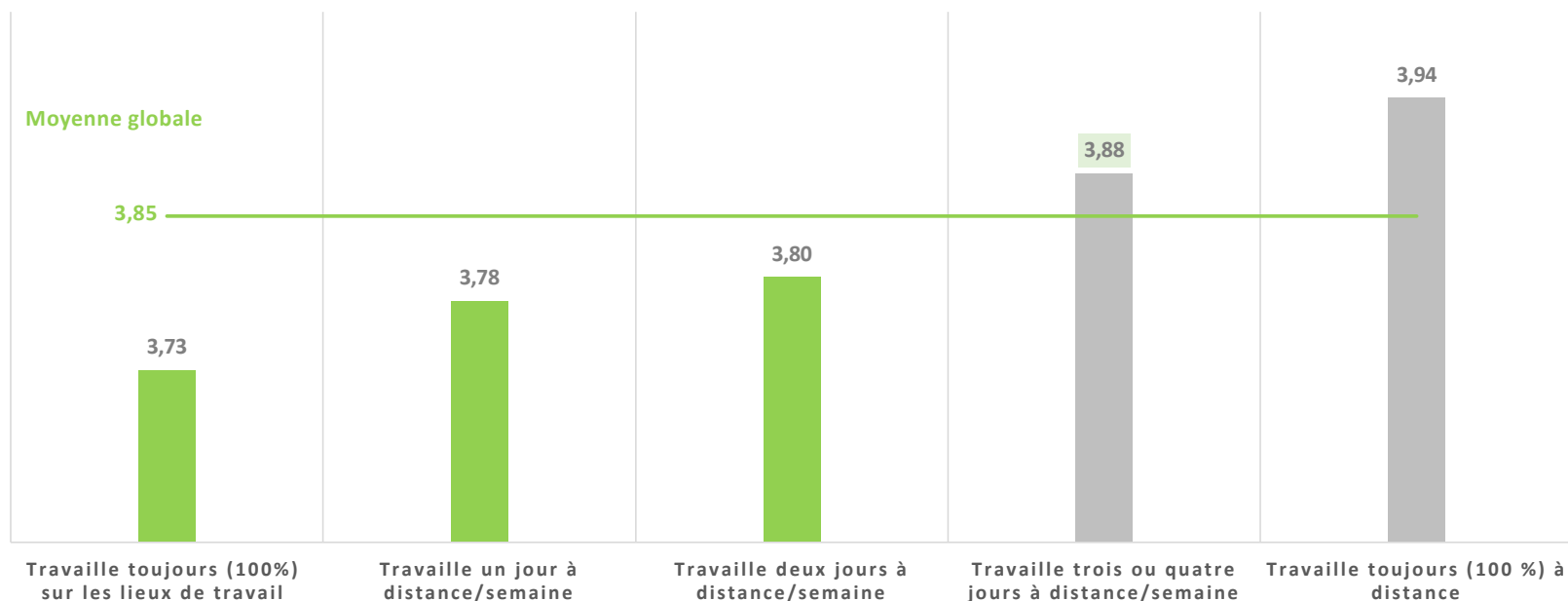
Les perceptions de justice distributive ...

- sont plus élevées aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou à 100 %)
- augmentent significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance



Justice (mesure globale) selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



Les perceptions globales de justice ...

- sont plus élevées aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (soit, 3 ou 4 jours ou à 100 %)
- augmentent significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance



BIEN-ÊTRE



Bien-être

Question : *Indiquer l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants*

1. Je mène une vie pleine de sens et ayant un but
2. Mes relations sociales sont encourageantes et enrichissantes
3. Je suis engagé·e et intéressé·e par mes activités quotidiennes
4. Je contribue activement au bonheur et au bien-être des autres
5. J'ai les capacités et les compétences de faire les activités qui sont importantes pour moi
6. Je suis une bonne personne et je mène une bonne vie
7. Je suis optimiste quant à mon avenir
8. Les gens me respectent

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

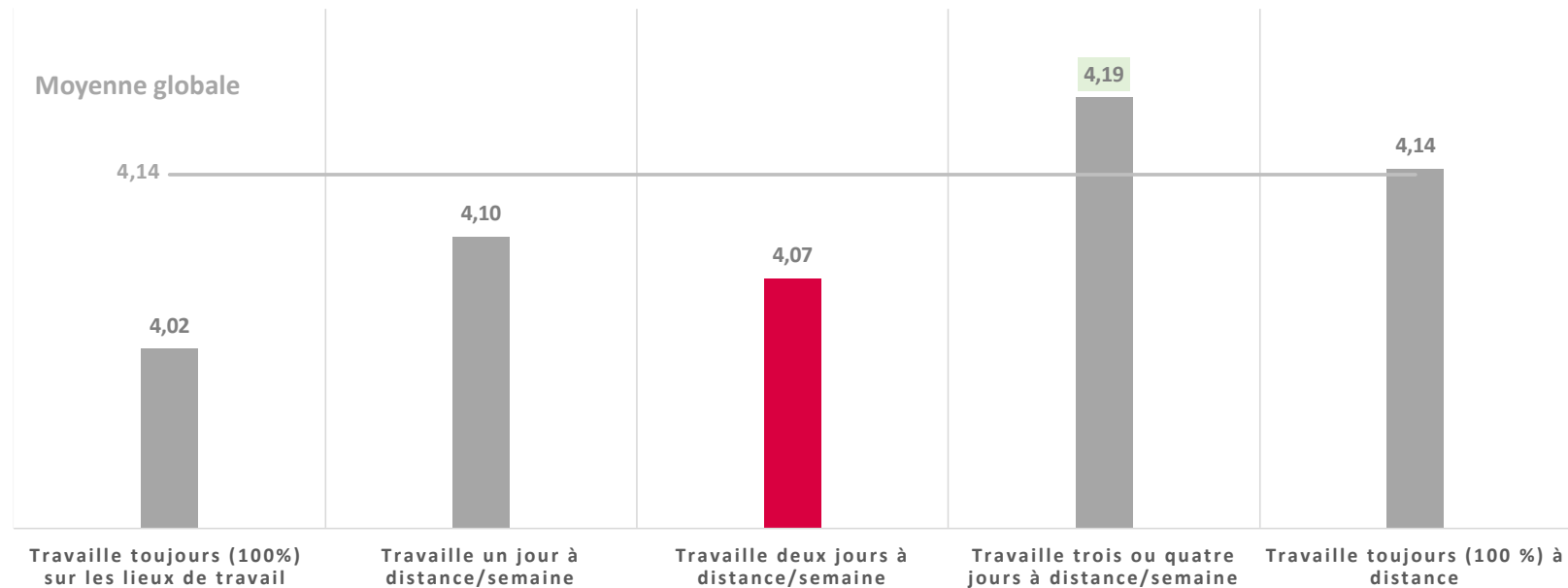
Moyenne : 4/5

Globalement, les répondant.es sont plutôt d'accord pour exprimer qu'elles ou qu'ils ressentent du bien-être.



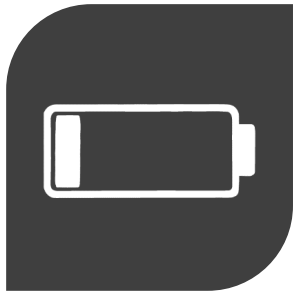
Bien-être selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



Les perceptions de bien-être ...

- sont plus élevées aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou à 100 %)
- augmentent significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance



ÉPUISEMENT



L'épuisement

Question : *En pensant à ce que vous ressentez généralement au travail, indiquer l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :*

1. Je me sens souvent vidé·e émotionnellement au travail
2. Après mon travail, je me sens généralement épuisé·e et fatigué·e
3. Je me sens généralement plein·e d'énergie au travail

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

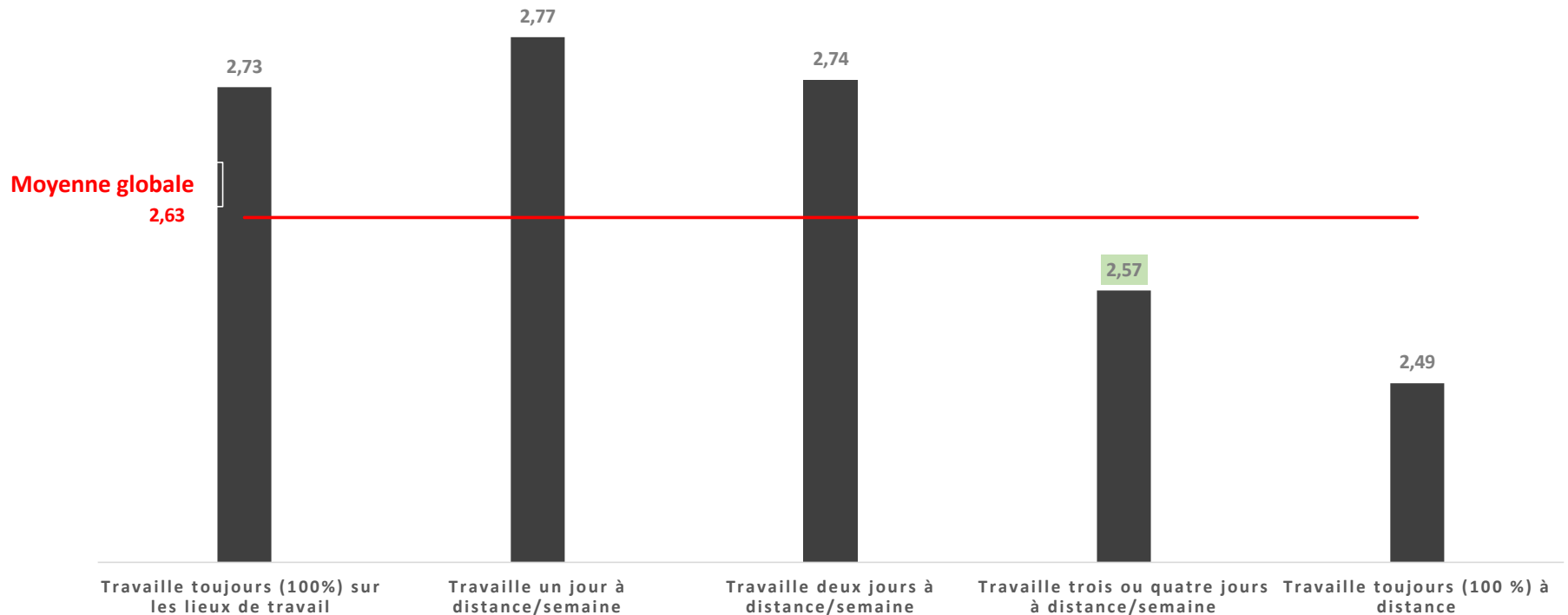
Moyenne : 2,6/5

Globalement, les répondant(e)s se disent plutôt neutres sur le fait de ressentir de l'épuisement professionnel



L'épuisement selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



Les perceptions d'épuisement :

- sont moins élevées aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou à 100 %)
- diminuent significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance



ÉQUILIBRE ENTRE LES SPHÈRES DE LA VIE



L'équilibre entre les sphères de la vie

Question : *dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des aspects suivants de votre travail ?*

1. La manière dont je répartis mon temps entre mon travail et ma vie personnelle ou familiale
2. La manière dont je partage mon attention entre le travail et ma vie personnelle ou familiale
3. La façon dont ma vie professionnelle et ma vie personnelle ou familiale s'harmonisent
4. Ma capacité à trouver un équilibre entre les exigences de mon travail et celles de ma vie personnelle ou familiale
5. 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

Échelle : 1. Très insatisfait(e) 2. Insatisfait(e) 3. Neutre 4. Satisfait(e) 5. Très satisfait(e)

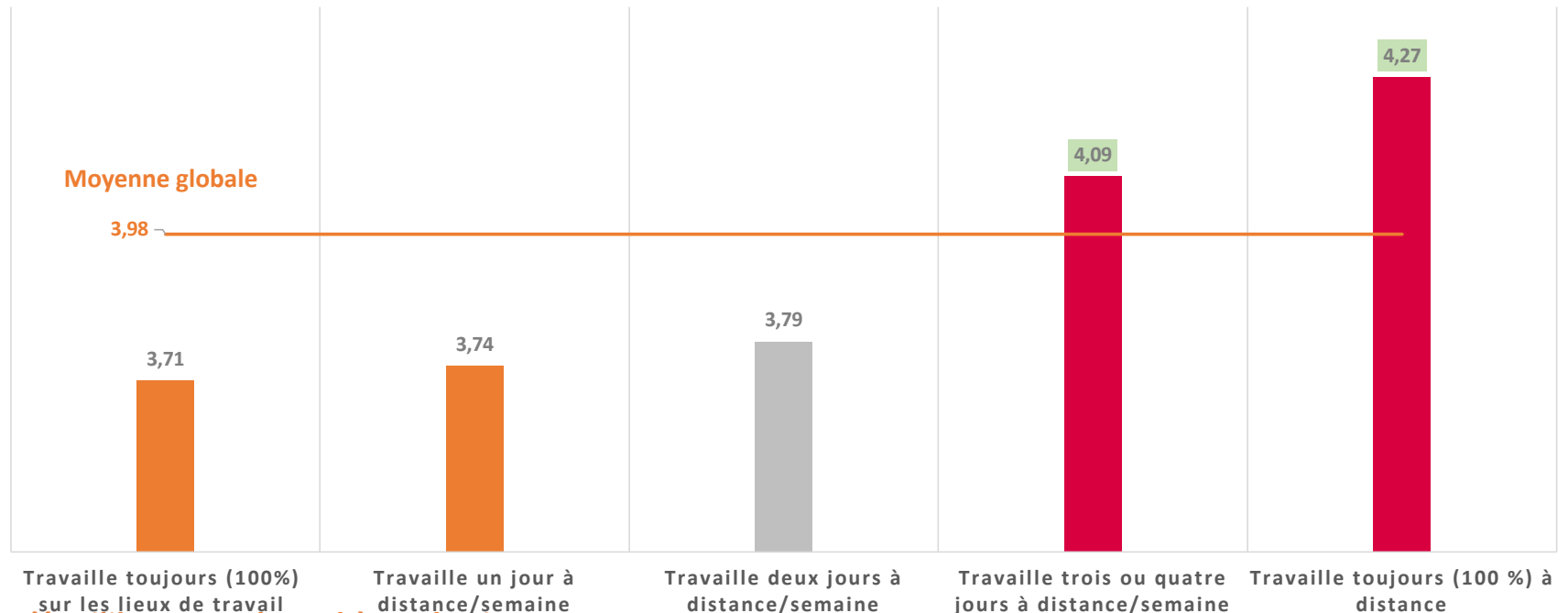
Moyenne : 4/5

Globalement, les répondant(e)s se disent satisfait(e)s de l'équilibre entre leurs sphères de vie



L'équilibre entre les sphères de vie selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



L'équilibre entre les sphères de vie ...

- est plus élevé aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (soit, 3 ou 4 jours ou à 100 %)
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance ainsi qu'en passant de « 3-4 jours » à « 100 % » à distance



SATISFACTION DES BESOINS



Les besoins fondamentaux

Besoin d'autonomie

Question : *Dans votre emploi actuel, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des aspects suivants de votre travail ?*

1. Du degré de liberté pour effectuer mon travail comme je pense qu'il doit être fait
2. Des opportunités pour prendre des initiatives dans mon travail
3. Du degré d'autonomie dans mon travail
4. Des opportunités pour exercer mon jugement et agir par moi-même

Moyenne : 4,4/5

Besoin d'affiliation

Question : *Dans votre emploi actuel, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des aspects suivants de votre travail ?*

1. Des échanges positifs que j'ai avec d'autres personnes au travail
2. Du sentiment de faire partie d'un groupe au travail
3. Des bons amis que j'ai au travail
4. Des opportunités de parler des choses qui comptent vraiment pour moi

Moyenne : 4/5

Besoin de compétences

Question : *Dans votre emploi actuel, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des aspects suivants de votre travail ?*

1. Du sentiment d'être compétent dans mon travail
2. Du sentiment de maîtrise que je peux atteindre dans mes fonctions
3. Du sentiment de confiance dans mes capacités à effectuer mon travail correctement
4. Du sentiment que je peux accomplir les tâches les plus difficiles

Moyenne : 4,2/5

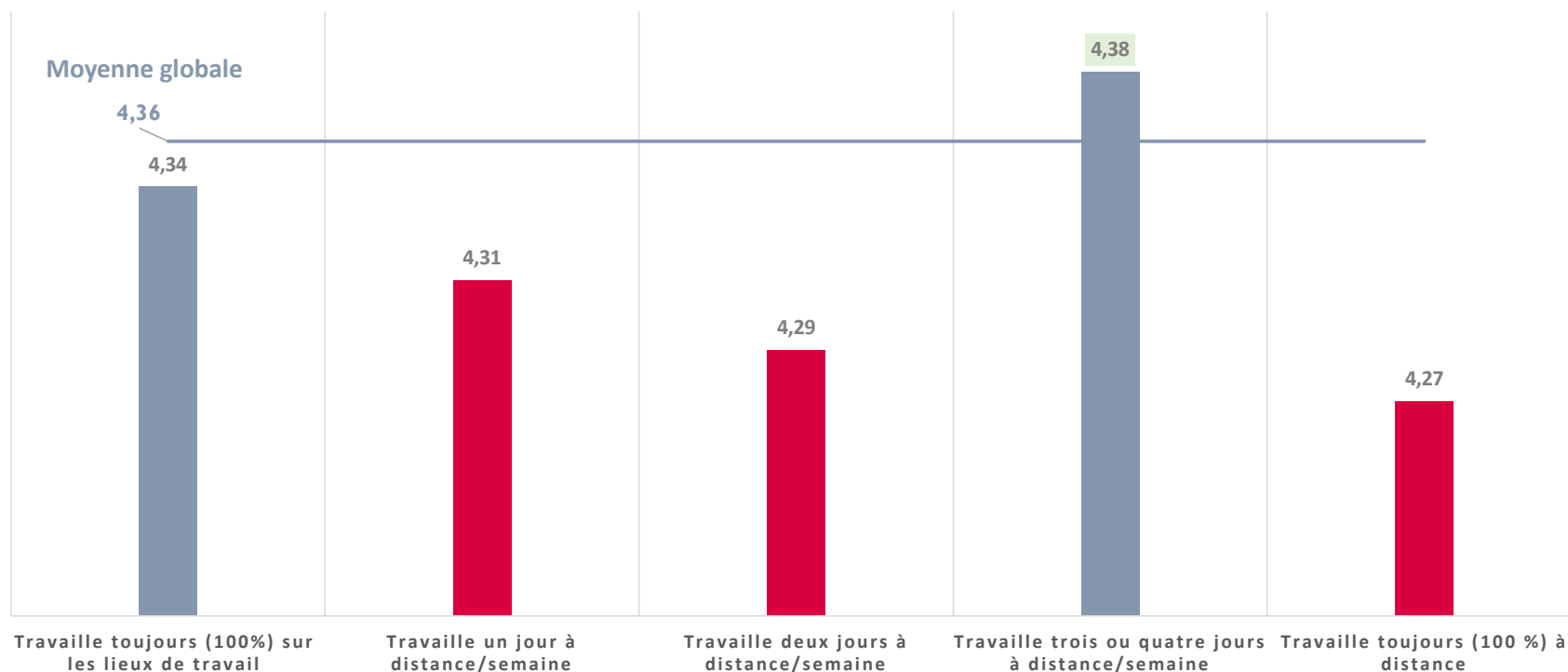
Échelle : 1. Très insatisfait(e) 2. Insatisfait(e) 3. Neutre 4. Satisfait(e) 5. Très satisfait(e)

Globalement, les répondant(e)s expriment que leurs trois besoins fondamentaux sont satisfaits, principalement le besoin d'autonomie



Satisfaction du **besoin d'autonomie** selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



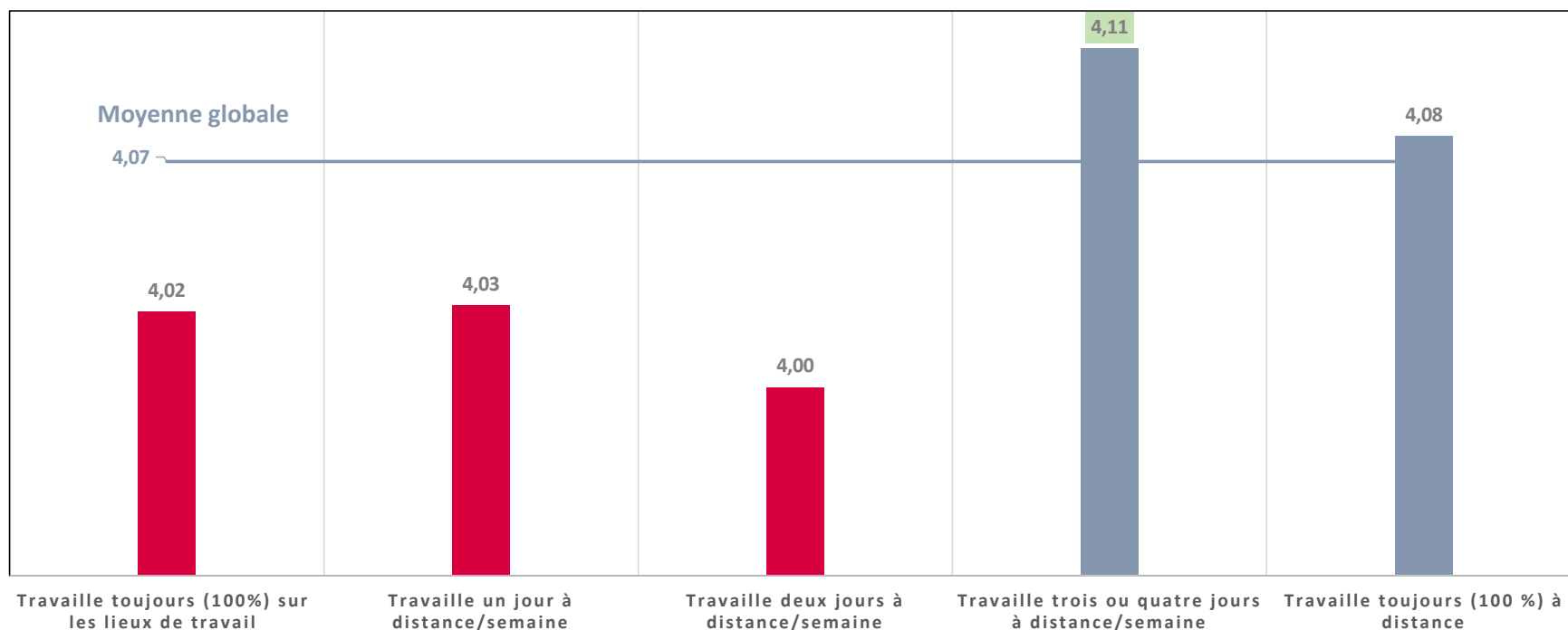
La satisfaction du besoin d'autonomie ...

- est plus élevée aux yeux des répondant(e)s qui travaillent à distance **3 ou 4 jours/sem.**
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance



Satisfaction du **besoin relationnel** selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



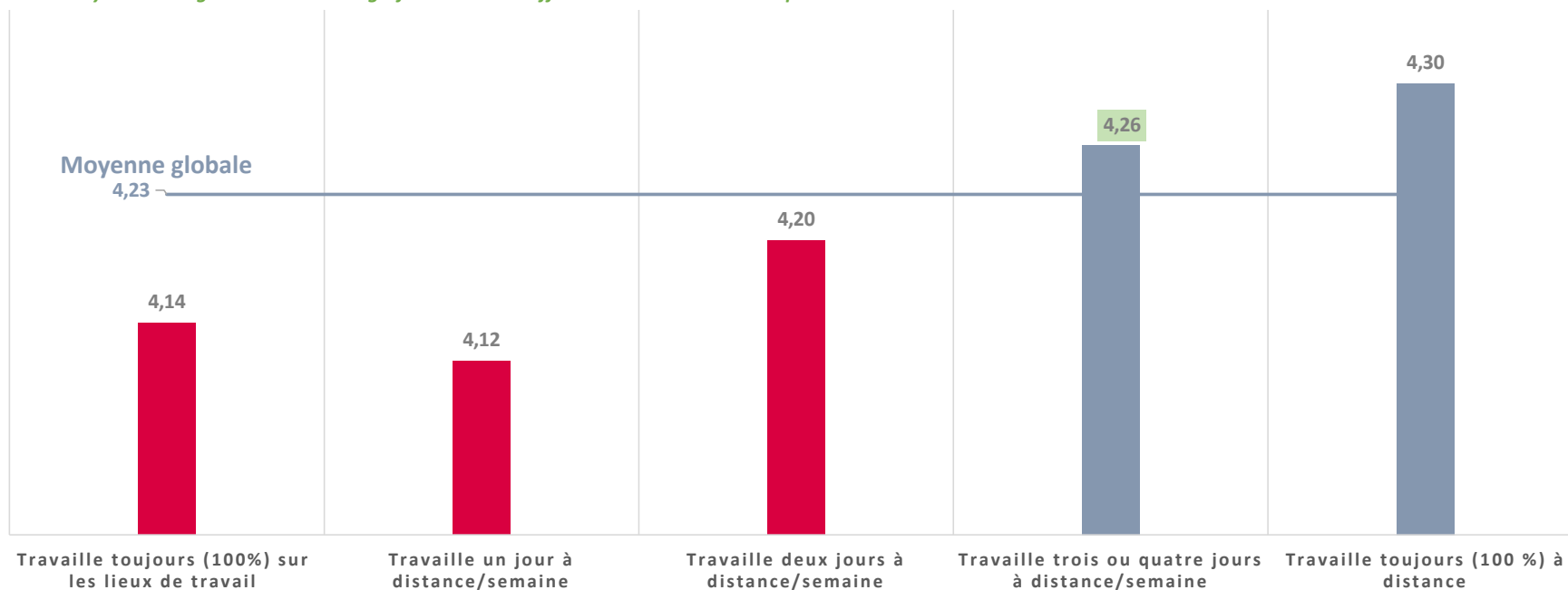
La satisfaction du **besoin relationnel** ou d'affiliation ...

- est plus élevée aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou à 100 %)
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance



Satisfaction du **besoin de compétences** selon les modes de travail hybride

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



La satisfaction du **besoin de compétences** est :

- plus élevée aux yeux des répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou à 100 %)
- augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance



INTENTION DE PARTIR



Intention de partir

Question : *Indiquer l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants*

1. Je pense souvent à quitter l'organisation qui m'emploie
2. J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre organisation durant l'année qui vient

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

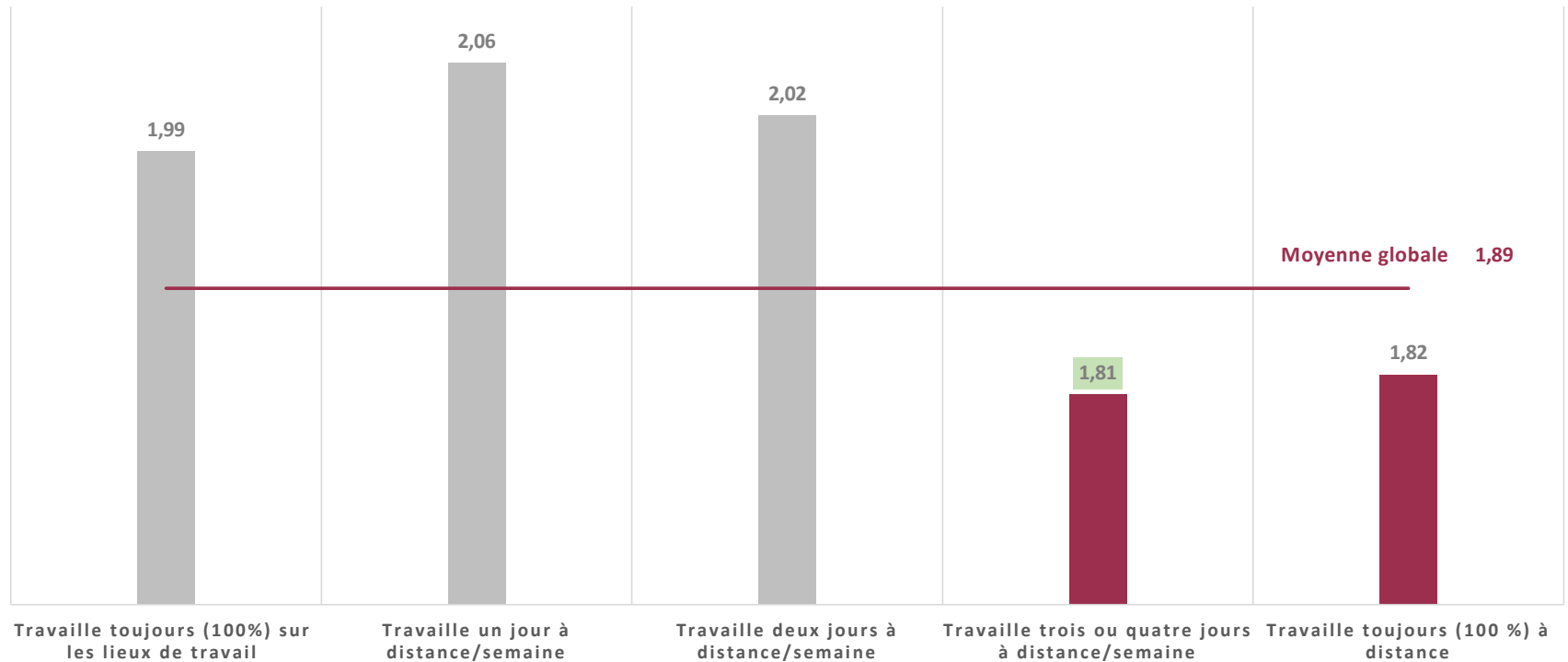
Moyenne : 1,9/5

Globalement, les répondant(e)s se disent en désaccord quant au fait de penser à quitter leur employeur.



Intention de partir selon les modes hybrides

Une moyenne surlignée en vert est significativement différente de celle du mode précédent



L'intention de quitter leur employeur est :

- moins élevée parmi les répondant(e)s qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou à 100 %)
- baisse significativement en passant de « 2 jours » à « 3 ou 4 jours » à distance

Constats globaux pour la 2e phase

- La quasi-totalité des personnes estime être autant ou plus productive en travaillant à distance que sur les lieux de l'organisation
- Les perceptions (attitudes) tendent à être plus positives parmi les personnes qui travaillent principalement à distance (3 ou 4 jours ou 100 %)
- En passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance,
 - les résultats positifs s'améliorent significativement (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)
 - les résultats négatifs diminuent significativement (épouement, intention de quitter)

Quelques liens significatifs, mais qu'il faut interpréter avec prudence à ce stade-ci :

- Liens positifs entre l'intensité du travail à distance et 1) l'âge; 2) le genre féminin; 3) le niveau de scolarité.
- Liens entre les catégories de personnel et le type de mode hybride :
 - Employé(e)s de bureau et technicien(ne)s : plus présent(e)s dans le mode 2 jours à distance
 - Professionnel(le)s : plus présent(e)s dans le mode 3 ou 4 jours à distance
 - Cadres : plus présent(e)s dans le mode 100 % sur les lieux de l'organisation

Merci !

Le 3^{ème} et dernier questionnaire sera distribué à l'hiver 2024

Après cette 3^{ème} phase, l'équipe de recherche pourra explorer les déterminants et les incidences des modes hybrides en contrôlant pour l'effet de divers facteurs

