

LES EFFETS DU TRAVAIL À DISTANCE SUR LES ATTITUDES DU PERSONNEL AU TRAVAIL ET LE RÔLE MODÉRATEUR DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL : RÉSULTATS D'UNE RECHERCHE LONGITUDINALE

ALI BÉJAOUÏ
SYLVIE ST-ONGE
Co-directeurs du projet



Les rapports de projet sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not destined for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.

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
Intact Corporation Financière
Manuvie
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
Pratt & Whitney Canada
VIA Rail Canada

Partenaires gouvernementaux - Governmental partners

Ministère des Finances du Québec
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
Innovation, Sciences et Développement Économique Canada
Ville de Montréal

Partenaires universitaires - University Partners

École de technologie supérieure
École nationale d'administration publique
de Montréal
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 2025. Ali Béjaoui et Sylvie St-Onge. 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 effets du travail à distance sur les attitudes du personnel au travail et le rôle modérateur du soutien organisationnel : résultats d'une recherche longitudinale

Ali Béjaoui*, Sylvie St-Onge†

Résumé/Abstract

La pandémie de 2020 a forcé de nombreuses personnes à adopter le travail à distance, au Québec comme ailleurs au Canada et dans le monde. Aujourd'hui, bon nombre d'entre elles continuent de travailler à distance, au moins partiellement. Une équipe du CIRANO a mené une étude longitudinale novatrice menée par questionnaires auprès du personnel de plusieurs organisations partenaires. Ce rapport résume les principaux résultats bivariés et multivariés des trois phases du projet mené au Québec à l'été 2022, au printemps 2023 et à l'hiver 2024. Enfin, il présente une analyse des effets modérateurs du soutien offert au personnel par l'organisation, la supervision immédiate et les collègues sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et divers résultats attitudinaux d'intérêt pour les employeurs (p. ex., l'engagement, la productivité, etc.). Nos résultats permettent de fournir des données probantes et de proposer des recommandations pour aider les employeurs à gérer leur personnel dans un contexte de travail hybride.

The 2020 pandemic forced many people in Quebec and elsewhere in Canada, and around the world, to work remotely. Today, many of these people continue to work remotely, at least in part. A CIRANO team undertook an innovative longitudinal study using questionnaires administered to staff from several partner organizations. This report summarizes the main bivariate and multivariate results from the three phases of the project conducted in Quebec in the summer of 2022, spring 2023, and winter 2024. We mainly analyze the moderating effects of organizational support, immediate supervision, and colleagues on the relationship between the number of days of remote work per week and various attitudinal outcomes of interest to employers (e.g., engagement, productivity). Our findings provide evidence and recommendations to help employers manage their workforce in a hybrid work environment.

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. (2025). Les effets du travail à distance sur les attitudes du personnel au travail et le rôle modérateur du soutien organisationnel : résultats d'une recherche longitudinale (2025RP-28, Projects Reports, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/SAEH4396>

* Université du Québec en Outaouais. CRHA, chercheur et Fellow au CIRANO.

† HEC Montréal. CRHA Distinction Fellow, ASC, chercheuse et Fellow au CIRANO.

SOMMAIRE

La pandémie de 2020 a forcé de nombreuses personnes à adopter le travail à distance, au Québec comme ailleurs au Canada et dans le monde. Aujourd’hui, une partie de la population poursuit cette pratique, au moins de façon partielle, et les employeurs doivent relever les défis liés à la gestion du personnel en contexte hybride. Le design longitudinal du présent projet de recherche repose sur trois collectes de données effectuées sur trois années (2022, 2023, 2024) et colligées par questionnaires électroniques auprès d’un large échantillon d’employé(e)s de 11 organisations au Québec. Notre recherche vise à aider les employeurs en analysant principalement les effets du nombre de jours de travail à distance sur divers résultats qui sont d’intérêt pour eux et en explorant les effets modérateurs sur ces liens du soutien offert au personnel par les employeurs, la supervision immédiate et les collègues.

En comparant le nombre de jours de travail à distance effectué au nombre de jours souhaités, on remarque que, entre les phases 1 et 3, les modalités de 5 jours de travail à distance (de 14 % à 8 %) et de 2 jours (de 19 % à 16 %) a baissé, alors que celle de 3-4 jours a augmenté (de 49 % à 55 %). Par ailleurs, nos résultats à la phase 3 montrent que les personnes répondantes qui travaillent actuellement 5 jours à distance (8 %) sont moins nombreuses que celles qui expriment vouloir le faire (23 %). De plus, 26 % des personnes répondantes disent souhaiter travailler à distance 4 jours (il s’agit de la modalité préférée par le plus grand nombre), alors qu’en pratique, 28 % d’entre elles travaillent effectivement 4 jours à distance.

Lors des trois phases de la recherche, nous observons que le nombre de jours de travail à distance par semaine est significativement lié à certaines caractéristiques des personnes répondantes et de leur catégorie d’emploi. En effet, les femmes sont proportionnellement plus nombreuses à travailler à distance 2 jours ou moins par semaine, alors que les hommes sont plus nombreux à travailler à distance au moins 3 jours par semaine. Les personnes répondantes détentrices d’un diplôme de baccalauréat ou de niveau supérieur sont également surreprésentées dans les modalités de 3-4 jours ou plus, tout comme les professionnel(le)s, tandis que les cadres le sont dans les modalités de 1 jour et de 0 jour. Pour les deux premières phases, les personnes répondantes âgées de 45 ans ou plus sont surreprésentées dans les modalités de 3-4 jours ou plus.

Les **analyses bivariées** menées sur les deux premières phases de ce projet longitudinal de recherche montrent que, **lors des phases 1 et 2**, le nombre de jours de travail à distance effectué par les personnes répondantes est significativement lié à toutes les variables attitudinales mesurées : ces dernières sont plus positives parmi les personnes qui travaillent à distance 3-4 jours ou plus par semaine et, dans certains cas, parmi celles qui travaillent à distance 1 jour par semaine. Les attitudes sont généralement plus négatives pour les personnes qui travaillent à distance 2 jours par semaine, mais elles s'améliorent en passant à 3-4 jours. **Pour la phase 3**, où nous distinguons les modalités de 3 jours et de 4 jours de travail à distance, les analyses bivariées montrent moins de liens statistiquement significatifs entre le nombre de jours de travail à distance et les résultats attitudinaux. Ces liens confirment que les modalités de 4 et 5 jours à distance (et quelquefois celle de 1 jour) sont davantage liées aux résultats attitudinaux, mais pas celle de 3 jours. Plus précisément, les perceptions (attitudes) tendent à être plus positives chez les personnes qui travaillent à distance 4 ou 5 jours, parmi lesquelles se trouvent plus de professionnel(le)s, et, dans certains cas, chez celles qui travaillent à distance 1 jour, une modalité associée à une plus grande proportion de cadres. On note certaines hausses des perceptions positives en passant de 3 à 4 jours de travail à distance, ou de 2 à 3 jours.

Les analyses de **régression multivariées** confirment l'importance de recourir à un design longitudinal pour vérifier l'effet du nombre de jours de travail à distance sur les attitudes du personnel. Les régressions multivariées longitudinales montrent que le nombre de jours de travail à distance a relativement peu d'effets significatifs sur l'ensemble des incidences attitudinales analysées, après avoir contrôlé les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes, et en comparaison du personnel qui travaille en tout temps sur les lieux de l'organisation (N. B. : Les mesures de productivité sont comparées à celles des personnes qui travaillent à distance 1 jour par semaine). Plus précisément :

- **travailler à distance 1 jour par semaine** est lié à une plus grande satisfaction des besoins de compétence et d'autonomie, à une plus faible intention de quitter et à moins d'équilibre entre les sphères de la vie;
- **travailler à distance 2 jours par semaine** n'est lié à aucune incidence attitudinale mesurée : on ne note aucun atout ou inconvénient statistiquement significatif;

- **travailler à distance 3 ou 4 jours par semaine** n'est lié qu'à une performance perçue comme étant moins élevée en matière d'amélioration continue;
- **travailler à distance 5 jours par semaine est lié** à moins de satisfaction du besoin de compétence, à une plus faible intention de quitter et à une plus faible perception de la productivité en termes de nombre d'heures travaillées par jour à distance (en comparaison avec le nombre d'heures travaillées en présentiel).

Par ailleurs, après avoir contrôlé les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes, et en comparaison avec le personnel qui travaille en tout temps sur les lieux de l'organisation, nous obtenons des résultats montrant que le soutien de l'organisation, de la supervision immédiate et des collègues, dans cet ordre, sont liés positivement à plusieurs attitudes, comme l'engagement au travail, l'engagement affectif envers l'organisation, la satisfaction au travail et la perception à l'égard de la justice globale. Toutefois, aucune de ces trois sources de soutien ne semble influencer la productivité des personnes répondantes mesurée en termes de nombre d'heures travaillées par jour en comparaison avec le nombre d'heures en présentiel, leur bien-être ou l'équilibre entre les diverses sphères de leur vie.

Finalement, les analyses montrent que l'efficacité du soutien peut varier selon l'intensité du travail à distance. Ainsi, en comparaison avec les personnes répondantes qui travaillent 5 jours par semaine sur les lieux de l'entreprise et après avoir contrôlé des caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes, selon le nombre de jours de travail à distance par semaine, les trois sources de soutien mesurées ont les incidences modératrices suivantes sur les attitudes :

- **Soutien de l'organisation** : Les analyses d'interaction montrent que tant à 1 jour qu'à 5 jours de travail à distance par semaine, le soutien offert par l'organisation perd de ses effets positifs sur les perceptions d'être *efficaces/d'atteindre les résultats* au travail. Cette forme de soutien a donc un effet positif optimal sur ce type de mesure de performance pour les personnes qui travaillent 2 jours ou 3-4 jours par semaine à distance. Le soutien offert par l'organisation perd aussi de son effet positif sur la *satisfaction du besoin de compétence* parmi toutes les personnes qui travaillent à distance, à l'exception de celles qui travaillent à distance 2 jours par semaine. Le soutien de l'organisation a aussi moins d'effet positif sur la *satisfaction du besoin d'autonomie* des personnes qui travaillent à 100% à distance (5 jours). Ce même soutien de l'organisation a toutefois

un effet positif plus élevé sur les *perceptions de justice du processus* des personnes qui travaillent à distance 2 jours par semaine.

- **Soutien des collègues** : Les analyses d'interaction montrent qu'à 5 jours, le soutien des collègues a un effet positif plus élevé sur la *performance en termes d'atteinte des résultats et d'efficience*. Cette source de soutien perd toutefois de sa force positive sur la *satisfaction au travail* lorsque le nombre de jours de travail à distance passe de 1 à 3-4 jours. Toutefois à 5 jours, cette perte d'effet positif n'est plus significative. Ainsi, la réduction des effets positifs des relations avec les pairs sur la satisfaction au travail tient pour toutes les intensités, sauf pour les personnes qui travaillent à 100% dont la satisfaction au travail semble moins fonction de l'appui des collègues. L'appui des collègues a aussi moins d'effets positifs sur les *perceptions de justice du processus* parmi les personnes qui travaillent 1 jour ou 3-4 jours par semaine à distance. L'appui des collègues a moins d'effets positifs sur les *perceptions de justice globale* parmi les personnes qui travaillent 3-4 jours par semaine à distance.

- **Soutien de la supervision** : Les analyses d'interactions ne montrent aucun effet modérateur statistiquement significatif du **soutien de la supervision** sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les incidences mesurées, à une exception près : le soutien de la supervision semble réduire significativement davantage *l'intention de quitter* des personnes qui travaillent à 100% à distance. En dehors de cet effet modérateur, le soutien de la supervision immédiate semble avoir un effet positif d'une même ampleur sur les attitudes (il reste tout aussi important), quel que soit le nombre de jours de travail à distance par semaine.

Pour conclure, considérant que le soutien influence plus fortement les attitudes des employé(e)s que le nombre de jours de travail à distance, les employeurs doivent accorder une importance particulière à la qualité du soutien de l'organisation, de la supervision immédiate et des collègues pour l'ensemble du personnel, quelle que soit la proportion du temps de travail effectuée à distance.

TABLE DES MATIÈRES

1	CONTEXTE, CADRE CONCEPTUEL ET FONDEMENT THÉORIQUE DU PROJET DE RECHERCHE.....	18
1.1	Contexte de la recherche	18
1.2	Cadre conceptuel du projet de recherche	18
2	COLLECTE DES DONNÉES, MESURES DES VARIABLES ET CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES RÉPONDANTES.....	21
2.1	Description de la collecte des données.....	21
2.2	Description des mesures des variables de recherche.....	24
2.2.1	La mesure des caractéristiques du travail hybride	24
2.2.2	La productivité comme variable dépendante.....	24
2.2.3	La performance comme variable dépendante	24
2.2.4	Les formes d'engagement comme variables dépendantes	25
2.2.5	La satisfaction au travail et à l'égard de l'aménagement de travail.....	26
2.2.6	La satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux	26
2.2.7	Les perceptions de justice comme variables dépendantes.....	27
2.2.8	Le bien-être comme variable dépendante	27
2.2.9	Le sentiment d'épuisement comme variable dépendante.....	28
2.2.10	L'intention de quitter de son emploi comme variable dépendante	28
2.2.11	Les sources de soutien comme variables modératrices	28
2.3	Caractéristiques des personnes répondantes et de leurs emplois	29
2.4	La matrice de transition entre les trois phases de la collecte des données	30
3	PROFIL DES VARIABLES DE RECHERCHE	32
3.1	Les caractéristiques du mode de travail hybride	32
3.1.1	Nombre de jours de travail à distance par semaine	32
3.1.2	Lieu du travail à distance	33
3.1.3	La distribution des différents types de flexibilité offerts	33
3.1.4	Gestion du travail hybride : politique ou contrat de travail	34
3.1.5	Écart entre nombre de jours de travail à distance par semaine actuel et celui souhaité ...	34
3.2	La productivité à distance et sur les lieux de l'organisation	35
3.2.1	Productivité à distance et sur les lieux de l'organisation pour tous les employés	35
3.2.2	Productivité à distance et sur les lieux de l'organisation : perceptions des cadres	36
3.3	Constats sur la moyenne des variables de résultats mesurées lors des trois phases	37
3.4	Constats sur la moyenne des variables de résultats mesurées lors des phases 2 et 3	39
4	ANALYSES BIVARIÉES ENTRE LE NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL À DISTANCE PAR SEMAINE ET LES VARIABLES DE LA RECHERCHE	42

4.1	Liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les caractéristiques des personnes répondantes et leurs emplois	42
4.2	Liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les diverses perceptions des personnes répondantes	42
4.2.1	La productivité selon le nombre de jours de travail à distance	42
4.2.2	Les types d'engagement selon le nombre de jours de travail de travail à distance	44
4.2.3	Performance selon le nombre de jours de travail à distance	46
4.2.4	Le soutien reçu selon le nombre de jours de travail à distance par semaine	47
4.2.5	Satisfaction au travail selon le nombre de jours à distance par semaine	49
4.2.6	Satisfaction à l'égard du nombre de jours de travail à distance par semaine	49
4.2.7	Perceptions de justice selon le nombre de jours de travail à distance par semaine.....	51
4.2.8	Les sentiments de bien-être, d'épuisement et d'équilibre entre les sphères de la vie selon le nombre de jours de travail à distance par semaine	53
4.2.9	La satisfaction des besoins selon le nombre de jours de travail à distance par semaine ...	56
4.2.10	L'intention de quitter selon le nombre de jours de travail à distance par semaine	58
4.3	Synthèse des liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les variables attitudinales pour les trois phases	58
5	<i>ANALYSES MULTIVARIÉES VISANT À MESURER LES EFFETS MODÉRATEURS DES SOURCES DE SOUTIEN SUR LES LIENS ENTRE LE NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL À DISTANCE PAR SEMAINE ET LEURS INCIDENCES ATTITUDINALES</i>	61
5.1	Modèles de régression visant à évaluer notre cadre conceptuel	61
5.2	Distinction des modèles de régression à effets aléatoires et à effets fixes	63
5.3	Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les trois types d'engagement	64
5.4	Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de performance au travail	66
5.5	Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et l'épuisement, le bien-être et l'équilibre entre sphères de la vie	67
5.6	Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux	69
5.7	Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et la satisfaction au travail ainsi que la perception de justice globale	70
5.8	Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les trois types de justice	72
5.9	Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de productivité comparant ce qui est fait à distance par rapport à ce qui est fait en présentiel	73
5.10	Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et l'intention de quitter son employeur	75

5.11 Synthèse des résultats des analyses multivariées	76
5.11.1 Relations directes entre le nombre de jours de travail à distance et les incidences attitudinales mesurées	76
5.11.2 Relations directes entre les trois sources de soutien et les incidences mesurées.....	78
5.11.3 Effets modérateurs des sources de soutien sur les relations entre le nombre de jours à distance par semaine et les incidences mesurées	81
6 SOMMAIRE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	82
6.1 Analyses multivariées des liens entre le nombre de jours de travail à distance et les attitudes	83
6.1.1 Liens entre le nombre de jours de travail à distance et les attitudes au fil des années.....	83
6.1.2 Liens entre les sources de soutien et les attitudes au fil des trois années.....	87
6.1.3 Effets modérateurs des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les attitudes.....	88
6.2 Recommandations pour améliorer les sources de soutien en contexte hybride	89
6.3 Recommandations pour mieux répondre aux besoins psychologiques fondamentaux en contexte de travail hybride.....	91
6.4 Limites et avenues de recherche	93
Annexe 1 : Questionnaire de la phase 1.....	99
Annexe 2 : Questionnaire des phases 2 et 3.....	104
Annexe 3 : Échelles de mesure des variables de la recherche	110
et leur cohérence interne	110

TABLE DES FIGURES

Figure 1-1: Cadre conceptuel de notre projet longitudinal de recherche	20
Figure 3-1 : Nombre de jours de travail à distance par semaine	32
Figure 3-2 : Degré d'accord avec des aspects du mode de travail hybride déterminés par les personnes répondantes ou leur employeur.....	34
Figure 3-3 : Écart entre le nombre de jours de travail à distance actuel et celui souhaité (n = 2 105)	35
Figure 3-4 : Mesures de productivité : comparaison entre les perceptions de l'ensemble des personnes répondantes et celles des cadres (n = 2 105)	37
Figure 4-1 : La productivité perçue selon le nombre de jours de travail à distance : comparaison entre celle à distance et celle sur les lieux de l'organisation	43
Figure 4-2 : Les types d'engagement selon le nombre de jours de travail à distance	45
Figure 4-3 : La performance selon le nombre de jours de travail à distance par semaine	46
Figure 4-4 : Le soutien reçu selon le nombre de jours de travail à distance par semaine	48
Figure 4-5 : La satisfaction au travail selon le nombre de jours de travail à distance par semaine.....	49
Figure 4-6: La satisfaction à l'égard du nombre de jours de travail à distance par semaine selon l'intensité du travail à distance	50
Figure 4-7 : Les perceptions de justice selon le nombre de jours de travail à distance par semaine	52
Figure 4-8 : Les sentiments de bien-être, d'épuisement et d'équilibre entre les sphères de la vie selon le nombre de jours de travail à distance par semaine.....	54
Figure 4-9 : La satisfaction des trois besoins fondamentaux selon le nombre de jours de travail à distance par semaine	56
Figure 4-10 : L'intention de quitter selon le nombre de jours de travail à distance par semaine .	58

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1-1 : Flexibilités inhérentes au travail hybride	14
Tableau 2-1 : Description des trois collectes : variables mesurées, organisations participantes et taux de réponse	22
Tableau 2-2 : Caractéristiques des personnes répondantes et de leurs emplois	30
Tableau 2-3 : Le nombre de personnes répondantes par phase de collecte de données	31
Tableau 3-1 : Matrice de transition entre les différents arrangements de travail à distance	33
Tableau 3-2 : Productivité à distance en comparaison à celle sur les lieux de l'organisation (parmi les personnes qui font du travail à distance)	36
Tableau 3-3 : Moyennes des variables de résultats mesurées lors des trois phases	39
Tableau 3-4 : Moyennes des variables de résultats mesurées lors des phases 2 et 3	40
Tableau 4-1 Synthèse des liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les variables attitudinales de résultats pour les trois phases	60
Tableau 5-1 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les trois formes d'engagement	65
Tableau 5-2: Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de performance	67
Tableau 5-3 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les sentiments d'épuisement, de bien-être et d'équilibre entre sphères de vie	68
Tableau 5-4 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et la satisfaction des trois besoins psychologiques	70
Tableau 5-5 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et la satisfaction au travail ainsi que la perception de justice globale	71
Tableau 5-6 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance/semaine et les trois types de justice : distributive, procédurale et interactionnelle	73
Tableau 5-7 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de productivité à distance en comparaison à celle en présentiel ..	74
Tableau 5-8 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et l'intention de quitter	76
Tableau 5-9 : Bilan des liens statistiquement significatifs entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les incidences attitudinales selon nos modèles de régression	77
Tableau 5-10 : Bilan des liens statistiquement significatifs entre les trois sources de soutien et les incidences attitudinales selon nos modèles de régression	79
Tableau 6-1: Facteurs à considérer au niveau individuel et organisationnel pour satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux dans un contexte de travail hybride	92

AVANT-PROPOS SUR L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL À DISTANCE : CONSTATS ET APPORTS DU PROJET DE RECHERCHE

Le travail à distance, en tant que mode d'organisation du travail, s'est progressivement répandu au sein des pays développés depuis l'émergence des technologies de l'information à partir des années 1980. À ses débuts, le travail à distance concernait principalement du personnel qualifié occupant des postes de bureau de statut professionnel (cadres, consultants, professionnels, experts), à qui l'on permettait de travailler à domicile un jour par semaine ou à l'occasion, afin de favoriser les tâches nécessitant une forte concentration.

Au fil des ans, certaines organisations ont également instauré des formes de travail à distance quasi permanentes pour des catégories spécifiques de leur personnel – notamment dans les services de sollicitations de clients ou de soutien téléphonique -, où la performance pouvait être suivie à l'aide d'indicateurs objectifs. D'autres entreprises, plus avant-gardistes, particulièrement dans le secteur des technologies de l'information, ont permis à certains groupes d'employés de travailler entièrement ou partiellement à distance, sous certaines conditions (par exemple, Mongeau et coll., 1999, rapportant le cas de Nortel). Cependant, même dans ces situations particulières, l'organisation demeurait le principal lieu d'ancrage du travail et du collectif, tant pour les employeurs que pour les employés (Taskin, 2024).

La crise sanitaire de 2020-2021 a transformé une pratique jusque-là ponctuelle ou marginale du travail à distance en un véritable mode de vie. Malgré les récents appels d'organisations des secteurs public et privé pour un retour au bureau, le travail à distance persiste. Aux États-Unis, on estime que d'ici la fin de 2025, 36,2 millions d'Américains (soit environ 14% de la population adulte) travailleront principalement de leur domicile, comparativement à seulement 22,5 millions en 2023 (Hamrick et coll., 2025). Au Canada, en 2024, 11,5 % de la main-d'œuvre exerçait en mode hybride et 12,5 % entièrement à distance (Statistique Canada, 2024).

Au début de 2025, 29 % des offres d'emploi au Canada concernaient des postes hybrides et 12 % des postes entièrement à distance (Robert Half, 2025). Cette dernière enquête montre que le travail hybride est particulièrement répandu dans les secteurs technologiques, du marketing et de

la création, ainsi que dans les domaines juridique, financier et chez les cadres supérieurs, mais il gagne aussi du terrain chez les professionnels en début ou en milieu de carrière.

Au Québec, l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises montre qu'au deuxième trimestre de 2024, environ 30 % de la main-d'œuvre travaillait à distance (mode hybride inclus), dont 22,3 % en mode hybride et 7,7 % exclusivement à distance (Nikuze, 2024). Au Québec, ce mode de travail est particulièrement présent dans les services professionnels, scientifiques et techniques (68,5 %), dans l'industrie de l'information et culturelle (60,5 %), ainsi que dans la finance et les assurances (43,7 %). Il demeure surtout concentré dans la région métropolitaine de Montréal (38,9 %).

L'expérimentation du travail à distance sous un mode hybride a profondément transformé les attentes et les comportements des employeurs et du personnel dans plusieurs secteurs de l'économie propices au télétravail (teleworkability, selon Urien, 2023) tel que les technologies de l'information et de la communication (TIC), la finance et les assurances, les services professionnels, l'éducation, les services publics ou encore le soutien administratif. Dans ce contexte, les dirigeants doivent désormais composer avec la gestion d'équipes réparties entre le travail à distance et la présence sur les lieux de l'organisation, en tenant compte à la fois des catégories d'emploi, des préférences du personnel et des besoins exprimés par les superviseurs.

Aujourd'hui, il n'est plus seulement question de « travail à distance », mais bien de « travail à distance dans un contexte hybride », souvent désigné sous le terme de « travail hybride ». Ce mode d'organisation a introduit une nouvelle forme de flexibilité touchant des dimensions du travail qui, auparavant, étaient rarement remises en question. On ne parle donc plus seulement d'une opposition entre « présence » et « distance », mais d'une diversité d'arrangements possibles entre les deux. Aujourd'hui, au sein d'une même organisation, certaines catégories de personnel peuvent exercer leurs fonctions à distance, tandis que d'autres doivent être présentes sur les lieux de travail en raison de la nature de leurs tâches. Au sein d'une même organisation, même parmi le personnel occupant un emploi identique, le nombre de jours de télétravail peut varier d'une personne à l'autre, selon les modalités offertes par l'employeur et les préférences individuelles. Les employeurs peuvent désormais offrir à leur personnel une variété de lieux de travail à distance (domicile, bureaux satellites, espaces de coworking, etc.) tandis que les employés disposent

souvent d’une certaine latitude pour choisir les tâches qu’ils privilégieront de faire à distance ou sur les lieux de l’organisation.

Pour encadrer ces différentes formes de flexibilité, les employeurs adoptent des politiques plus ou moins détaillées, contraignantes ou flexibles, selon leurs contextes et les attentes de leurs parties prenantes. Ce nouveau paradigme du travail se manifeste surtout dans les secteurs où les activités reposent largement sur l’usage d’outils numériques rendant ainsi le travail à distance plus facilement réalisable (p. ex., finances et assurances, TI, services publics, conseils).

Dans ce contexte, de nombreux employeurs cherchent à déterminer le modèle d’organisation du travail hybride le mieux adapté à leur contexte (culture, types d’emplois, secteur d’activité, etc.) et susceptible d’optimiser la satisfaction de l’ensemble des parties prenantes, notamment, les employeurs, les clients, les employés, les syndicats (le cas échéant) et la société en général (St-Onge et coll., 2022).

Ce projet se distingue par son approche innovante, qui tient compte de ces diverses formes de flexibilité dans une perspective longitudinale. Les principales dimensions de cette flexibilité sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1-1 : Flexibilités inhérentes au travail hybride

0 jour de travail à distance/semaine	Travail effectué à 100 % sur les lieux de l’entreprise.
Autres flexibilités	Intensité: nombre de jours de travail à distance.
	Localisation du travail à distance: domicile, locaux dédiés par l’employeur, etc.
	Organisation du travail à distance/en présentiel: Choix des horaires, des tâches ou des journées. Programme : plus ou moins formel et standardisé.
5 jours de travail à distance/semaine	Travail effectué à 100 % hors des lieux de l’entreprise.

Au cours des dernières décennies et plus particulièrement depuis la généralisation des technologies de l’information, le travail à distance a suscité un grand nombre de recherches. Pour en prendre conscience, il importe de considérer les deux revues de la littérature suivantes, qui demeurent particulièrement marquantes à cet égard : celle de Gajendran et Harrison (2007) intitulée « *The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences* » et celle de Allen, Golden et Shockley (2015) intitulée « *How effective is telecommuting ? Assessing the status of our scientific findings* ».

Cependant, la majorité de ces études ont été menées avant la crise sanitaire dans un contexte organisationnel et sociétal bien différent de celui d'aujourd'hui, et en s'appuyant sur des méthodologies présentant plusieurs limites reconnues par les chercheurs (voir la revue systématique de Urien, 2023). L'examen de ces revues et études menées avant la pandémie met en évidence la difficulté de tirer des conclusions pleinement généralisables au contexte « hybride » actuel, et ce, pour trois principales raisons :

1) Des définitions et mesures hétérogènes du travail à distance.

Les études antérieures ont adopté **différentes définitions et mesures du travail à distance** (télétravail). Certaines portaient sur du personnel qui travaillant 5 jours par semaine à distance, d'autres comparaient des employés qui travaillait 100% à distance avec des employés qui travaillaient 100% en présentiel. D'autres encore s'intéressaient à des employés effectuant un minimum de jours de télétravail par semaine ou par mois, ou comparaient le travail 100 % à domicile à celui réalisé dans des bureaux satellites. Ce n'est que tout récemment, à la suite de la pandémie, que des chercheurs ont commencé à s'intéresser à ce qu'ils qualifient « d'intensité » du travail à distance, soit le nombre de jours de travail à distance par semaine (p. ex., Nagata et coll., 2021; Urien, 2023). Cette diversité de définitions et d'opérationnalisations du concept complique la comparaison entre les études et limite la généralisation des conclusions.

2) Des contextes d'étude très variés.

Les recherches ont été menées dans des pays présentant des niveaux de maturité technologique et d'ouverture culturelle différents à l'égard du travail à distance. Elles ont également porté sur des secteurs d'activités variés, des organisations de tailles diverses et des catégories d'emplois hétérogènes, dont ceux qui peuvent être suivis par les technologies ou à l'inverse, les emplois basés sur les connaissances. Cette pluralité de contexte réduit la comparabilité des résultats et rend difficile la généralisation des conclusions.

3) Des mesures variables et inégales des incidences du travail à distance.

Les études ont mesuré les **incidences du travail** à distance à l'aide d'indicateurs très diversifiés, souvent limitées ou non standardisés, de nature perceptuelle ou objective. Selon les études, ces mesures ont été réalisées à différents niveaux d'analyse : individuel, organisationnel ou sociétal, ce qui accentue encore la variabilité méthodologique. Encore ici, cette diversité dans les approches

de mesure des incidences rend difficile la comparaison entre étude et fragilise le potentiel de généralisation des résultats.

Afin d'aider les employeurs dans le contexte actuel de travail hybride, nous avons entrepris en 2022 une étude longitudinale. Celle-ci a consisté en la distribution de trois questionnaires aux mêmes employé(e)s situés au Québec, travaillant au sein de neuf organisations en 2022, puis de onze organisations en 2023 et 2024 (incluant les neuf premières organisations de 2022). Les collectes de données ont été réalisées à des intervalles de 9 à 12 mois.

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 de travail, le temps de travail, les catégories d'emploi et les préférences individuelles. Les résultats issus des deux premières vagues de collecte ont été présentés respectivement dans la revue *Perspective* et dans un cahier de recherche du CIRANO (Béjaoui et coll., 2023a, 2023b).

Le présent rapport vise à résumer les résultats issus des trois collectes de données. Il se divise en six parties. La première présente le contexte, la question et le projet global de recherche. La deuxième décrit la collecte des données, les mesures des variables et les caractéristiques des personnes ayant répondu aux trois questionnaires. La troisième dresse le profil des variables de la recherche pour les trois phases. La quatrième expose les résultats des analyses bivariées entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les variables de la recherche, et ce, pour les trois collectes de données. La cinquième montre les résultats des analyses multivariées visant à mesurer les effets du soutien offert par l'organisation, la supervision immédiate et les collègues sur les liens entre le nombre de jours à distance et les variables attitudinales de recherche, et ce, après avoir contrôlé pour les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes répondantes. Enfin, la sixième partie analyse les résultats et avance des recommandations pour les employeurs.

Remerciements

Les auteurs de ce rapport tiennent d'abord à souligner la contribution importante de deux membres de l'équipe de recherche.

D'abord, Ingrid Peignier, directrice principale des Partenariats et de la Valorisation de la recherche, CIRANO. Il importe de souligner sa participation et son dévouement dans le démarrage du projet (notamment à travers des activités du Forum RH), l'élaboration du questionnaire ainsi que l'attraction des organisations partenaires et le maintien des relations avec elles tout au long du projet.

Ensuite, Félix Ballesteros Leivas, professeur agrégé à l'Université Laval, qui a pris en charge la mise en forme des questionnaires et leur transmission à l'aide de la plateforme Qualtrics tout au long de ce projet longitudinal.

Nous remercions également Nathalie de Marcellis Warin, directrice générale du CIRANO, ainsi que Louise Roy, présidente du conseil d'administration du CIRANO. Ces dernières ont été de véritables ambassadrices dès le début de ce projet, en pleine pandémie, jusqu'à la fin.

Nous sommes grandement reconnaissants envers les dix organisations partenaires du CIRANO qui ont financé ce projet de recherche et qui nous ont permis de transmettre nos questionnaires à une partie de leur personnel ou de leurs membres : Hydro-Québec, l'Autorité des marchés financiers, Polytechnique Montréal, HEC Montréal, l'Institut national de la recherche scientifique, l'Université Concordia, l'Université Laval, l'Université du Québec à Montréal, l'Université du Québec à Trois-Rivières, l'Université de Sherbrooke ainsi que l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (avec le soutien financier de sa fondation).

Finalement, un grand merci à toutes les personnes qui ont répondu à un, deux ou même trois questionnaires dans le cadre de ce projet longitudinal de recherche novateur.

1 CONTEXTE, CADRE CONCEPTUEL ET FONDEMENT THÉORIQUE DU PROJET DE RECHERCHE

1.1 Contexte de la recherche

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 chercheur(euse)s 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). Il vise essentiellement à explorer les déterminants, incidences et conditions de succès des différents modes de travail hybride, en utilisant pour principale mesure le nombre de jours de travail à distance par semaine.

1.2 Cadre conceptuel du projet de recherche

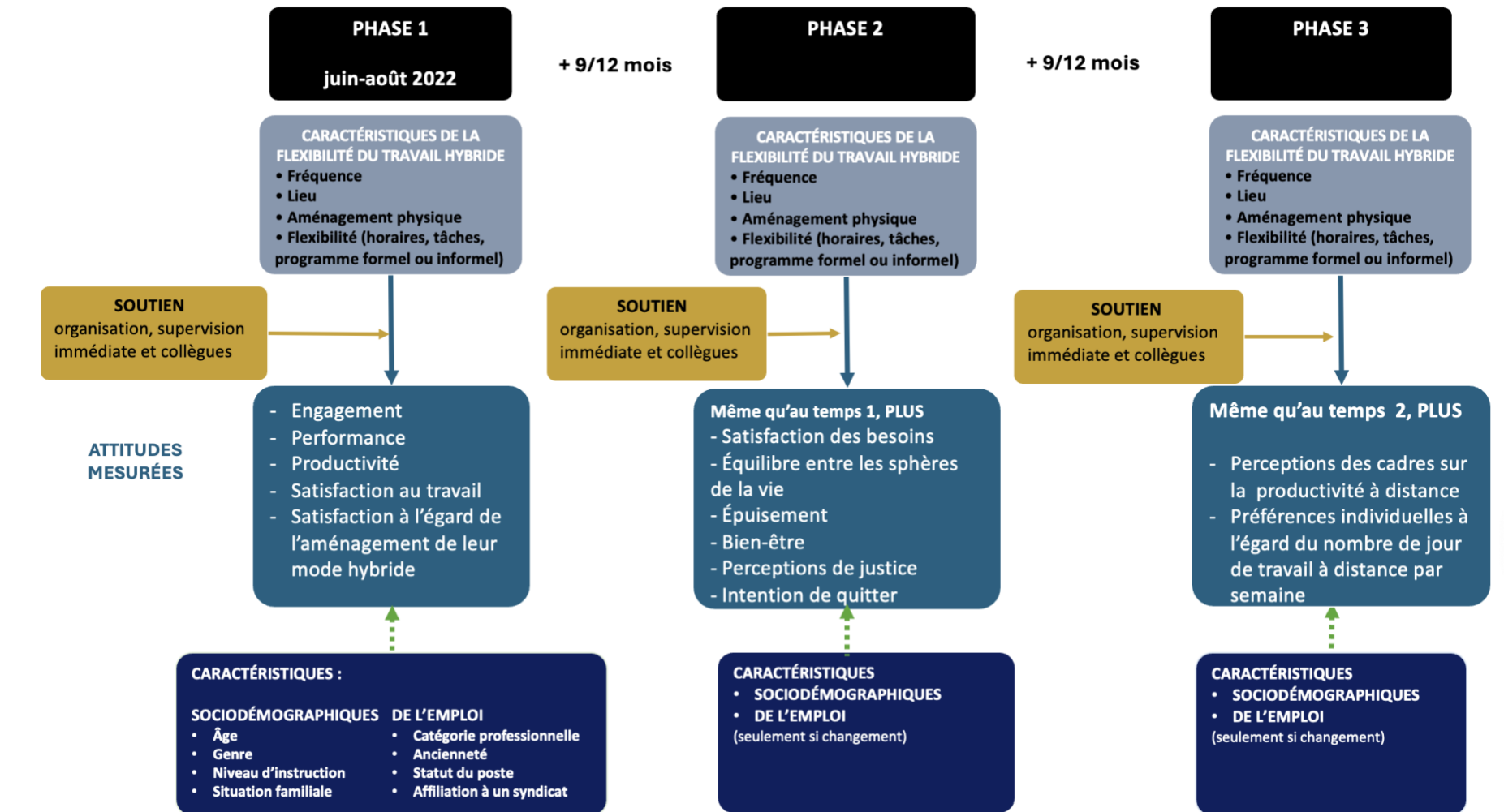
La Figure 1.1 illustre le cadre conceptuel du projet de recherche qui se déroule en trois phases et qui a été approuvé par le comité d'éthique de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Les termes « phase 1 », « phase 2 » et « phase 3 » sont utilisés pour distinguer les trois moments de collecte de données, ou les années correspondantes, soit 2022, 2023 et 2024.

Le nombre et la nature des variables introduites dans ce modèle résultent de discussions et d'échanges avec les organisations partenaires de CIRANO et principalement, avec les personnes représentant les organisations qui ont décidé de participer au projet :

- Caractéristiques sociodémographiques des répondants : genre, âge, niveau d'instruction, situation familiale
- Caractéristiques des emplois des répondants : catégorie d'emploi, ancienneté dans l'organisation, temps plein ou partiel, syndiqué ou non
- Caractéristiques de la flexibilité du travail hybride : localisation, choix possibles (nombre de jours, choix des jours et des tâches, etc.) et présence d'un programme
- Variables perceptuelles de résultats mesurées dans les 3 questionnaires : l'engagement, la performance, la productivité, la satisfaction au travail et à l'égard de l'aménagement de travail, et les différentes sources de soutien au travail comme variables modératrices.

- Variables perceptuelles de résultats supplémentaires mesurées uniquement dans le 2^e et le 3^e envoi : la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, l'équilibre entre les sphères de la vie, le bien-être, les perceptions de justice, le sentiment d'épuisement et les intentions de quitter.

Figure 1-1: Cadre conceptuel de notre projet longitudinal de recherche



2 COLLECTE DES DONNÉES, MESURES DES VARIABLES ET CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES RÉPONDANTES

Cette partie décrit le contenu des trois questionnaires, l'échantillon des personnes ayant participé aux différentes phases du projet, les mesures des variables de recherche et, finalement, le profil des personnes répondantes.

2.1 Description de la collecte des données

Le tableau 2.1 résume les changements dans les variables mesurées selon les années. Afin de limiter la taille du questionnaire et le temps requis pour y répondre, il a fallu limiter le nombre de variables perceptuelles pris en compte dans le premier questionnaire où nous demandions les caractéristiques des personnes répondantes (genre, âge, niveau de scolarisation, situation familiale) et de leur emploi (catégorie d'emploi, ancienneté dans l'organisation, temps plein ou partiel, affiliation à un syndicat) afin de pouvoir contrôler leurs effets. À la deuxième collecte, nous pouvions introduire un plus grand nombre de variables attitudinales pour obtenir des données sur divers résultats attitudinaux (la productivité, la performance, l'engagement, la satisfaction au travail et à l'égard de l'arrangement du travail à distance adopté, la satisfaction des besoins, l'équilibre entre les sphères de la vie, le bien-être, la perception de justice, l'intention de quitter) ainsi que sur notre variable modératrice : la qualité perçue des trois sources de soutien au personnel. Comme nous le verrons plus loin, la plupart de ces concepts attitudinaux ont été mesurés à l'aide d'échelles reconnues scientifiquement, dont la définition est fournie à l'annexe 3). À la troisième collecte de donnée, nous avons ajouté une mesure de productivité selon des personnes répondantes ayant un poste de supervision. De même, nous avons posé une question sur les préférences quant au nombre de jours de travail à distance. Nous avons également séparé la modalité de 3-4 jours de travail à distance par semaine en deux mesures distinctes (3 jours et 4 jours).

À la phase 1, les données ont été collectées auprès d'une partie du personnel de neuf organisations : Hydro-Québec, Polytechnique Montréal, HEC Montréal, l'INRS, l'Université Concordia, l'Université Laval, l'UQAM et l'UQTR, ainsi qu'auprès des membres de l'Ordre des CRHA. À la phase 2, deux organisations supplémentaires ont intégré le projet de recherche, soit l'Autorité des marchés financiers et l'Université de Sherbrooke.

Tableau 2-1 : Description des trois collectes : variables mesurées, organisations participantes et taux de réponse

Phase 1 Première collecte de données par questionnaire juin-août 2022	Phase 2 Deuxième collecte de données par questionnaire mars-avril 2023	Phase 3 Troisième collecte de données par questionnaire avril-mai 2024
VARIABLES MESURÉES		
- Caractéristiques individuelles et de l'emploi. - Caractéristiques de la flexibilité du travail hybride. - Attitudes mesurées : engagement, performance, productivité, satisfaction au travail et à l'égard de l'aménagement de travail, et soutien au travail.	Questionnaire identique à la phase 1 à l'exception des modifications suivantes : Ajout des attitudes suivantes : satisfaction des besoins, conciliation des sphères de la vie, épuisement, bien-être, justice et intention de quitter. N. B. Les personnes ayant changé d'emploi devaient en donner les caractéristiques.	Questionnaire identique à celui de la phase 2 à l'exception des modifications suivantes : - Séparation de la catégorie « 3-4 jours à distance » en deux catégories : 3 jours et 4 jours. - Ajout d'une question aux personnes répondantes occupant un poste de supervision concernant leur évaluation de la productivité des membres de leur équipe en travail à distance et en présentiel. - Ajout d'une question sur le nombre désiré de jour(s) de travail à distance (préférence). N. B. Les personnes ayant changé d'emploi devaient donner les caractéristiques du nouvel emploi.
ORGANISATIONS PARTICIPANTES		
- Neuf organisations : Hydro-Québec, Polytechnique Montréal, HEC Montréal, l'INRS, l'Université Concordia, l'Université Laval, l'UQAM, l'UQTR et l'Ordre des CRHA. - Ces organisations ont transmis à un échantillon de leur personnel/leurs membres un lien vers le questionnaire électronique.	- Les neuf organisations de la phase 1 plus deux organisations, soit l'Autorité des marchés financiers et l'Université de Sherbrooke. - Ces dernières ont transmis un lien vers le questionnaire à un échantillon de leur personnel.	- Les 11 organisations de la phase 2. - Un hyperlien menant au questionnaire a été acheminé aux personnes participantes qui, à la fin du deuxième questionnaire, avaient donné leur adresse courriel afin d'être sollicitées pour la phase 3.
PERSONNES PARTICIPANTES ET TAUX DE RÉPONSE		
Questionnaire envoyé à 24 465 personnes, dont 10 392 ont répondu : taux de réponse de 42 %.	Questionnaire envoyé à 9 916 personnes (soit à 6 284 personnes ayant répondu au premier questionnaire pour lesquelles on disposait d'une adresse courriel et à 3 632 personnes à l'emploi des deux nouvelles organisations participantes). 4 550 ont répondu : taux de réponse de 49,5 %.	Questionnaire envoyé à 3 652 personnes, dont 2 105 ont répondu : taux de réponse de 58 %.

Ces caractéristiques observées parmi les organisations participantes demeurent cohérentes avec les tendances générales du marché du travail québécois. Selon un bulletin de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2022), les taux de télétravail étaient particulièrement élevés dans certaines régions, notamment à Montréal et en Outaouais (45 %), ainsi que dans la Capitale-Nationale (40 %), alors qu'ils demeuraient nettement plus faibles (≤ 20 %) dans d'autres régions comme la Gaspésie, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord et l'Abitibi-Témiscamingue.

Sur le plan des caractéristiques de la main-d'œuvre, le télétravail concerne davantage les femmes (40% contre 31 % des hommes), les travailleurs âgés de 25 à 54 ans (40 %) et ceux détenant une formation universitaire (58 %). Le télétravail se concentre principalement au Québec dans les secteurs de la finance, des assurances et de l'immobilier (75 %), des services professionnels, scientifiques et techniques (73 %) ainsi que de l'administration publique (65 %).

Finalement, le tableau 2.1 montre qu'à la phase 1, le questionnaire a été envoyé à 24 465 personnes, dont 10 392 ont répondu (taux de réponse de 42 %). À la phase 2, en 2023, le questionnaire a été envoyé à 9 916 personnes (soit, à 6 284 personnes ayant répondu au premier questionnaire et à 3 632 personnes à l'emploi des deux nouvelles organisations participantes), dont 4 550 ont répondu (taux de réponse de 49,5 %). À la phase 3, en 2024, le questionnaire a été envoyé à 3 652 personnes, dont 2105 ont répondu (taux de réponse de 58 %).

Il est normal d'observer une diminution du nombre de répondants au fil des trois cycles de collecte. Lors du premier temps de mesure, les participants ont été invités à répondre au questionnaire transmis par leur employeur. À la fin de ce premier questionnaire, ils devaient indiquer une adresse courriel afin de pouvoir recevoir le second envoi. Le même procédé a été utilisé entre le deuxième et le troisième questionnaire : les personnes répondantes devaient indiquer leur courriel afin de pouvoir être convoquées à répondre au 3^e et dernier questionnaire.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette attrition : certaines personnes ont pu perdre intérêt à poursuivre leur participation, changer d'adresse courriel et ne pas recevoir l'invitation suivante, ou encore répondre de manière trop partielle pour que leurs données puissent être retenues. Malgré ces pertes inévitables, le taux de participation obtenu demeure très satisfaisant pour une étude longitudinale de cette nature.

2.2 Description des mesures des variables de recherche

Cette partie expose les mesures des variables de recherche, notamment celles ayant trait aux caractéristiques du travail hybride, à nos variables dépendantes et aux différents types de soutien comme variables modératrices. L'annexe 3 offre une vue détaillée de tous les énoncés des échelles de mesure et de leur degré de cohérence interne. Notons que toutes nos variables présentent une cohérence interne supérieure au seuil de 0,70, la majorité dépassant 0,80, et plusieurs même 0,90.

2.2.1 La mesure des caractéristiques du travail hybride

Comme exprimé dans la précédente partie, ce projet innove en mesurant les flexibilités inhérentes aux modes de travail hybride à divers égards : le nombre de jours de travail à distance par semaine, le lieu du travail à distance, l'organisation du travail sur les lieux de l'organisation, l'ampleur du choix individuel ou des directives des employeurs quant au nombre et à la nature des journées de travail à distance ainsi que des tâches à menées selon le lieu de travail et finalement, la présence d'une politique de gestion du travail hybride. Aux fins de ce rapport, nous allons présenter les profils de ces différentes flexibilités. Toutefois, les analyses des effets d'une seule flexibilité, le nombre de jours de travail à distance, sur différentes perceptions ou attitudes seront présentées comme c'est la mesure de la flexibilité qui préoccupe le plus les employeurs.

2.2.2 La productivité comme variable dépendante

Lors des trois phases de la collecte des données, nous avons demandé aux personnes participantes qui travaillaient à distance au moins une journée par semaine leur perception de leur productivité à distance en comparaison avec celle en présentiel, et ce, en termes de :

- **quantité de travail par heure** (plus, autant ou moins de travail à l'heure);
- **heures travaillées par jour** (plus, autant ou moins d'heures de travail par jour).

2.2.3 La performance comme variable dépendante

Lors des trois phases de la collecte des données, nous avons présenté aux personnes répondantes 12 énoncés visant à mesurer les deux types de performance ci-dessous. Pour chaque énoncé, elles devaient répondre sur une échelle de 1 (« Jamais ») à 5 (« Tout le temps »), à la question suivante : « *Au cours des derniers mois, avec quelle fréquence avez-vous adopté chacun des comportements au travail suivant?* »

- **Performance en termes d'atteinte des résultats ou d'efficience** : 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* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des trois phases : 0,87; 0,86; 0,86.) Cette mesure porte sur l'atteinte des résultats (efficacité) ainsi que le déploiement judicieux des moyens et des ressources pour atteindre lesdits résultats (efficience).
- **Performance en termes d'amélioration continue (des compétences ou des comportements)** : p. ex., « *J'ai travaillé à la mise à jour de mes compétences ou connaissances* »; « *J'ai continuellement cherché de nouveaux défis dans mon travail* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des trois phases : 0,80; 0,85; 0,85.). L'amélioration continue est définie aux fins de l'analyse comme la capacité à améliorer les processus et les méthodes de travail en vue de devenir meilleur dans l'exercice de nos responsabilités (en améliorant les procédures, les façons de faire, en intégrant la rétroaction, etc.), et il peut inclure le développement des compétences, qui devient alors un moyen d'amélioration.

2.2.4 Les formes d'engagement comme variables dépendantes

Lors des trois phases de la collecte des données, nous avons proposé 14 énoncés aux personnes répondantes afin de mesurer trois types d'engagements pour lesquels elles devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle allant de 1 (« Tout à fait en désaccord ») à 5 (« Tout à fait d'accord ») :

- **Engagement au travail** : p. ex. , « *Je suis fier/fière du travail que je fais* »; « *Je suis investi(e) dans mon travail* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des trois phases : 0,89; 0,91; 0,91.)
- **Engagement affectif envers l'organisation** : p. ex., « *Je ressens un fort sentiment d'appartenance à mon organisation* »; « *Je me sens attaché(e) émotionnellement à mon organisation* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des trois phases : 0,85; 0,87; 0,87.)
- **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 sentrais coupable de quitter mon employeur maintenant* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des trois phases : 0,75; 0,76; 0,75.)

2.2.5 La satisfaction au travail et à l'égard de l'aménagement de travail

Lors des trois phases de la collecte des données, nous avons proposé six énoncés aux personnes répondantes concernant leur satisfaction au travail et à l'égard de leur aménagement de travail auxquels elles devaient répondre en indiquant leur degré d'accord sur une échelle de 1 (« Tout à fait en désaccord ») à 5 (« Tout à fait d'accord ») :

- La **satisfaction au travail** : p. ex., « *Je recommanderais à un(e) ami(e) de postuler mon poste s'il devenait vacant* » ou « *Mon travail actuel me procure un sentiment d'accomplissement* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des 3 phases : 0,93; 0,94; 0,93.)
- La **satisfaction par rapport à l'aménagement de travail** : p. ex. « *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)?* »

2.2.6 La satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux

Lors des phases 2 et 3 de la collecte des données, nous avons analysé le degré de satisfaction des personnes participantes à l'égard de trois besoins fondamentaux en leur demandant : « *Dans votre emploi actuel, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des aspects suivants de votre travail?* » Les 12 éléments listés mesuraient les trois besoins fondamentaux ci-dessous, pour lesquels les personnes participantes devaient indiquer leur niveau de satisfaction sur une échelle allant de 1 (« Très insatisfait[e] ») à 5 (« Très satisfait[e] ») :

- **Besoin d'autonomie** : p. ex. « *Degré de liberté pour effectuer mon travail comme je pense qu'il doit être fait* »; « *Des opportunités pour prendre des initiatives dans mon travail* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des deux dernières phases : 0,92; 0,91.)
- **Besoin d'affiliation** : p. ex. : « *Des échanges positifs que j'ai avec d'autres personnes au travail* »; « *Du sentiment de faire partie d'un groupe au travail* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des deux dernières phases : 0,86; 0,87.)
- **Besoin de compétence**. P. ex. « *Du sentiment de maîtrise que je peux atteindre dans mes fonctions* »; « *Du sentiment de confiance dans mes capacités à effectuer mon travail correctement* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des deux dernières phases : 0,92; 0,91.)

2.2.7 Les perceptions de justice comme variables dépendantes

Lors des phases 2 et 3 de la collecte des données, nous avons évalué trois types de justice en utilisant six énoncés. Les personnes participantes 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 :

- La **justice procédurale**, qui concerne la manière dont les décisions de la direction sont mises en œuvre dans l'organisation. 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(e)s ou à mon égard, en particulier* » et « *En général, dans mon organisation, les décisions à l'égard de l'ensemble des employé(e)s ou à mon égard sont appliquées de manière similaire au personnel visé* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des deux dernières phases : 0,79; 0,74.)
- La **justice interactionnelle**, qui porte sur la manière dont les responsables communiquent avec le personnel dans l'organisation. 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)* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des deux dernières phases : 0,87; 0,85.)
- La **justice distributive** qui concerne la reconnaissance témoignée au personnel. 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* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des deux dernières phases : 0,90; 0,90.)

2.2.8 Le bien-être comme variable dépendante

Lors des phases 2 et 3 de la collecte des données, nous avons évalué le bien-être à l'aide de huit énoncés, 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* ». Les personnes participantes devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle allant de 1 (« Tout à fait en désaccord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »). (Alpha de Cronbach pour chacune des deux dernières phases : 0,90; 0,90.)

2.2.9 Le sentiment d'épuisement comme variable dépendante

Lors des phases 2 et 3 de la collecte des données, nous avons mesuré l'épuisement à l'aide des 3 énoncés suivants : « *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* ». Les personnes participantes devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle allant de 1 (« Tout à fait en désaccord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »). (Alpha de Cronbach pour chacune des deux dernières phases : 0,77; 0,78.)

2.2.10 L'intention de quitter de son emploi comme variable dépendante

Lors des phases 2 et 3 de la collecte des données, nous avons mesuré cette variable en demandant aux personnes participantes d'indiquer leur degré d'accord 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* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des deux dernières phases : 0,89; 0,94.)

2.2.11 Les sources de soutien comme variables modératrices

Lors des trois phases de la collecte des données, nous avons interrogé les personnes répondantes sur l'ampleur du soutien qu'elles perçoivent recevoir de la part de trois sources : l'organisation, leurs responsables et leurs collègues. Ces variables de soutien ont été mesurées avec 14 énoncés pour lesquels elles devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle allant de 1 (« Tout à fait en désaccord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »).

- **Soutien de la part de l'organisation** : p. ex., « *Mon organisation se soucie de mon bien-être* » ; « *Mon organisation se montre ouverte à m'aider lorsque j'exprime des besoins particuliers* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des trois phases : 0,82; 0,81; 0,82.)
- **Soutien de la part des responsables** : p. ex., « *Mon supérieur immédiat ou ma supérieure immédiate encourage les membres de l'équipe à échanger leurs opinions et idées* » ; « *Mon supérieur immédiat ou ma supérieure immédiate encourage les membres de l'équipe à développer de nouvelles façons de faire* ». (Alpha de Cronbach pour chacune des trois phases : 0,91; 0,91; 0,90.)

- **Soutien de la part des collègues :** p. ex., « Mes collègues se montrent compréhensifs ou compréhensives lorsque j'ai une mauvaise journée »; « Mes collègues m'aident lorsque j'en ai besoin ». (Alpha de Cronbach pour chacune des trois phases : 0,86; 0,87; 0,86.)

2.3 Caractéristiques des personnes répondantes et de leurs emplois

Le profil des personnes ayant répondu aux trois phases de la recherche est resté relativement stable malgré l'ajout de deux organisations au projet de recherche à la phase 2 et le problème d'attrition inhérent aux recherches longitudinales. Le tableau 2.3 illustre ces profils détaillés. On remarque que les deux tiers des personnes participantes sont âgées de 35 à 54 ans, qu'elles détiennent un diplôme de premier ou de deuxième cycle (70 %), et elles sont en majorité des femmes (60 %). Près de 85 % des personnes répondantes ne vivent pas seules. De plus, près de 50 % occupent un emploi professionnel, 40 % un emploi de bureau ou de technicien, et 10 % un poste de cadre à divers niveaux. En fin, la quasi-totalité des répondant(e)s travaille à temps plein (près de 95 %) et la grande majorité est syndiquée (près de 75 %).

Tableau 2-2 : Caractéristiques des personnes répondantes et de leurs emplois

Caractéristiques	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Âge			
Moins de 35 ans	14 %	13 %	11 %
35-44 ans	34 %	35 %	36 %
45-54 ans	32 %	34 %	36 %
55 ans et plus	20 %	18 %	17 %
Genre			
Homme	61 %	63 %	64 %
Femmes	39 %	37 %	36 %
Niveau d’instruction			
Inférieur au baccalauréat	31 %	32 %	30 %
Baccalauréat	33 %	33 %	33 %
Supérieur au baccalauréat	36 %	35 %	37 %
Situation familiale			
Vit avec conjoint(e) et autres (enfants ou parents)	51 %	52 %	52 %
Vit uniquement avec conjoint(e) (marié[e] ou en union libre)	25 %	24 %	24 %
Vit seul(e) (veuf/veuve, séparé[e] ou divorcé[e])	15 %	14 %	15 %
Vit sans conjoint(e), mais avec d’autres (enfants ou parents)	9 %	10 %	10 %
Catégorie d’emploi			
Professionnel (le) s	48 %	49 %	51 %
Personnel de bureau et technicien(ne)s	37 %	38 %	36 %
Cadres	13 %	11 %	11 %
Autres	2 %	2 %	2 %
Statut d’emploi			
Plein temps	96 %	96 %	96 %
Syndiqué(e)	74 %	78 %	77 %
Nombre d’observations	N=10,392	N=4550	N=2105

Source : calcul des auteurs basé sur les données des trois phases de la recherche

2.4 La matrice de transition entre les trois phases de la collecte des données

Comme deux organisations se sont jointes au projet uniquement à partir de la deuxième phase, nos données longitudinales sont organisées sous forme d’un panel non équilibré, d’où le nombre de personnes répondantes ayant participé uniquement à la phase 2 ou aux phases 2 et 3. Le tableau 2.4 présente la matrice de transition entre les trois phases de collecte de données. Ce tableau est basé uniquement sur les réponses valides qui ont été retenues dans les analyses longitudinales. Ainsi, parmi les 9 581 personnes répondantes retenues dans notre échantillon longitudinal, 5 619 ont répondu uniquement au premier questionnaire (58 %), 1 340 ont répondu aux premier et deuxième questionnaires (14 %) alors que 1 685 (18 %) ont répondu aux trois

questionnaires. Cependant, 564 ont répondu uniquement au deuxième questionnaire (6 %) et 373 ont répondu aux deuxième et troisième questionnaires (4 %).

Tableau 2-3 : Le nombre de personnes répondantes par phase de collecte de données

Phase	Nombre d'observations	Pourcentage
Phase 1 uniquement	5 619	58 %
Phases 1 et 2	1 340	14 %
Phases 1, 2 et 3	1 685	18 %
Phase 2 uniquement	564	6 %
Phases 2 et 3	373	4 %
Total	9 581	100 %

Source : calcul des auteurs basé sur les données des trois phases de la recherche

3 PROFIL DES VARIABLES DE RECHERCHE

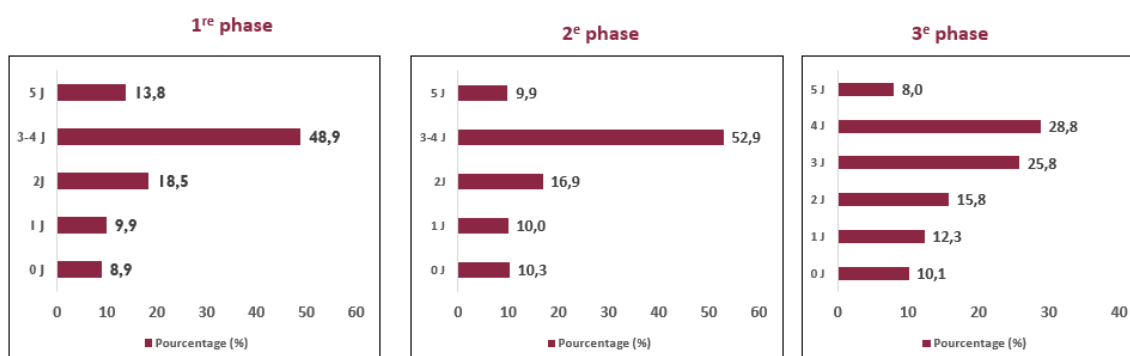
Cette partie présente le profil des variables de la recherche pour les trois collectes ou pour les deux dernières collectes de données seulement, selon le cas.

3.1 Les caractéristiques du mode de travail hybride

3.1.1 Nombre de jours de travail à distance par semaine

Lorsque l'on analyse le nombre de jours de travail à distance par semaine, rappelons que les questionnaires des phases 1 et 2 regroupaient les options « 3-4 jours/semaine » alors qu'à la phase 3, nous avons distingué les 3 jours des 4 jours par semaine. Comme illustré à la figure 3.1, durant la première phase du projet, presque 90 % des personnes répondantes ont déclaré travailler à distance au moins une journée par semaine. On remarque également que presque 50 % des personnes répondantes le font 3 ou 4 jours par semaine, qu'un peu moins de 20 % le font 2 jours par semaine, et 10 %, une journée par semaine.

Figure 3-1 : Nombre de jours de travail à distance par semaine



Le tableau 3.1 présente la matrice de transition entre les différents arrangements de travail à distance. Chaque cellule du tableau présente le pourcentage de personnes répondantes qui faisaient X jours de travail à distance à la phase 1 (ligne) et ont fini par faire Y jours de travail à distance à la phase 3 (colonne). Par exemple, 79 % des personnes répondantes qui ne faisaient pas de travail à distance (0 jour) n'ont pas changé de modalité tout au long des trois phases (restent à 0 jour); 12 % ont fini par faire un jour; 4 %, 2 jours; 3 %, 3-4 jours; et les 2 % restants, 5 jours. Au total, 434 personnes répondantes ne font pas de travail à distance à la phase 3, comparé à 412 à la phase 1. Cependant, parmi celles qui travaillaient à distance un jour à la phase 1, 38 % n'ont pas

changé de modalité, alors que 35 % ont fini par faire 3-4 jours à la phase 3. La transition la plus marquée se situe entre 5 jours et 3-4 jours. En effet, 44 % des personnes répondantes qui faisaient 5 jours de travail à distance à la phase 1 ont maintenu cette pratique jusqu'à la fin de la collecte des données et 46 % sont passées à la catégorie des 3-4 jours.

Tableau 3-1 : Matrice de transition entre les différents arrangements de travail à distance

Nombre de jours de travail à distance à la phase 1 (X)	Nombre de jours de travail à distance à la phase 3 (Y)					Nombre de personnes répondantes
	0 jour	1 jour	2 jours	3-4 jours	5 jours	
0 jour	79 %	12 %	4 %	3 %	2 %	412
1 jour	10 %	38 %	13 %	35 %	4 %	500
2 jours	3 %	14 %	56 %	25 %	2 %	832
3-4 jours	1 %	5 %	10 %	77 %	7 %	2 712
5 jours	2 %	6 %	2 %	46 %	44 %	627
Nombre de personnes répondantes	434	534	834	2 769	512	5 083

Source : calcul des auteurs basé sur les données des trois phases de la recherche

3.1.2 Lieu du travail à distance

La quasi-totalité des personnes répondantes lors des trois phases déclarent travailler à distance leur domicile (88 %, 91 % et 91 %), un petit nombre exprime utiliser parfois, souvent ou tout le temps des locaux mis à leur disposition par l'employeur (6 %, 5 %, 5 %).

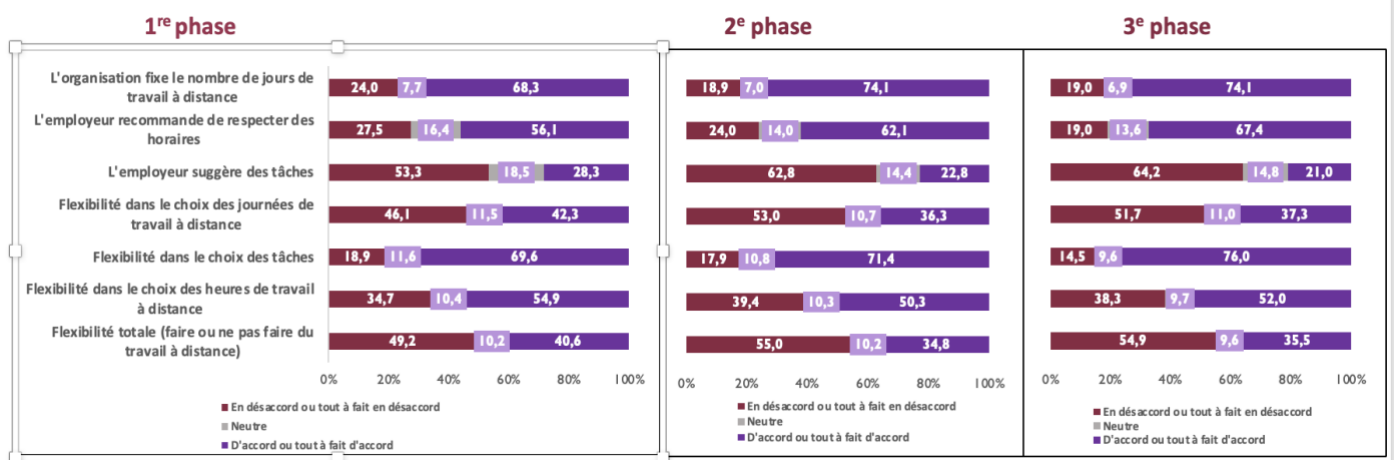
3.1.3 La distribution des différents types de flexibilité offerts

Sur quels aspects des conditions de travail en mode hybride, les employeurs et le personnel ont-ils le plus de contrôle? Comme l'illustre la figure 3.2, lors des trois phases de la recherche, et de manière croissante au fil du temps, plus de la moitié 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 par semaine (68 %, 74 %, 74 %) et qu'il recommande de respecter des horaires particuliers (56 %, 62 %, 67 %). En revanche, une minorité croissante de personnes répondantes se disent d'accord avec l'affirmation selon laquelle leur employeur leur suggère les tâches à effectuer (28 %, 23 %, 21 %).

Sur quels aspects des conditions de travail en mode hybride les personnes répondantes ont-elles le plus de contrôle? Les résultats sont cohérents avec ce qui précède. Dans les trois phases, plus de 70 % des répondant(e)s déclarent avoir la liberté de choisir leurs tâches (70 %, 71 %, 76 %); plus de

la moitié exprime avoir le choix de ses horaires de travail à distance (55 %, 50 %); tandis qu'environ 40 % disent décider du choix des jours où elles travaillent à distance (42 %, 36 %, 37 %) ou même, bénéficier d'une liberté totale quant au choix de travailler à distance ou non (41 %, 35 %, 36 %).

Figure 3-2 : Degré d'accord avec des aspects du mode de travail hybride déterminés par les personnes répondantes ou leur employeur



3.1.4 Gestion du travail hybride : politique ou contrat de travail

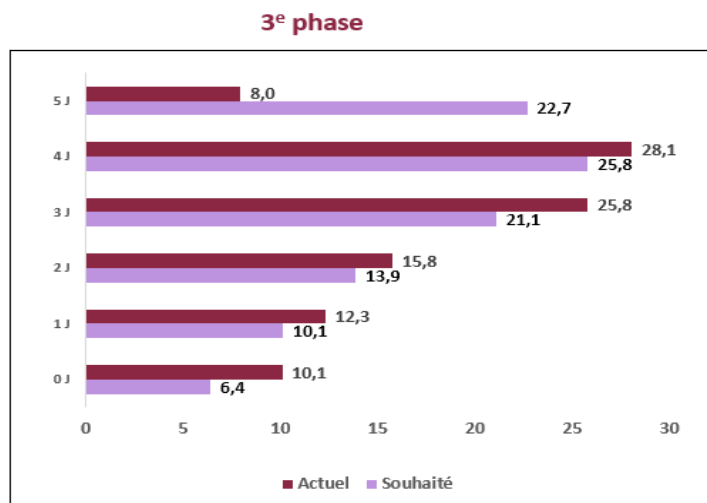
Au fil des trois phases, une proportion croissante des personnes répondantes affirment que le travail hybride est balisé dans leur organisation par une politique officielle (75 %, 83 %, 84 %). Le travail hybride est prévu au contrat d'embauche pour une minorité croissante de personnes répondantes qui semble se stabiliser autour de 25 % (15 %, 26 %, 27 %).

3.1.5 Écart entre nombre de jours de travail à distance par semaine actuel et celui souhaité

À la troisième phase de la collecte de données, nous avons ajouté une question dans le questionnaire afin de connaître les préférences individuelles des personnes répondantes par rapport au nombre de jours de travail à distance par semaine. La question est la suivante : « Si vous aviez à décider seul(e) votre modalité de travail, laquelle choisiriez-vous parmi les suivantes? » Les personnes répondantes devaient choisir entre 0, 1, 2, 3, 4 ou 5 jours. La figure 3.3 montre que les différences entre le nombre de jours de travail à distance effectué et celui souhaité par les personnes répondantes sont globalement significatives à 5 %. Si l'on retire les 6 % de personnes répondantes qui expriment vouloir travailler à 100 % sur les lieux de l'entreprise ou 0 jour à

distance, la quasi-totalité (94 %) des personnes répondantes dit vouloir travailler à distance au moins un jour par semaine. De ce nombre, 70 % souhaitent travailler principalement à distance selon les répartitions suivantes : 26 % à 4 jours par semaine; 23 % à 5 jours par semaine; et 21 % à 3 jours par semaine. Les autres (24 %) souhaitent travailler à distance 2 jours (14 %) ou encore, 1 jour (10 %) par semaine. L'insatisfaction, où l'écart entre le nombre de jours de travail à distance actuel et souhaité s'observe surtout pour la catégorie des 5 jours. En effet, 8 % des personnes répondantes affirment travailler à distance 5 jours par semaine, alors que c'est le souhait de 23 % d'entre elles (écart = 15 %).

Figure 3-3 : Écart entre le nombre de jours de travail à distance actuel et celui souhaité (n = 2 105)



Les différences sont significatives

3.2 La productivité à distance et sur les lieux de l'organisation

3.2.1 Productivité à distance et sur les lieux de l'organisation pour tous les employés

À toutes les phases de la recherche, nous avons demandé aux personnes participantes travaillant à distance au moins une journée par semaine de comparer leur productivité à distance et en présentiel selon a) la quantité de travail effectuée par heure; et b) le nombre d'heures travaillées par jour.

En comparaison avec leur travail sur les lieux de l'organisation, la quasi-totalité des personnes répondantes estime :

- a) accomplir **plus** (66 %, 67 %, 65 %) ou **autant** (30 %, 30 %, 31 %) **de travail par heure** à distance. Quel que soit le nombre de jours par semaine en travail à distance (1, 2, 3-4 ou

5 jours), la quasi-totalité (96 %, 97 %, 96 %) des personnes répondantes estime faire **autant ou plus** de travail par heure à distance qu'en présentiel;

- b) effectuer **plus** (49 %, 47 %, 46 %) ou **autant** (43 %, 44 %, 45 %) **d'heures de travail par jour** de travail à distance. Quel que soit leur nombre de journées par semaine à distance (1, 2, 3-4 ou 5 jours), la quasi-totalité (plus de 90 %) des personnes répondantes exprime faire **autant ou plus** de travail par heure à distance qu'en présentiel.

En somme, comme l'illustre le tableau 3.2, la quasi-totalité des personnes répondantes estime faire autant ou plus de travail par heure (96 %) à distance qu'en présentiel. Cette proportion est demeurée stable au fil des trois phases.

Tableau 3-2 : Productivité à distance en comparaison à celle sur les lieux de l'organisation (parmi les personnes qui font du travail à distance)

	Phase 1 (N=7 320)	Phase 2 (N=3 437)	Phase 3 (N=1830)
Quantité de travail/heure			
Plus	66 %	67 %	65 %
Autant	30 %	30 %	31 %
Moins	4 %	3 %	4 %
Nombre d'heures travaillées/jour			
Plus	49 %	47 %	46 %
Autant	43 %	44 %	45 %
Moins	8 %	9 %	9 %
Nombre de personnes répondantes	10 392	4 550	2 105

Source : calcul des auteurs basé sur les données des trois phases de la recherche

3.2.2 Productivité à distance et sur les lieux de l'organisation : perceptions des cadres

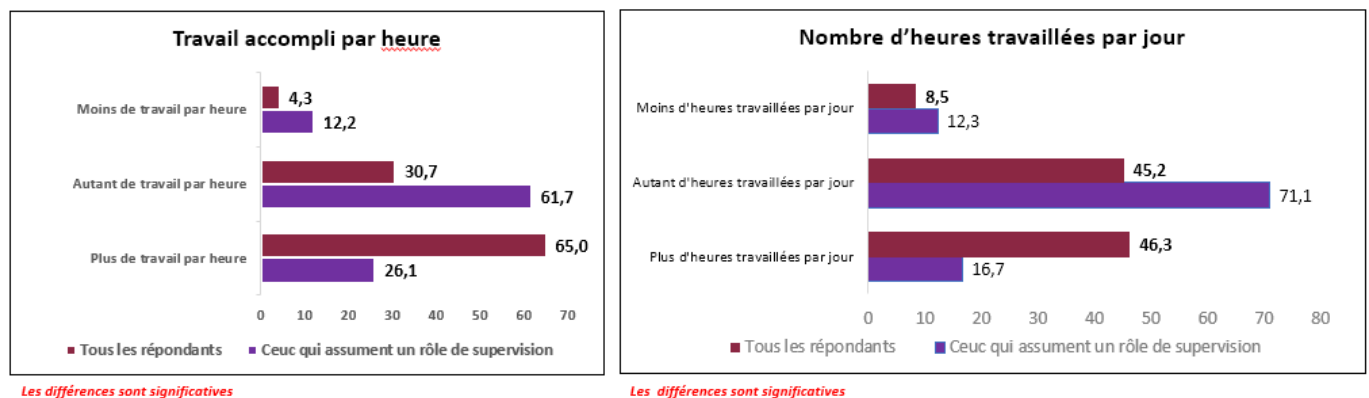
Lors de la troisième phase de la recherche, nous avons ajouté la question suivante à l'intention des personnes répondantes qui occupent un poste de cadre : « *En considérant le travail que votre ou vos subordonné(e)s accomplissent sur les lieux de l'organisation, pensez-vous qu'à distance, ils font en moyenne...* ». Les répondants occupant un poste de cadre avaient à choisir entre autant, plus ou moins de travail par heure et d'heures de travail par jour. Aux yeux des cadres, en moyenne, et en comparaison avec ce qu'ils ou elles font en présentiel, leurs subordonné(e)s accomplissent :

- **autant** de travail/heure (62 %) et autant d'heures de travail/jour (71 %) à distance;
- **plus** de travail/heure (26 %) et plus d'heures de travail/jours (17 %) à distance;

- *moins de travail/heure et moins d'heures de travail/jour (dans une proportion de 12 %) à distance*

En somme, la majorité des personnes-cadres répondantes (88 %) estiment qu'en moyenne, les membres de leur équipe font *autant ou plus de* travail par heure et *plus d'heures travaillées par jour* à distance qu'en présentiel. Comme le montre la figure 3.4, les perceptions des cadres sont globalement semblables à celles de l'ensemble des personnes répondantes à une différence près : le pourcentage des cadres qui affirment que les deux mesures de productivité sont *semblables* à distance et en présentiel est proportionnellement plus élevé, alors que l'ensemble des personnes répondantes est davantage porté à dire que ces deux mesures sont *plus élevées* à distance qu'en présentiel.

Figure 3-4 : Mesures de productivité : comparaison entre les perceptions de l'ensemble des personnes répondantes et celles des cadres (n = 2 105)



3.3 Constats sur la moyenne des variables de résultats mesurées lors des trois phases

Le tableau 3.3 permet de faire les constats suivants à l'égard des variables attitudinales mesurées lors des trois phases de collecte des données, soit la performance, la satisfaction, l'engagement et le soutien :

- **Les personnes répondantes estiment être souvent performantes.** C'est le cas aussi bien en matière d'atteinte des résultats/efficience que de développement des compétences et d'amélioration continue. La moyenne est demeurée stable tout au long des trois phases de la collecte des données.

- **La grande majorité des personnes répondantes sont satisfaites au travail.** Au cours des trois phases, les personnes répondantes sont plutôt d'accord pour dire qu'elles sont satisfaites de leur travail.
- **Les personnes répondantes expriment davantage d'engagement au travail et d'engagement affectif que d'engagement moral.** Pour les trois phases, on remarque que les personnes répondantes se disent plutôt d'accord (4/5) avec les énoncés mesurant leur engagement affectif envers l'organisation et leur engagement au travail, mais se montrent plutôt neutres (3/5) en ce qui a trait à leur engagement moral envers leur employeur. Ces perceptions sont restées stables tout au long des trois phases.
- ***Les personnes répondantes apprécient le soutien de leurs collègues et de leur supervision immédiate.*** Au cours des trois phases, les personnes répondantes sont plutôt d'accord avec l'affirmation selon laquelle elles reçoivent du soutien, et ce, dans l'ordre décroissant suivant : de leurs collègues (moyennes pour les trois phases : 4,2, 4,3 et 4,3), de leur supervision immédiate (moyennes : 3,7, 4,0 et 4,0) et de leur employeur (moyennes : 3,5, 3,6 et 3,6).
- **La majorité des personnes répondantes se disent satisfaites du nombre de jours de travail à distance.** Globalement, près de 80 % des personnes répondantes se disent satisfaites (42 % pour les 3 phases) ou très satisfaites (37 % pour les phases 1 et 2, et 35 % pour la phase 3). Le pourcentage de personnes qui se disent très insatisfaites de leur nombre de jours de travail à distance est faible, mais il augmente au fil des trois phases (6 %, 10 % et 11 %). Cette insatisfaction croissante peut être liée à des changements d'exigences de la part des employeurs.

Tableau 3-3 : Moyennes des variables de résultats mesurées lors des trois phases

	Moyenne (échelle 1 à 5) Phase 1 N=7 380)	Moyenne (échelle 1 à 5) Phase 2 (N=3 630)	Moyenne (échelle 1 à 5) Phase 3 (N= 1997)
Performance*			
Atteinte des résultats/Efficience	4,4	4,3	4,2
Amélioration continue	4,0	4,1	4,0
Satisfaction au travail**	4,0	4,0	4,0
Engagement**			
Au travail	3,9	3,8	3,9
Affectif	4,0	4,0	4,0
Moral	2,8	2,8	2,8
Trois sources de soutien**			
L'organisation	3,5	3,6	3,6
La supervision immédiate	3,7	4,0	4,0
Les collègues	4,2	4,3	4,3
Satisfaction concernant le nombre de jours de travail à distance/semaine	%	%	%
Très satisfait(e)	37 %	37 %	35 %
Satisfait(e)	42 %	42 %	42 %
Neutre	7 %	6 %	6 %
Insatisfait(e)	8 %	5 %	6 %
Très insatisfait(e)	6 %	10 %	11 %

* Échelle de fréquence allant de 1 (« Jamais ») à 5 (« Tout le temps »). ** Échelle d'accord allant de 1 (« Tout à fait en désaccord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »).

Source : calcul des auteurs basé sur les données des trois phases de la recherche

3.4 Constats sur la moyenne des variables de résultats mesurées lors des phases 2 et 3

Le tableau 3.4 permet de faire les constats suivants à l'égard des moyennes des réponses (sur une échelle allant de 1 [« Tout à fait en désaccord »] à 5 [« Tout à fait d'accord »]) aux variables de résultats mesurées lors des **deux dernières collectes de données seulement** : la justice, le bien-être, le sentiment d'épuisement, la conciliation des sphères de la vie, la satisfaction des besoins fondamentaux et l'intention de départ.

Tableau 3-4 : Moyennes des variables de résultats mesurées lors des phases 2 et 3

	Moyenne (échelle 1 à 5) phase 2 N=3 538)	Moyenne (échelle 1 à 5) phase 3 N= 1962)
Justice		
• Procédurale	3,6	3,6
• Interpactionnelle	4,4	4,3
• Distributive	3,5	3,5
Bien-être	4,0	4,0
Sentiment d'épuisement	2,6	2,6
Équilibre des sphères de la vie	4,0	4,7
Satisfaction des besoins fondamentaux		
• Autonomie	4,4	4,4
• Affiliation	4,0	4,1
• Compétences	4,2	4,3
Intention de quitter	1,9	1,9

** Échelle d'accord allant de 1 (« Tout à fait en désaccord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »).

Source : calcul des auteurs basé sur les données des trois phases de la recherche

- **Perceptions de justice** : Les personnes participantes sont, en moyenne, plutôt d'accord pour dire que leur supervision immédiate les traite de manière juste sur le plan interpersonnel (moyennes 4,4 et 4,3). Toutefois, elles se disent plutôt neutres (indifférentes) en ce qui a trait aux justices distributive (3,5 pour les 2 phases) et procédurale (3,6 pour les 2 phases).
- **Bien-être** : Elles se montrent assez d'accord pour dire qu'elles ressentent du bien-être (avec une moyenne de 4/5 pour les phases 2 et 3).
- **Épuisement** : Elles se disent plutôt neutres lorsqu'elles sont interrogées sur leur épuisement (moyenne de 2,6/5).
- **Équilibre des sphères de la vie** : Elles se disent satisfaites de la conciliation des sphères de leur vie, avec une moyenne de 4/5 à la phase 2 et de 4,7/5 à la phase 3. Au fil des années, les employeurs ont adopté plus de programmes formels visant à mieux gérer le personnel en mode hybride. Dans plusieurs organisations, on a notamment insisté sur le respect des horaires afin de limiter l'empiètement du travail sur la vie personnelle. Il est donc plausible que les personnes répondantes aient aussi appris à mieux gérer les frontières entre leurs différentes sphères de vie. Il est aussi plausible qu'elles aient eu le temps d'organiser leurs espaces de travail à domicile, et qu'elles aient obtenu plus d'appui des membres qui vivent sous le même toit. Nous ne mesurons

pas l'appui des membres de la famille ou d'autres personnes partageant leur domicile, mais les écrits montrent qu'il est important (voir la revue des écrits).

- **Satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux** : Elles estiment que leurs trois besoins fondamentaux sont satisfaits, puisque les moyennes sont toutes supérieures à 4/5. Par ordre décroissant de satisfaction : le besoin d'autonomie (moyenne de 4,4 pour les phases 2 et 3); le besoin de compétence (4,2 et 4,3); et le besoin de relation ou d'affiliation (4,1 pour les phases 2 et 3).
- **Intention de quitter** : Elles disent être en désaccord avec l'affirmation selon laquelle elles songent à quitter leur employeur (moyenne des phases 2 et 3 = 1,9/5).

4 ANALYSES BIVARIÉES ENTRE LE NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL À DISTANCE PAR SEMAINE ET LES VARIABLES DE LA RECHERCHE

Cette partie vise à présenter pour chacune des phases de l'étude les liens bivariés entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les différentes variables de la recherche.

4.1 Liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les caractéristiques des personnes répondantes et leurs emplois

Le genre des personnes répondantes est significativement lié au nombre de jours de travail à distance (liens significatifs à 5 % pour les trois phases) :

- Les femmes sont surreprésentées dans les 2 jours et moins.
- Les hommes sont surreprésentés dans les 3-4 jours et plus.

La catégorie d'emploi des personnes répondantes est significativement liée à leur nombre de jours de travail à distance par semaine (liens significatifs à 5 % dans les trois phases) :

- Les professionnel(le)s sont surreprésenté(e)s dans 3-4 jours.
- Les personnes-cadres sont surreprésentées dans 1 jour et dans 0 jour.

Le nombre de jours de travail à distance par semaine augmente avec :

- l'âge. Les personnes répondantes âgées de 45 ou plus sont surreprésentées dans les 3-4 jours ou plus (significatif pour les phases 1 et 2, mais pas pour la phase 3).
- le niveau d'instruction. Les personnes répondantes détentrices d'un diplôme de bac ou de niveau supérieur sont surreprésentées dans les 3-4 jours ou plus (significatif à 5 % pour les trois phases).

4.2 Liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les diverses perceptions des personnes répondantes

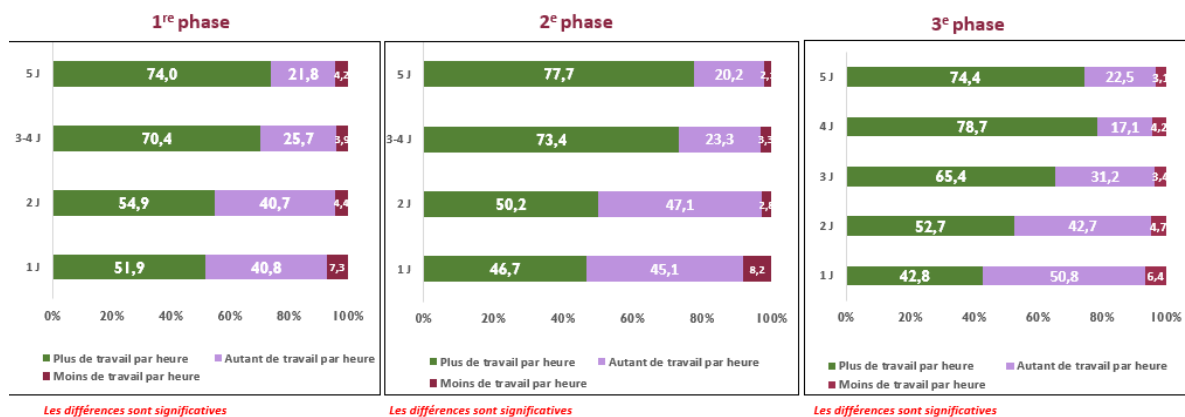
4.2.1 La productivité selon le nombre de jours de travail à distance

Est-ce que la perception des personnes répondantes à l'égard de leur productivité varie selon leur nombre de jours de travail à distance par semaine? Nos résultats montrent des différences

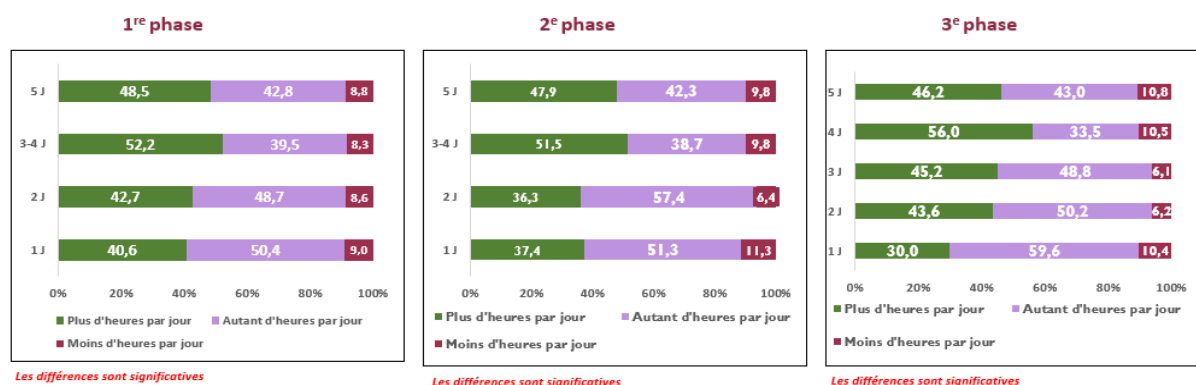
statistiquement significatives à 1 % pour chacune des trois années, et ce, pour les deux mesures de productivité : la quantité de travail par heure et le nombre d'heures travaillées par jour. Comme le montre la figure 4.1, au cours des trois phases, les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance (3 jours ou plus, soit 3-4 jours ou 5 jours lors des deux premières phases; et 3, 4 ou 5 jours lors de la phase 3) sont proportionnellement plus nombreuses à déclarer accomplir davantage de travail par heure et travailler plus d'heures par jour que celles qui travaillent à distance 2 jours ou moins par semaine.

Figure 4-1 : La productivité perçue selon le nombre de jours de travail à distance : comparaison entre celle à distance et celle sur les lieux de l'organisation

A) Quantité de travail par heure réalisé à distance et sur les lieux de l'organisation



B) Nombre d'heures travaillées par jour à distance et sur les lieux de l'organisation



Les résultats de la phase 3 montrent l'importance de distinguer 3 jours et 4 jours à distance. En effet, le pourcentage des personnes répondantes qui disent faire plus de travail et plus d'heures de travail lorsqu'elles travaillent à distance est plus grand parmi celles qui le font 4 jours (79 % pour

la quantité de travail; 56 % pour le nombre d'heures) que celles qui le font 5 jours (74 % et 46 %) ou 3 jours (65 % et 45 %). On observe que, lors des trois phases, le nombre de jours de travail à distance a des effets positifs plus grands sur la quantité de travail par heure que sur le nombre d'heures travaillées par jour, ce qui n'est pas surprenant. Comme le personnel est rémunéré pour un certain nombre d'heures, il est même préférable d'éviter les excès de ce côté, car ils peuvent affecter le bien-être à plus ou moins long terme.

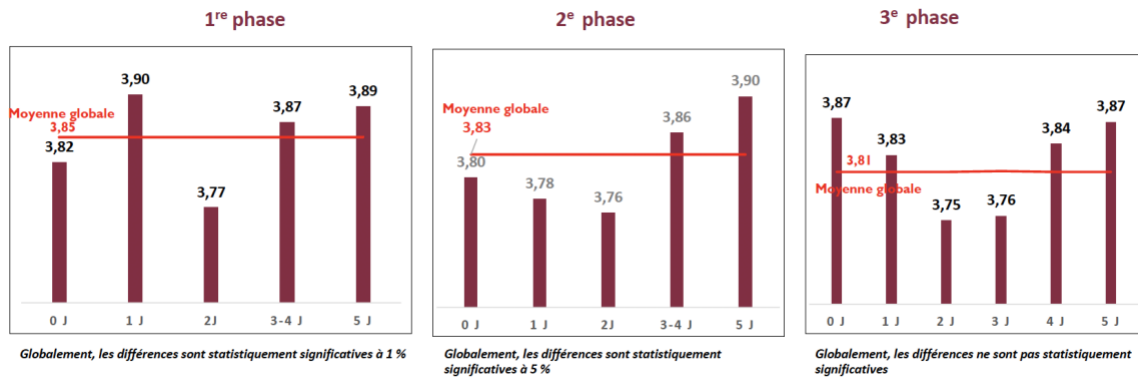
4.2.2 Les types d'engagement selon le nombre de jours de travail à distance

Si l'on peut craindre que le travail à distance nuise à l'engagement du personnel dans leur travail et l'organisation, nos résultats ne le confirment pas. Comme l'illustre la figure 4.2, la variation entre les types d'engagement selon le nombre de jours de travail à distance est globalement significative pour les deux premières phases de la recherche (2022 et 2023). L'engagement au travail et l'engagement affectif envers l'organisation sont plus élevés que la moyenne parmi les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance (3, 4 ou 5 jours), et la valeur moyenne de ces deux types d'engagement augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance. Il y a même une augmentation significative des trois types d'engagement entre les personnes répondantes qui travaillent 3-4 jours et celles qui travaillent 100 % à distance.

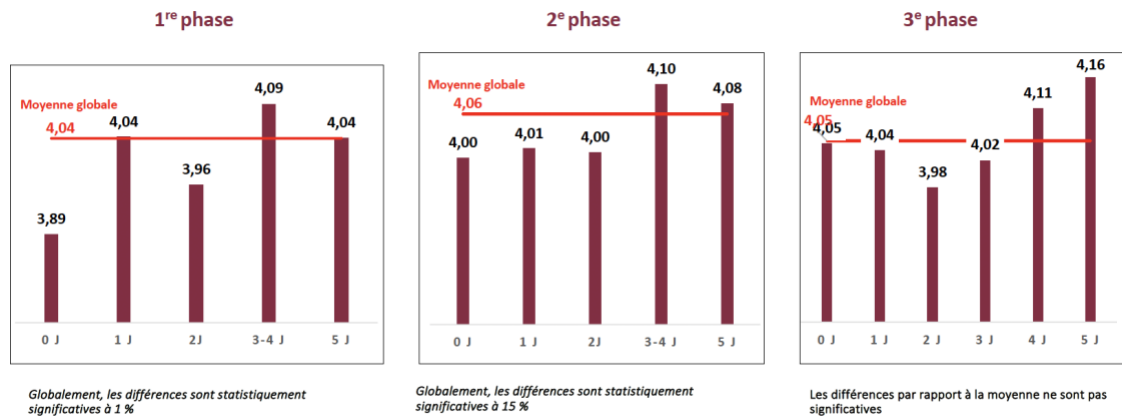
Lors de la phase 3, où nous avons distingué les 3 jours et les 4 jours à distance, nous observons des différences, mais elles ne sont pas globalement significatives. D'abord, les trois types d'engagement sont plus élevés parmi les personnes répondantes qui travaillent à distance 4 ou 5 jours. L'engagement au travail et l'engagement affectif envers l'organisation tendent à être plus faibles parmi les personnes répondantes qui travaillent à distance 2 ou 3 jours.

Figure 4-2 : Les types d'engagement selon le nombre de jours de travail à distance

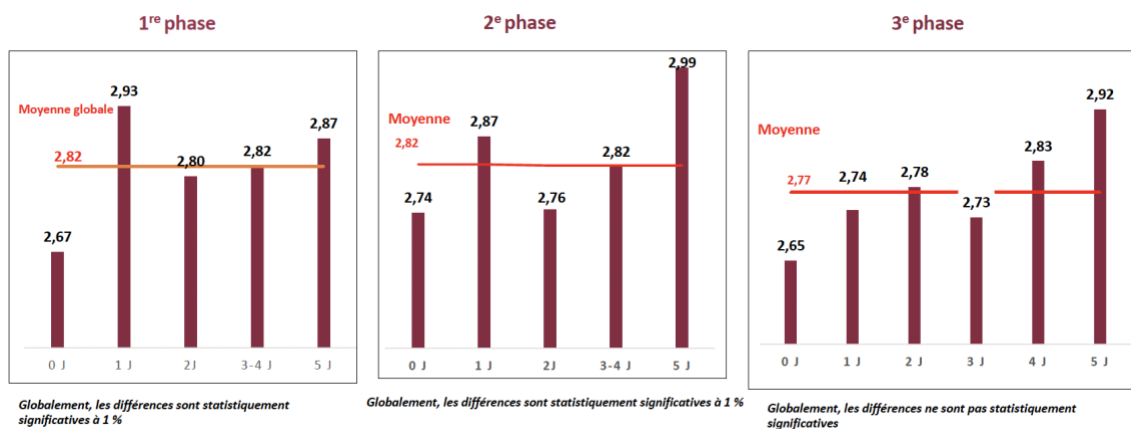
A) Engagement au travail



B) Engagement affectif envers l'organisation



C) Engagement moral envers l'organisation

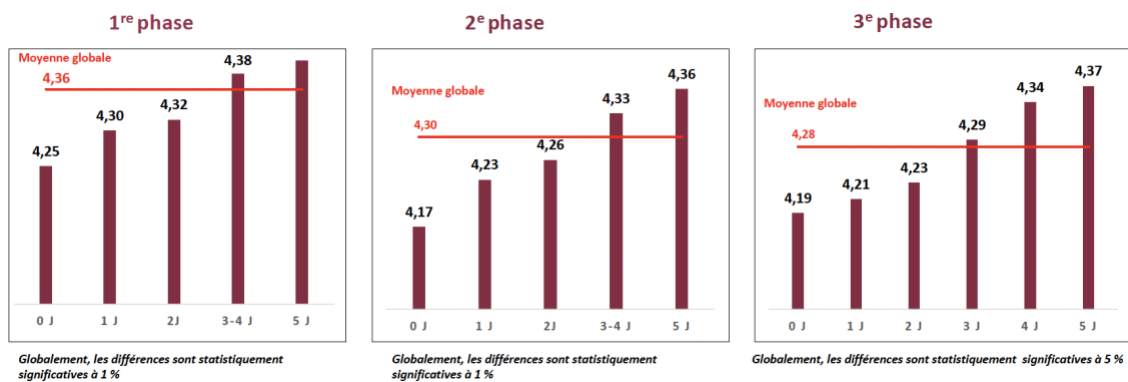


4.2.3 Performance selon le nombre de jours de travail à distance

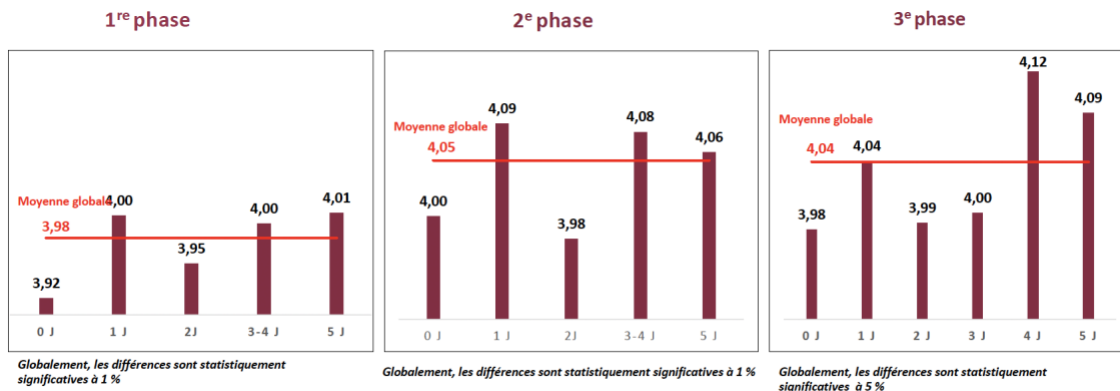
Si l'on peut craindre que le travail à distance nuise à la performance au travail du personnel, nos résultats ne le confirment pas. Comme l'illustre la figure 4.3, les différences pour les deux types de performance (atteinte des résultats/efficience et amélioration continue/développement) selon le nombre de jours de travail à distance sont globalement significatives aux trois phases de la recherche (2022, 2023, 2024).

Figure 4-3 : La performance selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

A) Performance mesurée par l'atteinte des résultats/efficience



B) Performance mesurée par l'amélioration continue/le développement



Lors des deux premières phases, les deux mesures de performance sont plus élevées que la moyenne parmi les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance (3-4 jours ou 5 jours), et la valeur moyenne des deux mesures augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance. Les moyennes pour les deux mesures de performance sont plus faibles pour celles qui travaillent à 100 % sur les lieux de l'organisation. Lors de la phase 3, où

nous avons distingué les 3 jours et les 4 jours à distance, les deux mesures de performance sont plus élevées parmi les personnes répondantes qui travaillent à distance 4 ou 5 jours par semaine.

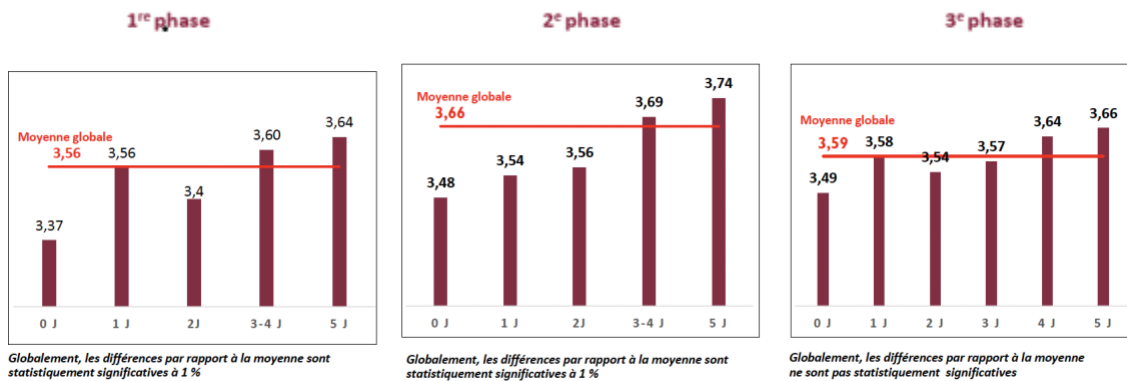
4.2.4 Le soutien reçu selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

Si l'on peut craindre que le travail à distance diminue le soutien que les personnes répondantes estiment recevoir au travail, nos résultats ne le confirment pas. Comme l'illustre la figure 4.4, les différences par rapport à la moyenne en ce qui a trait au **soutien offert par l'employeur** selon le nombre de jours de travail à distance sont globalement significatives pour les deux premières phases de la recherche (2022 et 2023), mais pas pour la troisième phase. Ce soutien est plus élevé que la moyenne parmi les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance (3-4 jours ou 5 jours par semaine). Toutefois, lors de la phase 3, la perception de soutien offert par l'employeur s'améliore significativement en passant de 3 à 4 jours, et de 4 à 5 jours. La moyenne pour ce type de soutien tend à être plus faible pour les personnes répondantes qui travaillent à distance 2 jours ou moins par semaine.

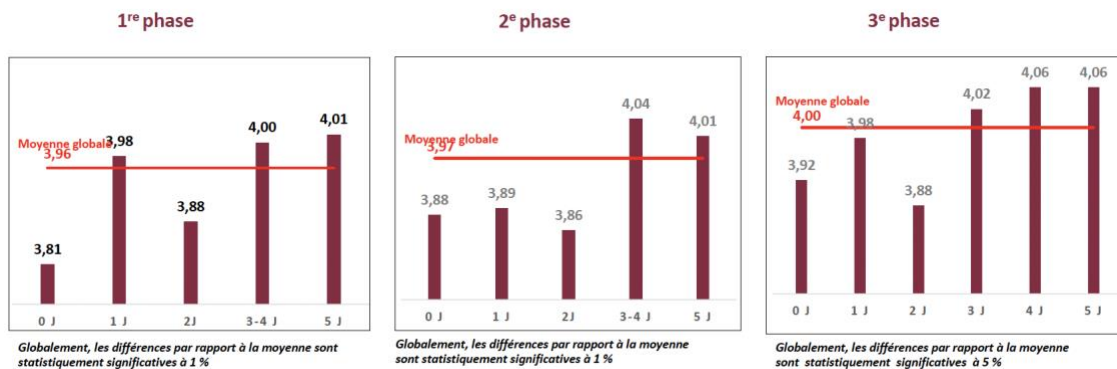
Par ailleurs, les différences par rapport à la moyenne en ce qui a trait au **soutien offert par la supervision immédiate et les collègues** selon le nombre de jours de travail à distance sont globalement significatives pour les trois phases de la recherche. Pour les phases 1 et 2, il est plus élevé pour les personnes répondantes qui travaillent à distance 3 jours ou plus, alors qu'à la phase 3, on observe qu'il est plus élevé pour celles qui travaillent 4 et 5 jours à distance. Notons que la perception du soutien offert par les collègues augmente de manière significative en passant de 2 à 3-4 jours de travail à distance par semaine aux phases 1 et 2, et en passant de 3 à 4 jours de travail à distance par semaine à la phase 3.

Figure 4-4 : Le soutien reçu selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

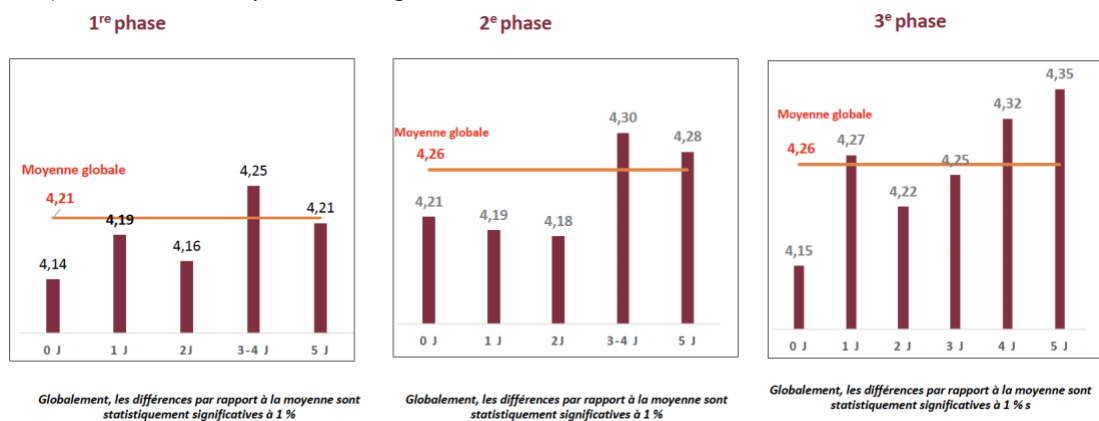
A) Soutien offert par l'employeur



B) Soutien offert par la supervision immédiate



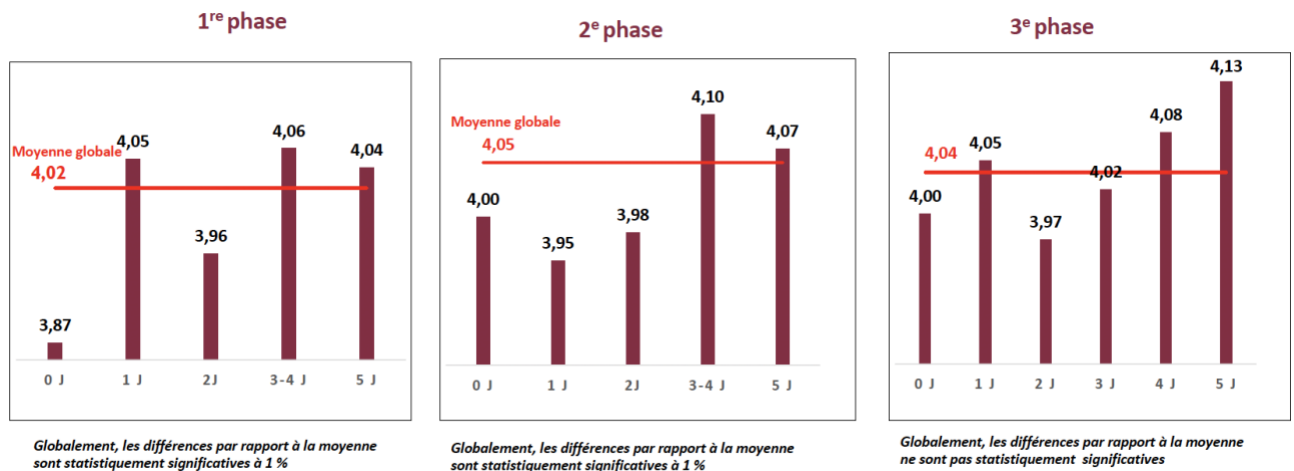
C) Soutien offert par les collègues



4.2.5 Satisfaction au travail selon le nombre de jours à distance par semaine

Les résultats des trois phases illustrés à la figure 4.5 montrent que la satisfaction au travail varie significativement selon le nombre de jours de travail à distance pour les phases 1 et 2, mais pas pour la phase 3. Lors des phases 1 et 2, la satisfaction au travail est plus élevée chez les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance (3-4 jours ou 5 jours) et elle augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours » à distance lors des phases 1 et 2. Lors de la phase 3, les moyennes de la satisfaction au travail sont plus élevées parmi les personnes répondantes qui travaillent à distance 4 ou 5 jours par semaine.

Figure 4-5 : La satisfaction au travail selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

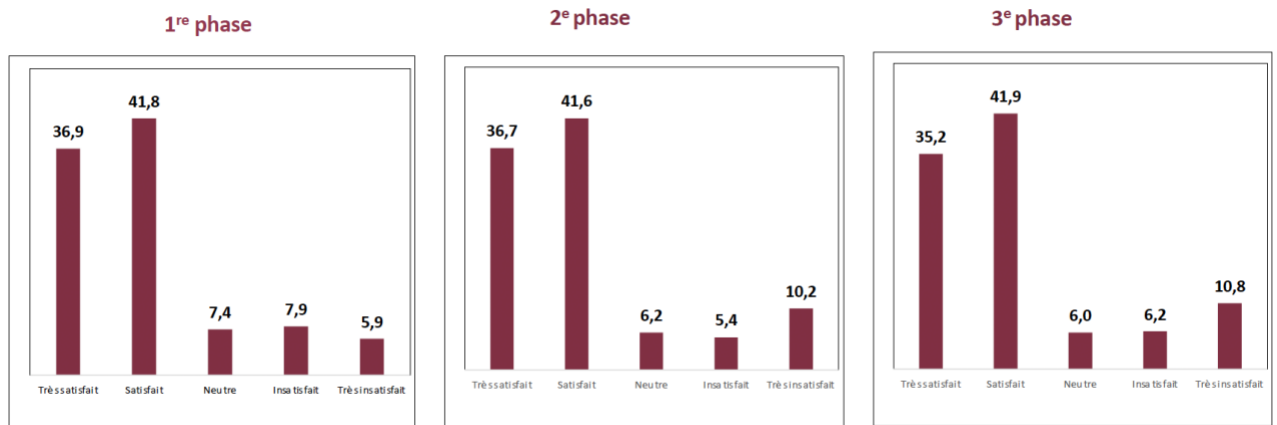


4.2.6 Satisfaction à l'égard du nombre de jours de travail à distance par semaine

La figure 4.6 montre d'abord que la satisfaction à l'égard du nombre de jours de travail à distance par semaine ne varie pas significativement avec le nombre de jours de travail à distance. Toutefois, on peut observer que plus ce nombre augmente, plus le pourcentage des personnes répondantes qui s'en disent satisfaites ou très satisfaites augmente, et ce, de manière statistiquement significative, pour s'élever autour de 80 % à 3 ou 4 jours et à près de 85 % à 5 jours.

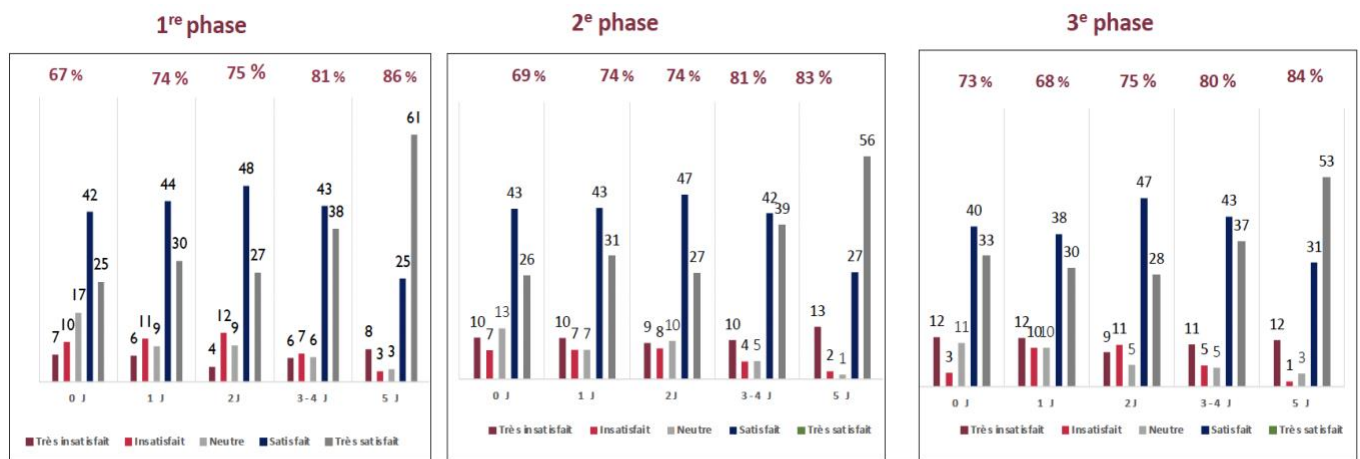
Figure 4-6: La satisfaction à l'égard du nombre de jours de travail à distance par semaine selon l'intensité du travail à distance

A) Moyennes de satisfaction à l'égard de l'aménagement de travail selon le nombre de jours de travail à distance par semaine



Différences non significatives pour les 3 phases

B) Proportions de personnes répondantes selon le degré de satisfaction et le nombre de jours à distance



Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %

Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %

Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %

4.2.7 Perceptions de justice selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

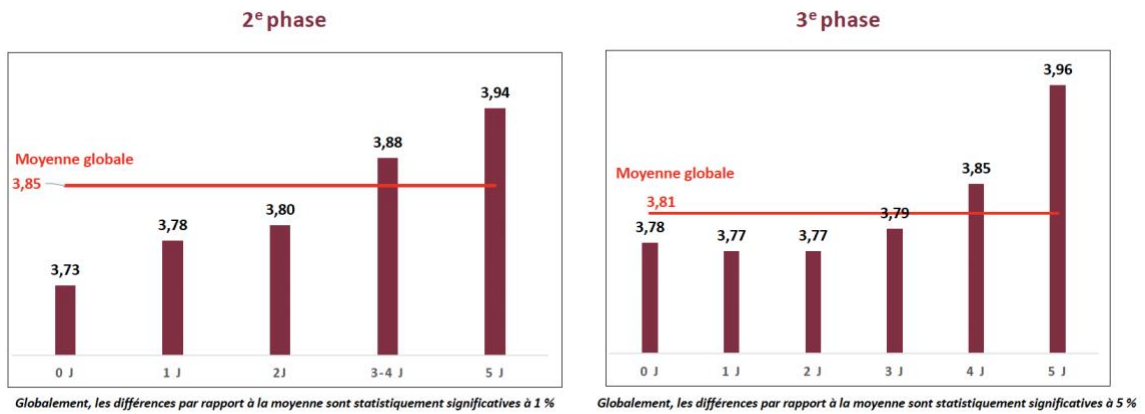
La figure 4.7 montre les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les trois types de justice, d'abord combinés en une mesure globale et, ensuite, pour chaque type. Les perceptions de justice ont été mesurées aux phases 2 et 3 (2023 et 2024). Pour les deux phases, les **perceptions globales en matière de justice organisationnelle** (regroupant les trois types) sont significativement liées au nombre de jours de travail à distance. À la phase 2, les perceptions moyennes de justice globale sont plus élevées (en haut de la moyenne) parmi les personnes qui travaillent à distance plus de 3 jours. Elles augmentent significativement en passant de 2 jours à 3-4 jours. À la phase 3, les perceptions moyennes de justice globale sont similairement plus élevées (en haut de la moyenne) parmi les personnes qui travaillent à distance 4 jours (moyenne 3,9) ou 5 jours (moyenne 4,0). Il y a une augmentation statistiquement significative de la perception de justice globale en passant de 4 à 5 jours de travail à distance.

Pour les deux phases, les perceptions à l'égard de la **justice procédurale** sont significativement liées au nombre de jours de travail à distance. Pour les deux phases, la perception moyenne de justice procédurale est plus élevée parmi les personnes qui travaillent 5 jours à distance. À la phase 2, on note des augmentations significatives de cette perception en passant de 2 jours à 3-4 jours, et en passant de 3-4 jours à 5 jours. À la phase 3, on note des augmentations significatives de cette perception en passant de 4 jours à 5 jours.

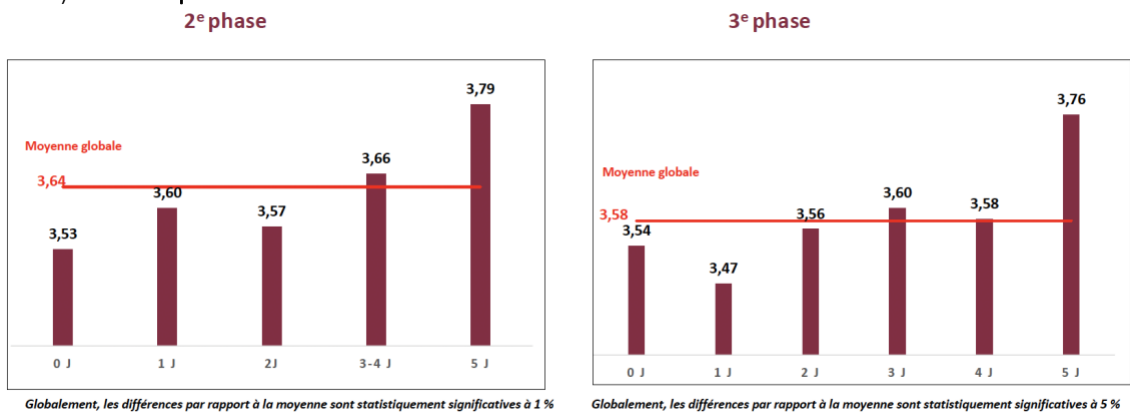
Les perceptions à l'égard de la **justice interactionnelle** sont significativement liées au nombre de jours de travail à distance pour la phase 2, mais pas la phase 3. Pour la phase 2, la perception moyenne de justice interactionnelle est la plus élevée chez les personnes qui travaillent principalement à distance (3 jours ou plus par semaine). Elle augmente significativement en passant de 2 jours à 3-4 jours à distance. Pour la phase 3, la perception de justice interactionnelle chez les personnes répondantes qui travaillent à distance 5 jours (moyenne = 4,4) et 1 jour (moyenne 4,5) est similairement plus élevée que la moyenne. Par ailleurs, à la phase 3, cette perception augmente significativement en passant de 3 à 4 jours, ainsi que de 4 à 5 jours.

Figure 4-7 : Les perceptions de justice selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

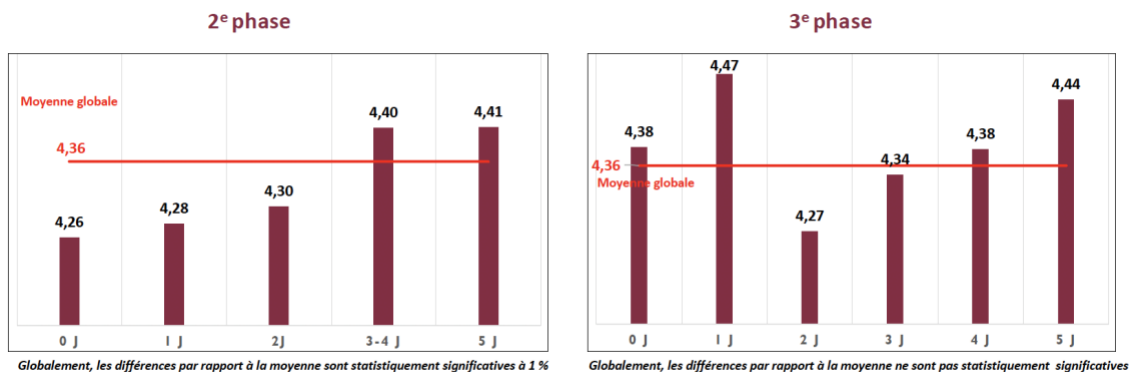
A) Mesure globale de justice (procédurale, interactionnelle et distributive)



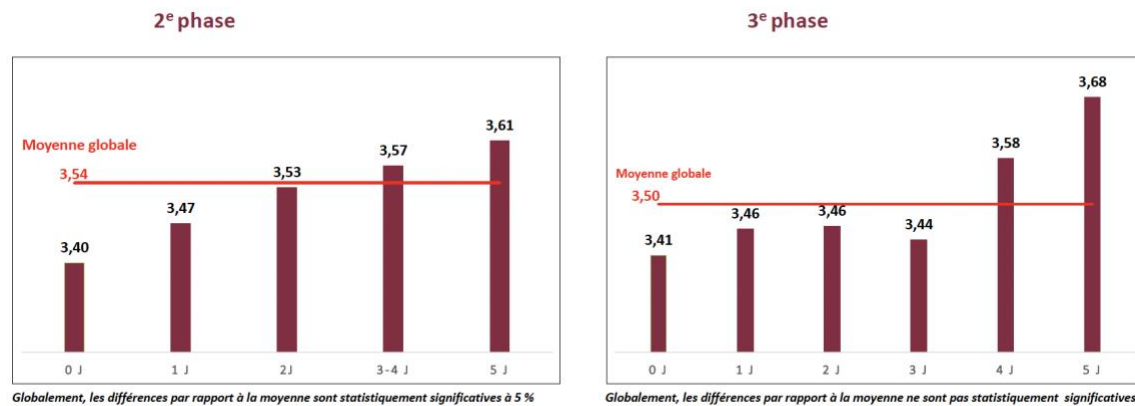
B) Justice procédurale



C) Justice interactionnelle



D) Justice distributive



Les perceptions à l'égard de la **justice distributive** sont significativement liées au nombre de jours de travail à distance pour la phase 2, mais pas la phase 3. Pour la phase 2, la perception moyenne de justice distributive est plus élevée que la moyenne parmi les personnes qui travaillent principalement à distance (plus de 3 jours). Elle augmente d'ailleurs significativement en passant de 2 à 3-4 jours. Pour la phase 3, les perceptions moyennes de **justice interactionnelle** sont similairement plus élevées que la moyenne pour les personnes répondantes qui travaillent à distance 4 jours ou 5 jours (moyennes = 3,6 et 3,7). Par ailleurs, à la phase 3, ces perceptions de justice interactionnelle augmentent significativement en passant de 3 jours à 4 jours, ainsi que de 4 jours à 5 jours.

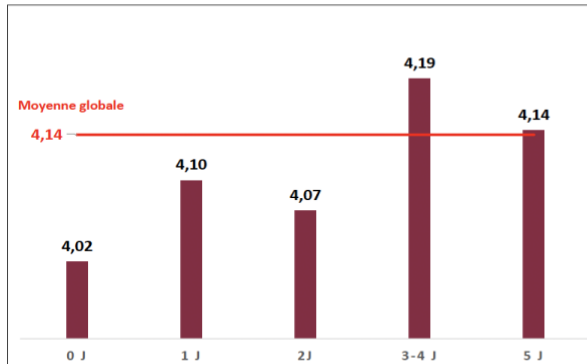
4.2.8 Les sentiments de bien-être, d'épuisement et d'équilibre entre les sphères de la vie selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

Le nombre de jours de travail à distance influence-t-il le sentiment de bien-être, d'épuisement et d'équilibre entre les sphères de la vie des personnes? Comme le montre la figure 4.8, pour les phases 2 et 3, les niveaux du **bien-être** selon le nombre de jours à distance sont statistiquement différents de la moyenne. À la phase 2, le bien-être est le plus élevé chez les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance, et il augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours ». À la phase 3, le bien-être est le plus élevé chez les personnes répondantes qui travaillent à distance 4 jours, et il augmente significativement en passant de 3 à 4 jours. Pour les deux années, le bien-être diminue en passant de 4 jours à 5 jours, quoique la baisse ne soit pas statistiquement significative.

Figure 4-8 : Les sentiments de bien-être, d'épuisement et d'équilibre entre les sphères de la vie selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

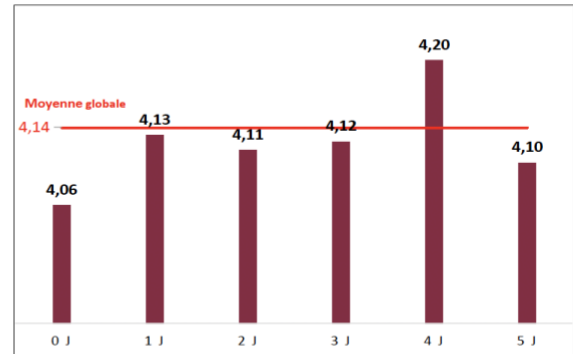
A) Sentiment de bien-être

2^e phase



Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %

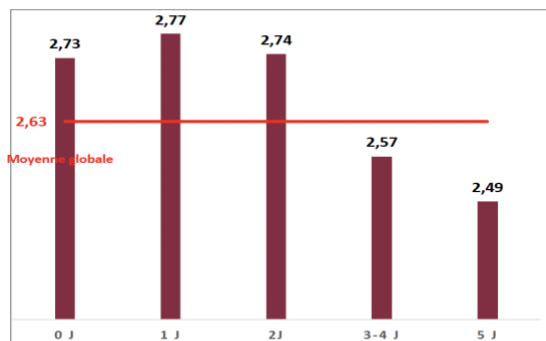
3^e phase



Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %

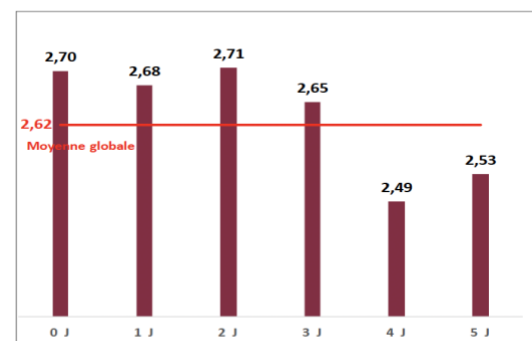
B) Sentiment d'épuisement

2^e phase



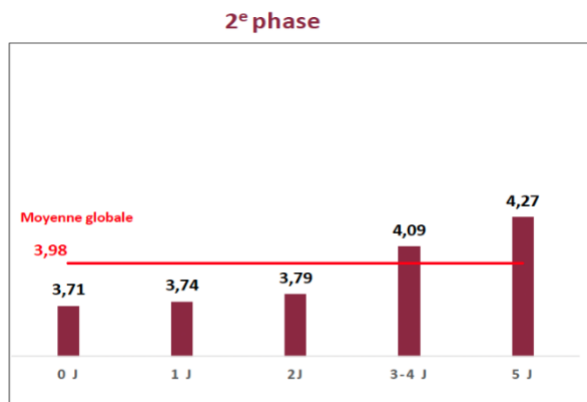
Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %

3^e phase

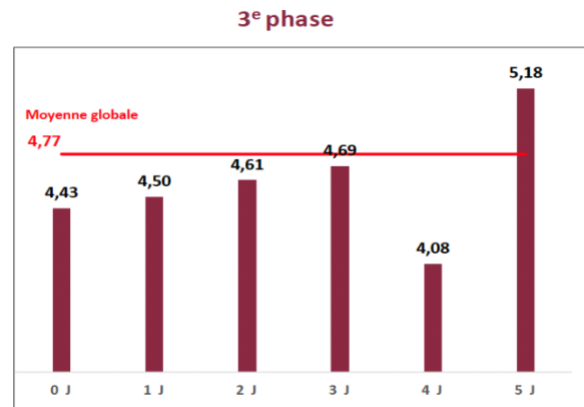


Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %

C) Sentiment d'équilibre entre les sphères de la vie



Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %



Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %

Pour les phases 2 et 3, les niveaux **d'épuisement** selon le nombre de jours à distance sont statistiquement différents de la moyenne. À la phase 2, l'épuisement est plus faible chez les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance, et il diminue significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours ». À la phase 3, l'épuisement est le plus bas chez les personnes répondantes qui travaillent à distance 4 jours, et il diminue significativement en passant de 3 à 4 jours.

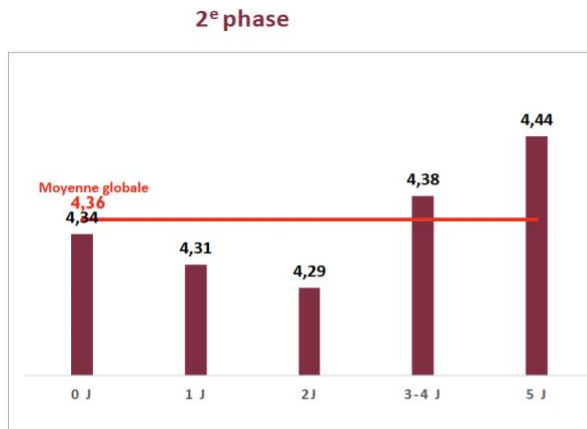
Finalement, pour les phases 2 et 3, les **perceptions d'équilibre entre les sphères de la vie** selon le nombre de jours à distance sont statistiquement différentes de la moyenne. À la phase 2, cette perception est la plus élevée chez les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance; et elle augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours », ainsi qu'en passant de « 3-4 jours » à « 5 jours ». À la phase 3, elle est la plus élevée chez les personnes répondantes qui travaillent à distance 5 jours, et elle augmente significativement en passant de 4 à 5 jours. Toutefois, elle diminue significativement en passant de 3 à 4 jours de travail à distance.

4.2.9 La satisfaction des besoins selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

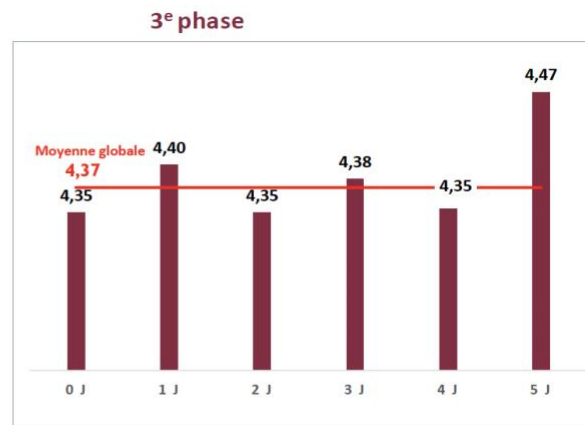
Comme le montre la figure 4.9, il y a des différences dans le niveau de satisfaction des trois besoins fondamentaux par rapport à la moyenne qui sont statistiquement significatives à la phase 2, mais qui ne le sont pas à la phase 3. À la phase 2, la satisfaction des trois besoins fondamentaux est plus élevée chez les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance, et elle augmente significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours ». À la phase 3, la satisfaction des besoins de compétence et de relation est plus élevée chez les personnes répondantes qui travaillent 3, 4 et 5 jours, alors que le besoin d'autonomie est mieux satisfait chez celles qui travaillent à 100 % à distance (5 jours par semaine).

Figure 4-9 : La satisfaction des trois besoins fondamentaux selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

A) Satisfaction du besoin d'autonomie



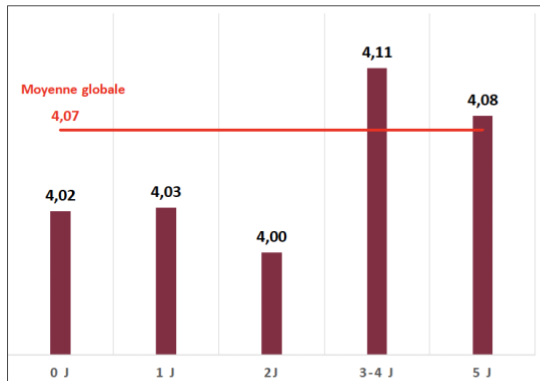
Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %



Globalement, les différences par rapport à la moyenne ne sont pas statistiquement significatives

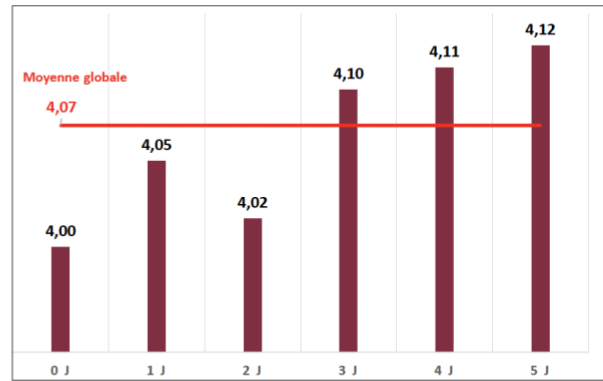
B) Satisfaction du besoin d'affiliation

2^e phase



Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %

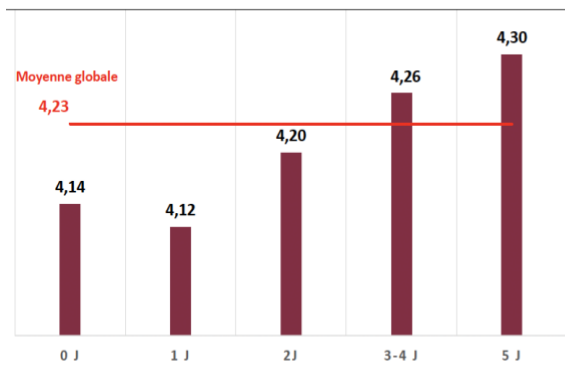
3^e phase



Globalement, les différences par rapport à la moyenne ne sont pas statistiquement significatives

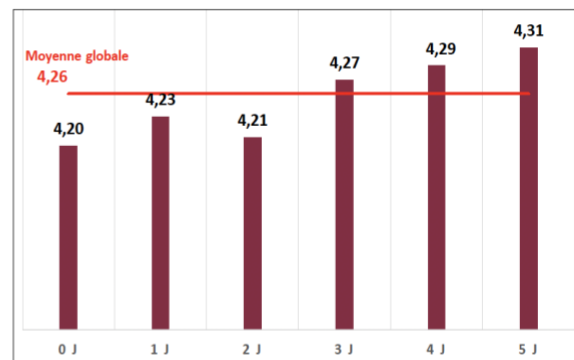
C) Satisfaction du besoin de compétence

2^e phase



Globalement, les différences par rapport à la moyenne sont statistiquement significatives à 1 %

3^e phase

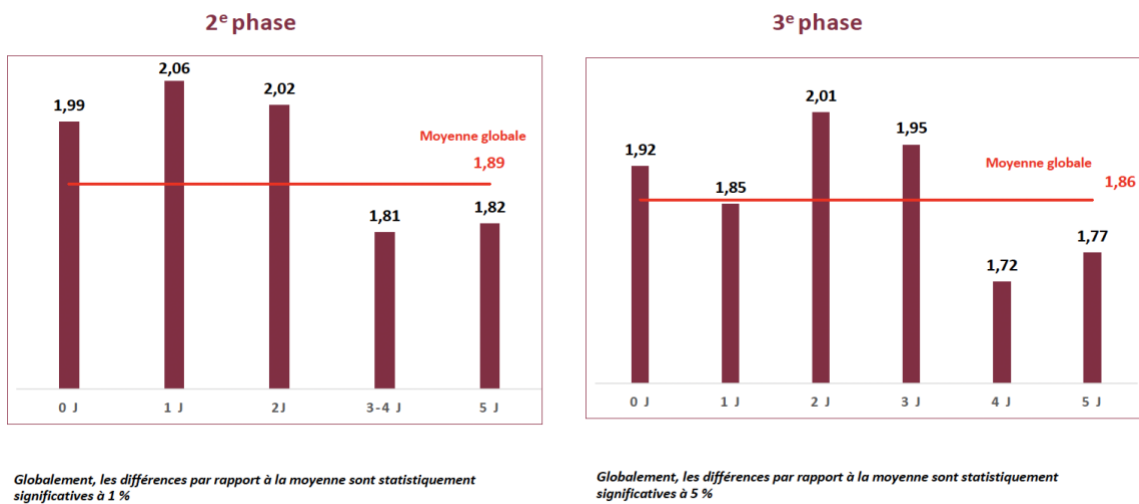


Globalement, les différences par rapport à la moyenne ne sont pas statistiquement significatives

4.2.10 L'intention de quitter selon le nombre de jours de travail à distance par semaine

La figure 4.10 montre l'intention de quitter selon le nombre de jours de travail à distance pour les phases 2 et 3. On remarque qu'il y a des différences significatives entre les moyennes selon le nombre de jours de travail à distance. À la phase 2, l'intention de quitter est moins fréquente parmi les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance, et elle baisse significativement en passant de « 2 jours » à « 3-4 jours ». À la phase 3, l'intention de quitter est moins fréquente parmi les personnes répondantes qui travaillent à distance 4 ou 5 jours, et elle diminue significativement en passant de « 3 jours » à « 4 jours ».

Figure 4-10 : L'intention de quitter selon le nombre de jours de travail à distance par semaine



4.3 Synthèse des liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les variables attitudinales pour les trois phases

Avant de procéder aux analyses multivariées à la partie 5, observons le tableau 4.1 qui présente une synthèse des liens statistiques entre le nombre de jours de travail à distance et les variables attitudinales mesurées. Rappelons d'abord que le nombre de jours de travail à distance des personnes répondantes est statistiquement et positivement lié à l'âge, au genre féminin et au niveau de scolarité. Par ailleurs, les employé(e)s de bureau et les technicien(ne)s sont plus présent(e)s dans les 2 jours; les professionnel(le)s, dans les « 3 jours » ou « 4 jours » à distance; et les cadres, dans le mode 100 % sur les lieux de l'organisation. Lors des trois phases, la

grande majorité des personnes répondantes estime être « *autant ou plus* » productive en travaillant à distance qu'en présentiel. Cet avis est partagé par la grande majorité des personnes occupant des postes de supervision, qui sont plus nombreuses, à la phase 3, à se dire « autant » productives à distance qu'en présentiel que « plus » productives.

Le tableau 4.1 montre que **lors des phases 1 et 2**, le nombre de jours de travail à distance était significativement lié à toutes variables attitudinales mesurées (100 %, soit 13 liens significatifs pour 13 variables mesurées à la phase 1; et 24 liens significatifs pour 24 variables mesurées à la phase 2). Souvent, les attitudes étaient au mieux parmi les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance, soit 3-4 jours ou plus par semaine et, dans certains cas, parmi celles qui travaillent à distance 1 jour par semaine. Les attitudes sont généralement plus négatives pour les personnes qui travaillent à distance 2 jours et s'amélioraient significativement en passant à 3-4 jours.

Pour la phase 3, le tableau 4.1 montre un moins grand nombre de liens significatifs entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les résultats attitudinaux (près de 50 %, soit 11 liens significatifs sur 23). Ceci peut s'expliquer par plusieurs facteurs. À la phase 3, nous avons distingué les modalités « 3 jours » et « 4 jours ». De plus, entre les phases 1 et 3, les 5 jours à distance ont baissé (de 14 % à 8 %) ainsi que les 2 jours (de 19 % à 16 %), alors que les 3-4 jours ont augmenté (de 49 % à 55 %). Aussi, nos résultats à la phase 3 montrent qu'il y a manifestement moins de personnes répondantes qui travaillent à distance 5 jours (8 %) que de personnes qui expriment vouloir le faire (23 %). De plus, 26 % des personnes répondantes disent souhaiter travailler à distance 4 jours par semaine (il s'agit de la catégorie la plus fréquemment choisie), alors qu'en pratique, 28 % d'entre elles travaillent à distance effectivement 4 jours. Les liens significatifs confirment que les 4 et 5 jours à distance (et quelquefois le 1 jour) sont significativement plus liés aux résultats que les 3 jours. Plus précisément, les diverses perceptions (attitudes) tendent à être plus positives parmi les personnes qui travaillent à distance 4 ou 5 jours, une catégorie dans laquelle on trouve plus de professionnel(le)s; et parmi celles qui travaillent à distance 1 jour par semaine, qui compte en proportion significativement plus de cadres. On note une hausse de certaines perceptions positives en passant de 3 à 4 jours, ou de 2 à 3 jours.

Tableau 4-1 Synthèse des liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les variables attitudinales de résultats pour les trois phases

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Nombre de liens S entre le nombre de jours à distance et l'attitude sur 2 ou 3 phases
Incidences attitudinales				
Productivité à distance en comparaison avec celle en présentiel	S : plus élevé 3 jours et plus; plus faible à 2 jours			
• Quantité de travail/heure				3/3
• Nombre d'heures travaillées/jour				3/3
Engagement				
• Au travail	S : plus élevé à 3 jours et plus; plus faible à 2 jours.	NS : plus élevé à 4 et 5 jours; plus faible à 2 et 3 jours.	2/3	
• Moral			2/3	
• Affectif			2/3	
Performance				
• Atteinte des résultats/efficience	S : Augmente avec le nombre de jours à distance			3/3
• Amélioration continue/développement	S : phase 3 : plus élevé pour 1 jour, 4 jours et 5 jours;plus faible pour 2 et 3 jours. Phase 1 et 2 : plus élevé pour 3-4 jours, 5 jours et 1 jour.			3/3
Sentiment d'épuisement	Non mesuré	S : moins élevé à plus de 3 jours.	S : moins élevé à 4 et 5 jours.	2/2
Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux				
• Autonomie	Non mesuré	S : plus élevé à 3 jours et plus; moins élevé à 2.	NS : plus élevé à 3, 4 et 5 jours.	1/2
• Compétence	Non mesuré			1/2
• Affiliation	Non mesuré			1/2
% se disant satisfait selon le nombre de jours à distance/semaine	S : augmente avec le nombre de jours à distance			3/3
Satisfaction au travail	S : plus élevé 3 jours et plus; plus faible à 2 jours.		NS : plus élevé à 4 et 5 jours; plus faible à 2 jours.	2/3
Justice globale	Non mesuré	S : augmente avec le nombre de jours à distance.	S : augmente avec le nombre de jours à distance.	2/2
• Distributive	Non mesuré		NS : plus élevé à 4 et 5 jours.	1/2
• Procédurale	Non mesuré		S : augmente avec le nombre de jours à distance.	2/2
• Interactionnelle	Non mesuré		NS : augmente en passant de 3-4 à 5 jours; élevé à 1 jour	1/2
Intention de quitter	Non mesuré	S : moins élevé à plus de 3 jours	S : moins élevé à 4 et 5 jours	2/2
Bien-être	Non mesuré	S : plus élevé à 3 jours et plus; moins élevé à 2 et 0 jour.	S : plus élevée à 4 jours	2/2
Équilibre entre les sphères de la vie	Non mesuré	S : plus élevé à plus de 3 jours.	S : plus élevé à 5 jours; plus faible à 4 jours.	2/2
Soutien				
• Organisation	S : plus élevé 3 jours et plus; plus faible à 2 jours.		NS : plus élevé à 4 et 5 jours.	2/3
• Supervision immédiate			S : plus élevé à 3, 4 et 5 jours; plus faible à 2 jours.	3/3
• Collègues				3/3
Nombre de liens S par phase entre le nombre de jours à distance/semaine et les attitudes mesurées	13/13	24/24	11/23	48

S : lien statistiquement significatif. NS : lien non statistiquement significatif.

5 ANALYSES MULTIVARIÉES VISANT À MESURER LES EFFETS MODÉRATEURS DES SOURCES DE SOUTIEN SUR LES LIENS ENTRE LE NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL À DISTANCE PAR SEMAINE ET LEURS INCIDENCES ATTITUDINALES

5.1 Modèles de régression visant à évaluer notre cadre conceptuel

Afin d'évaluer l'impact du nombre de jours de travail à distance, nous testons le cadre conceptuel présenté dans la partie 1 et convenu avec les organisations partenaires.

Le **nombre de jours à distance** constitue notre **variable indépendante**. Bien qu'à la phase 3 de la collecte de données, nous avons distingué les modalités 3 jours et 4 jours de travail à distance, nous avons maintenu la variable 3-4 jours aux fins de comparaison des trois cycles. C'est une variable nominale qui prend les modalités suivantes :

- 1- Travailler à distance 0 jour par semaine (100 % sur les lieux de l'organisation)
- 2- Travailler à distance 1 jour par semaine (1 j)
- 3- Travailler à distance 2 jours par semaine (2 j)
- 4- Travailler à distance 3 ou 4 jours par semaine (3-4 j)
- 5- Travailler à distance 5 jours par semaine (100 % à distance)

Cette variable sera introduite dans les régressions sous forme de 4 variables dichotomiques (1 j, 2 j, 3-4 j et 5 j) et leurs effets seront exprimés par rapport à une catégorie de référence (0 j)

Nous ferons une analyse de régression multiple pour chacune des **19 variables dépendantes** ci-dessous dont les échelles de mesure sont présentées à l'annexe 3 :

- L'engagement au travail
- L'engagement affectif
- L'engagement moral
- La productivité : travail par heure
- La productivité : heures travaillées par jour
- La performance en termes d'atteinte des résultats/efficience
- La performance en termes d'amélioration continue/développement
- La satisfaction au travail

- L'épuisement
- La perception de justice procédurale
- La perception de justice distributive
- La perception de justice interactionnelle
- La perception de justice globale
- Le sentiment de bien-être
- Le sentiment d'équilibre entre les sphères de la vie
- La satisfaction du besoin d'autonomie
- La satisfaction du besoin d'affiliation
- La satisfaction du besoin de compétence
- L'intention de quitter

Comme conditions de succès, qui seront des **variables modératrices** entre la variable indépendante et la variable dépendante étudiée, nous retenons les trois types de soutien suivant :

- Soutien de l'organisation
- Soutien de la supervision immédiate
- Soutien des collègues

Comme **variables de contrôle**, nous avons retenu les variables suivantes :

- *Les caractéristiques des personnes répondantes*
 - Sexe
 - Groupe d'âge
 - Niveau d'instruction
- *Les caractéristiques des emplois*
 - Catégorie professionnelle
 - Statut d'emploi (temps plein ou partiel)
 - Syndiqué ou non
 - Situation familiale

5.2 Distinction des modèles de régression à effets aléatoires et à effets fixes

Du fait même du design de notre recherche longitudinale, il est facile d'isoler l'effet du changement des modalités de travail hybride sur la variable de résultat (par exemple, la satisfaction des employé(e)s), étant donné que les caractéristiques des personnes répondantes et de leur emploi ne changent pas au fil du temps. Mais en réalité, il se peut qu'il y ait des capacités ou des préférences non observables qui influencent à la fois la variable indépendante (le nombre de jours de travail à distance) et la variable dépendante (par exemple, la satisfaction au travail). D'où l'importance de tester deux types de modèles, le modèle à effets fixes et le modèle à effets aléatoires, pour pouvoir isoler l'impact de la variable indépendante.

- Le **modèle à effets fixes** permet d'éliminer les facteurs non observés en comparant l'évolution de la variable de résultat (par exemple, la satisfaction au travail) pour chaque personne répondante au fil du temps, en maintenant leurs caractéristiques et celles de leur emploi (effets fixes) constantes. Ce modèle est plus approprié lorsque l'on s'intéresse à l'effet causal d'une variable explicative variant dans le temps sur la variable de résultat, et lorsque l'on suppose que les effets individuels ou de groupe sont corrélés avec les variables explicatives. C'est notre cas, comme les analyses bivariées montrent qu'il existe un lien entre les caractéristiques des personnes répondantes et de leur emploi, et l'intensité du travail à distance.
- Le **modèle à effets aléatoires** suppose que les effets individuels sur la variable de résultat sont aléatoires et non corrélés avec les variables explicatives. Il permet de comparer la façon dont la variable de résultat change pour chaque personne répondante au fil du temps, et celle dont elle diffère d'une personne à l'autre. Ce modèle est plus approprié lorsque l'on s'intéresse à l'effet d'une variable explicative invariante dans le temps sur la variable de résultat, et lorsque l'on fait l'hypothèse que les effets individuels ou de groupe ne sont pas corrélés avec les variables explicatives.

Aux fins de ce rapport, nous testons les deux types de modèles en utilisant le **test de Hausman**. L'hypothèse nulle de ce test correspond au fait que le modèle à effets aléatoires est cohérent et efficace, tandis que l'hypothèse alternative est que le modèle à effets fixes est cohérent et efficace. Si le test de Hausman rejette l'hypothèse nulle ($p \leq 5\%$), cela signifie que le modèle à effets aléatoires est biaisé et incohérent, et que le modèle à effets fixes est préférable. La méthode des

moindres carrés ordinaire est utilisée avec une correction pour la corrélation entre les erreurs (estimateurs robustes) pour prédire les variables dépendantes ayant des échelles continues (engagement, performance, satisfaction au travail, épuisement, justice, bien-être, équilibre entre les sphères de la vie et satisfaction des besoins). La méthode de « probit ordonné » est utilisée pour prédire les variables ordinales, comme l'intention de quitter et la productivité.

Les effets modérateurs des trois sources de soutien sont inclus dans les régressions sous forme de variables croisées avec les différentes modalités du travail à distance (nombre de jours par semaine). Les coefficients de ces variables croisées estiment l'effet particulier de chaque source de soutien pour les personnes répondantes travaillant selon chaque modalité (1 j, 2 j, 3-4 j, 5 j à distance par semaine) en comparaison à la modalité de référence (ici les personnes qui travaillent 100 % sur les lieux de l'organisation)

Notons que nos analyses mesurent l'impact d'une variable nominale par rapport à une catégorie de référence dont le choix n'est pas important. Nos analyses longitudinales ne visent pas à estimer l'impact des caractéristiques fixes, étant donné qu'elles ne changent pas avec le temps. On teste plutôt si ces variables sont corrélées avec d'autres variables non observables qui pourraient affecter la variable dépendante, d'où le test des deux modèles (effets fixes et effets aléatoires). Les estimations répondent aux trois questions suivantes : (1) Le nombre de jours de travail à distance par semaine influence-t-il la variable de résultat ? (2) Comment les différentes sources de soutien affectent-elles la variable de résultat ? (3) Est-ce que les différentes sources de soutien ont un effet modérateur sur ce dernier lien ? En d'autres termes, l'effet des différentes formes de soutien sur les résultats varie-t-il selon le nombre de jours de travail à distance effectués par les personnes ?

5.3 Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les trois types d'engagement

Le tableau 5.1 présente les effets des différentes formes de soutien sur la relation entre le nombre de jours de télétravail et les trois types d'engagement mesurés. Selon les estimations, le test de Hausman est significatif au seuil de 1 %, ce qui indique que le modèle à effets fixes doit être privilégié (Colonne 2, Colonne 4 et Colonne 6) Cela signifie que les caractéristiques des personnes répondantes et de leur emploi n'ont pas d'impact sur les changements des perceptions. On peut observer que :

- Le nombre de jours de travail à distance par semaine n'est pas relié aux types d'engagement : aucun lien significatif n'est présent entre chacune des 4 modalités de travail à distance (1, 2, 3-4, 5 jrs) et chacun des trois types d'engagement (au travail, moral et affectif).
- Les trois types de soutien exercent un effet positif significatif sur les trois types d'engagement, à l'exception du soutien des collègues qui n'est pas relié significativement à l'engagement affectif.
- Aucun des trois types de soutien n'exerce un effet modérateur significatif entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les trois types d'engagement.

Tableau 5-1 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les trois formes d'engagement

Variables indépendantes	ENGAGEMENT AU TRAVAIL		ENGAGEMENT MORAL		ENGAGEMENT AFFECTIF	
	Effets aléatoires Colonne 1	Effets fixes Colonne 2	Effets aléatoires Colonne 3	Effets fixes Colonne 4	Effets aléatoires Colonne 5	Effets fixes Colonne 6
Travail à distance (catégorie de référence : 0 jour à distance)						
1 jour	0,12	-0,03	0,19	-0,09	0,40	0,08
2 jours	0,12	0,16	0,10	-0,21	0,30	0,23
3-4 jours	0,25	0,16	0,05	-0,39	0,43*	0,19
5 jours	-0,15	0,1	0,08	-0,23	0,35	0,33
Trois sources de soutien						
Organisation	0,28**	0,13**	0,41**	0,25**	0,48**	0,26**
Collègues	0,20**	0,21**	-0,07	-0,13	0,19**	0,16*
Supervision immédiate	0,12**	0,18*	0,12*	0,17*	0,10*	0,16*
Effets modérateurs du soutien de l'organisation (référence : 0 j)						
SOUT_ORG*1 j	-0,02	0,08	-0,19*	-0,16	-0,17**	-0,02
SOUT_ORG*2 j	-0,05	0,04	-0,01	0,04	-0,06	0,09
SOUT_ORG*3-4 j	-0,03	0,08	-0,03	0,07	-0,10*	0,05
SOUT_ORG*5 j	-0,01	0,1	-0,08	-0,04	-0,11	0,04
Effets modérateurs du soutien des collègues (référence : 0 j)						
SOUT_COL*1 j	-0,03	-0,02	0,02	0,06	-0,03	-0,02
SOUT_COL*2 j	-0,03	-0,05	0,12	0,22	-0,05	-0,11
SOUT_COL*3-4 j	-0,04	-0,04	0,07	0,17	-0,02	-0,03
SOUT_COL*5 j	0,01	-0,03	0,05	0,17	-0,02	-0,03
Effets modérateurs du soutien de la supervision immédiate (référence : 0 j)						
SOUT_SUP*1 j	0,00	-0,04	0,13	0,15	0,07	0,01
SOUT_SUP*2 j	0,03	-0,03	-0,13*	-0,20	0,02	-0,03
SOUT_SUP*3-4 j	-0,03	-0,08	-0,05	-0,11	-0,01	-0,07
SOUT_SUP*5 j	0,00	-0,08	0,03	-0,02	-0,02	-0,08
Constante	1,45**	1,79**	1,20**	1,68**	1,01**	1,84**
R²	0,29	0,25	0,11	0,09	0,32	0,27
Test de Hausman (Chi²)	52**		37**		111**	

* : significatif à 5 %; ** : significatif à 1%

5.4 Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de performance au travail

Le tableau 5.2 montre les effets des trois sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de performance. Le test de Hausman n'est pas significatif. Le modèle à *effets aléatoires* est donc retenu (Colonne 1 et Colonne 3) signifiant que les caractéristiques des personnes répondantes et de leur emploi ont un impact sur les changements des perceptions. On peut faire les observations suivantes :

- En général, le nombre de jours de travail à distance par semaine n'exerce pas d'effet significatif sur les deux perceptions de performance (atteinte des résultats/efficience et amélioration continue/développement). La seule exception, ce sont les personnes qui travaillent 3-4 jours de travail à distance par semaine qui estiment qu'elles sont moins performantes sur le plan de l'adoption de comportements liés à l'amélioration continue ou au développement.
- Quant aux trois types de soutien, celui de l'organisation a un effet positif significatif sur la performance en termes d'atteinte des résultats et d'efficience, alors que les appuis perçus des collègues et du supérieur immédiat exercent un effet positif sur la perception de la performance en termes d'adoption de comportements visant le développement ou l'amélioration continue.
- Les résultats confirment un effet modérateur uniquement sur la perception de performance en termes de résultats ou d'efficience. En effet, l'impact positif de la perception du **soutien offert par l'organisation** sur la performance en termes d'atteinte de résultats ou d'efficience est relativement plus faible (lien négatif) parmi les personnes qui travaillent à distance un jour ou cinq jours à distance par semaine. De plus, l'impact positif du **soutien offert par les collègues** sur la performance en termes de résultats ou d'efficience est relativement plus élevé (lien positif) pour les personnes qui travaillent cinq jours à distance par semaine.

Tableau 5-2: Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de performance

Variables indépendantes	Performance : ATTEINTE DES RÉSULTATS/EFFICIENCE		Performance : ADOPTION DE COMPORTEMENTS D'AMÉLIORATION CONTINUE OU DE DÉVELOPPEMENT	
	Effets aléatoires Colonne 1	Effets fixes Colonne 2	Effets aléatoires Colonne 3	Effets fixes Colonne 4
Travail à distance, catégorie de référence : 0 jour à distance				
1 jour	-0,04	-0,37	-0,04	-0,25
2 jours	0,14	0,09	0,19	0,11
3-4 jours	-0,00	-0,03	-0,04*	-0,18
5 jours	-0,13	-0,26	-0,06	-0,13
Trois sources de soutien				
Organisation	0,15**	0,12*	0,03	-0,00
Collègues	0,06	0,01	0,09*	0,06
Supervision immédiate	-0,02	0,04	0,12**	0,16**
Effets modérateurs du soutien de l'organisation (référence : 0 j)				
SOUT_ORG*1 j	-0,08*	-0,04	-0,01	-0,02
SOUT_ORG*2 j	-0,05	-0,04	-0,05	-0,00
SOUT_ORG*3-4 j	-0,06	-0,05	-0,02	0,08
SOUT_ORG*5 j	-0,10*	-0,11	0,00	0,05
Effets modérateurs du soutien des collègues (référence : 0 j)				
SOUT_COL*1 j	0,03	0,07	0,03	0,09
SOUT_COL*2 j	0,01	0,06	0,02	0,04
SOUT_COL*3-4 j	0,05	0,10	0,03	0,06
SOUT_COL*5 j	0,11*	0,21**	0,07	0,11
Effets modérateurs du soutien de la supervision immédiate (référence : 0 j)				
SOUT_SUP*1 j	0,06	0,06	-0,00	-0,01
SOUT_SUP*2 j	0,02	-0,04	-0,02	-0,06
SOUT_SUP*3-4 j	0,02	-0,04	-0,04	-0,09
SOUT_SUP*5 j	0,04	-0,02	-0,05	-0,14*
Constante	3,56**	3,63**	2,83**	3,13**
R ²	0,07	0,04	0,10	0,06
Test de Hausman (Chi²)	28		24	

* : significatif à 5 %; ** : significatif à 1 %

5.5 Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et l'épuisement, le bien-être et l'équilibre entre sphères de la vie

Le tableau 5.3 montre les effets du soutien perçu sur les liens entre le nombre de jours de télétravail et les sentiments d'épuisement, de bien-être et d'équilibre entre les sphères de la vie. Étant donné que le test de Hausman est significatif à 1 %, c'est le modèle à *effet fixe* qui doit être retenu (Colonne 2, Colonne 4 et Colonne 6). En examinant ces estimations, on peut faire les observations suivantes :

- En général, le nombre de jours de travail à distance par semaine n'a pas d'effet significatif sur les perceptions d'épuisement, le bien-être ou la perception de l'équilibre entre les sphères de la vie. On note toutefois que les personnes qui travaillent un jour à distance par semaine expriment relativement moins d'équilibre entre leurs sphères de vie.
- La perception du soutien de la *supervision immédiate* est négativement associée à la perception d'épuisement : plus les personnes répondantes perçoivent recevoir des appuis de leur supervision immédiate, moins elles expriment d'épuisement.
- Les estimations ne montrent aucun effet modérateur des différents types de soutien sur les perceptions d'épuisement, le bien-être ou la perception de l'équilibre entre les sphères de vie

Tableau 5-3 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les sentiments d'épuisement, de bien-être et d'équilibre entre sphères de vie

Variables indépendantes	ÉPUISEMENT		BIEN-ÊTRE		ÉQUILIBRE ENTRE SPHÈRES DE VIE	
	Effets aléatoires Colonne 1	Effets fixes Colonne 2	Effets aléatoires Colonne 3	Effets fixes Colonne 4	Effets aléatoires Colonne 5	Effets fixes Colonne 6
Travail à distance, catégorie de référence : 0 jour à distance						
1 jour	-0,20	-0,25	0,09	-0,03	0,66	-1,99**
2 jours	-0,49	-0,68	0,19	-0,10	-0,04	-1,43
3-4 jours	-0,43	-0,55	-0,04	-0,38	0,31	-1,17
5 jours	-0,81*	-1,07	-0,05	-0,34	0,84	-1,54
Trois sources de soutien						
Organisation	-0,40**	-0,17	0,14**	0,01	0,57**	0,02
Collègues	-0,25**	-0,16	0,13**	0,07	0,03	-0,12
Supervision immédiate	-0,07	-0,27*	0,09**	0,08	-0,06	0,01
Effets modérateurs du soutien de l'organisation (référence : 0 j)						
SOUT_ORG*1 j	0,00	-0,01	-0,02	0,04	0,00	0,15
SOUT_ORG*2 j	-0,05	-0,08	-0,01	0,06	-0,13	-0,03
SOUT_ORG*3-4 j	0,00	-0,03	0,00	0,08	-0,21*	0,08
SOUT_ORG*5 j	0,02	0,04	0,03	0,12	-0,41**	-0,18
Effets modérateurs du soutien des collègues (référence : 0 j)						
SOUT_COL*1 j	0,04	-0,07	0,06	0,04	0,18	0,33
SOUT_COL*2 j	0,22*	0,11	0,03	0,02	0,15	0,31
SOUT_COL*3-4 j	0,09	0,01	0,08	0,07	0,18	0,16
SOUT_COL*5 j	0,14	0,09	0,09	0,04	0,25	0,21
Effets modérateurs du soutien de la supervision immédiate (référence : 0 j)						
SOUT_SUP*1 j	0,01	0,13	-0,06	-0,07	-0,02	0,04
SOUT_SUP*2 j	-0,07	0,11	-0,06	-0,10	-0,02	0,05
SOUT_SUP*3-4 j	0,01	0,13	-0,06	-0,03	-0,03	0,08
SOUT_SUP*5 j	0,03	0,13	-0,11	-0,05	-0,02	0,04
Constante	5,38**	5,07**	2,70	3,46**	2,20**	4,63**
R ²	0,27	0,22	0,21	0,17	0,16	0,04
Test de Hausman (Chi²)	102**		71**		89**	

* : significatif à 5 %; ** : significatif à 1 %

5.6 Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

Le tableau 5.4 montre les effets des trois sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de télétravail et la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'affiliation. Le test de Hausman est significatif à 1 % ce qui signifie que c'est le modèle à *effets fixes* qu'il faut retenir (Colonne 2, Colonne 4 et Colonne 6). On peut faire les observations suivantes :

- Les personnes qui travaillent à distance un jour par semaine expriment relativement plus de satisfaction de leurs besoins d'autonomie et de compétences.
- Quant à l'effet des différentes sources de soutien, on remarque que la perception du soutien de l'organisation affecte positivement la satisfaction des trois types de besoin, alors que la perception du soutien des *collègues* est positivement liée uniquement à la satisfaction du besoin d'affiliation. Par ailleurs, la perception du soutien offert par *la supervision immédiate* est positivement reliée à la satisfaction du besoin d'autonomie.
- En ce qui concerne les effets de modération des différents types de soutien, on peut observer que la relation positive entre la perception du soutien *offert par l'organisation* et la *satisfaction du besoin d'autonomie* est relativement plus faible (lien négatif) parmi les personnes qui travaillent à distance cinq jours par semaine. De même, les résultats montrent que l'impact positif de la perception du *soutien offert par l'organisation* sur la *satisfaction du besoin de compétences* est relativement plus faible (lien négatif) parmi les personnes qui font du travail à distance à l'exception de celles qui font deux jours à distance par semaine.

Tableau 5-4 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et la satisfaction des trois besoins psychologiques

Variables indépendantes	AUTONOMIE		COMPÉTENCES		AFFILIATION	
	Effets aléatoires Colonne 1	Effets fixes Colonne 2	Effets aléatoires Colonne 3	Effets fixes Colonne 4	Effets aléatoires Colonne 5	Effets fixes Colonne 6
Travail à distance, catégorie de référence : 0 jour à distance						
1 jour	0,61*	1,05*	-0,08	0,77*	-0,10	0,21
2 jours	0,33	0,57	-0,38	0,49	-0,14	0,09
3-4 jours	0,35	0,58	-0,30	0,34	-0,08	0,19
5 jours	0,82*	1,10	-0,02	0,50	0,05	0,27
Trois sources de soutien						
Organisation	0,24**	0,27**	0,21**	0,34*	0,17**	0,21**
Collègues	0,14*	-0,01	0,08	-0,04	0,57**	0,41**
Supervision immédiate	0,28**	0,38**	0,18**	0,17	0,15**	0,12
Effets modérateurs du soutien de l'organisation (référence : 0 j)						
SOUT_ORG*1 j	-0,12*	-0,15	-0,11	-0,30**	-0,05	-0,18
SOUT_ORG*2 j	-0,09	-0,12	-0,06	-0,20	-0,04	-0,08
SOUT_ORG*3-4 j	-0,08	-0,11	-0,08	-0,24*	-0,06	-0,11
SOUT_ORG*5 j	-0,15*	-0,30**	-0,14*	-0,29*	-0,06	-0,05
Effets modérateurs du soutien des collègues (référence : 0 j)						
SOUT_COL*1 j	-0,04	0,00	0,09	0,09	0,05	0,01
SOUT_COL*2 j	-0,07	-0,06	0,16*	0,09	0,09	0,07
SOUT_COL*3-4 j	0,00	0,12	0,17*	0,12	0,12*	0,16
SOUT_COL*5 j	0,09	0,23	0,18*	0,20	0,05	-0,05
Effets modérateurs du soutien de la supervision immédiate (référence : 0 j)						
SOUT_SUP*1 j	0,00	-0,09	0,03	0,29	0,01	0,11
SOUT_SUP*2 j	0,06	0,04	-0,01	0,00	-0,03	-0,01
SOUT_SUP*3-4 j	-0,02	-0,15	-0,02	-0,02	-0,06	-0,10
SOUT_SUP*5 j	-0,15	-0,20	-0,04	-0,04	-0,02	0,03
Constante	1,69**	1,86**	2,30**	2,37**	0,37	1,06**
R ²	0,28	0,25	0,23	0,19	0,54	0,53
Test de Hausman (Chi ²)	36**		63**		97**	

* : significatif à 5 %; ** : significatif à 1%

5.7 Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et la satisfaction au travail ainsi que la perception de justice globale

Le tableau 5.5 montre les effets des trois sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de télétravail, la satisfaction au travail et la perception de justice globale. Le test de Hausman est significatif, ce qui signifie que c'est le modèle à *effets fixes* qui doit être retenu (Colonne 2 et Colonne 4). Selon ce modèle on peut observer que :

- Le nombre de jours de travail à distance par semaine n'a aucun effet significatif tant sur la satisfaction au travail que sur les perceptions de justice globale.

- En ce qui concerne l'effet des trois sources d'appui, on remarque que *la perception des trois types de soutien (Organisation, Supervision et Collègues)* est positivement liée à la satisfaction au travail et aux perceptions globales de justice au travail.
- Quant aux effets modérateurs des trois sources de soutien, on observe que l'impact positif de la perception du *soutien offert par les collègues* sur la *satisfaction au travail* est relativement plus faible (lien négatif) parmi toutes les personnes qui travaillent à distance à l'exception de celles qui le font 5 jours par semaine. En somme, le soutien des collègues perd de son effet positif lorsque le nombre de jours à distance passe de 1 jour à 3-4 jours par semaine, mais cette perte d'effet positif disparaît à 5 jours. De même, l'impact positif du *soutien offert par les collègues* sur les *perceptions de justice au travail* est relativement plus faible (signe négatif) parmi les personnes qui travaillent à distance 3 ou 4 jours par semaine.

Tableau 5-5 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et la satisfaction au travail ainsi que la perception de justice globale

Variables indépendantes	SATISFACTION AU TRAVAIL		JUSTICE GLOBALE	
	Effets aléatoires Colonne 1	Effets fixes Colonne 2	Effets aléatoires Colonne 3	Effets fixes Colonne 4
Travail à distance, catégorie de référence : 0 jour à distance				
1 jour	0,05	0,26	0,27	0,42
2 jours	0,07	0,55	0,49**	0,48
3-4 jours	0,14	0,36	0,34*	0,39
5 jours	0,00	0,21	0,52*	0,59
Trois sources de soutien				
Organisation	0,44**	0,25**	0,41**	0,18**
Collègues	0,29**	0,39**	0,07	0,15*
Supervision immédiate	0,17**	0,26**	0,34**	0,31**
Effets modérateurs du soutien de l'organisation (référence : 0 j)				
SOUT_ORG*1 j	-0,08	0,04	-0,01	0,04
SOUT_ORG*2 j	-0,07	0,03	0,06	0,12
SOUT_ORG*3-4 j	-0,05	0,08	-0,02	0,10
SOUT_ORG*5 j	-0,03	0,09	0,02	0,04
Effets modérateurs du soutien des collègues (référence : 0 j)				
SOUT_COL*1 j	-0,05	-0,16*	0,00	-0,08
SOUT_COL*2 j	-0,04	-0,15*	-0,06	-0,10
SOUT_COL*3-4 j	-0,04	-0,13*	-0,05	-0,17*
SOUT_COL*5 j	-0,09	-0,13	-0,05	-0,19
Effets modérateurs du soutien de la supervision immédiate (référence : 0 j)				
SOUT_SUP*1 j	0,12*	0,05	-0,06	-0,07

SOUT_SUPI*2 j	0,08	-0,02	-0,11*	-0,11
SOUT_SUPI*3-4 j	0,05	-0,04	-0,01	0,01
SOUT_SUPI*5 j	0,11*	0,00	-0,07	0,06
Test de Hausman (Chi²)	69**		103**	

* : significatif à 5 %; ** : significatif à 1%

5.8 Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les trois types de justice

Le tableau 5.6 montre les effets des trois sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de télétravail et les trois types de justice : distributive, procédurale et interactionnelle. Le test de Hausman est significatif et que le modèle à *effet fixe* doit être retenu (Colonne 2, Colonne 4 et Colonne 6). On peut faire les observations suivantes :

- Le nombre de jours de travail à distance par semaine n’a aucun effet significatif sur les trois types de justice à savoir, distributive, procédurale et interactionnelle.
- Effets directs des trois sources de soutien :
 - Le soutien offert par l’organisation est statistiquement positivement lié aux perceptions **de justice procédurale et de justice distributive**.
 - Le soutien offert par les collègues est statistiquement et positivement lié aux perceptions de justice distributive.
 - Le soutien offert par la supervision immédiate est statistiquement et positivement lié aux perceptions **de justice procédurale et de justice interactionnelle**.
- Effets modérateurs des trois sources de soutien, comparativement aux personnes qui travaillent à 100 % sur les lieux de l’organisation,
 - L’impact positif du *soutien offert par l’organisation* sur les perceptions de justice procédurale est statistiquement plus élevé parmi les personnes répondantes qui travaillent 2 jours à distance par semaine.
 - L’impact positif du *soutien offert par les collègues* sur les *perceptions de justice procédurale* est statistiquement plus faible parmi les personnes répondantes qui travaillent à distance 1 jour ainsi que 3-4 jours de travail à distance par semaine.

Tableau 5-6 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance/semaine et les trois types de justice : distributive, procédurale et interactionnelle

	JUSTICE DISTRIBUTIVE		JUSTICE PROCÉDURALE		JUSTICE INTERACTIONNELLE	
Variables indépendantes	Effets aléatoires Colonne 1	Effets fixes Colonne 2	Effets aléatoires Colonne 3	Effets fixes Colonne 4	Effets aléatoires Colonne 5	Effets fixes Colonne 6
Travail à distance, catégorie de référence : 0 jour à distance						
1 jour	0,17	0,18	0,25	0,69	0,33	0,32
2 jours	0,76*	0,75	0,27	0,28	0,40	0,31
3-4 jours	0,43	0,74	0,24	0,49	0,31	-0,09
5 jours	0,59	1,12	0,29	0,42	0,66*	0,17
Trois sources de soutien						
Organisation	0,63**	0,24*	0,54**	0,22*	0,06	0,07
Collègues	0,14*	0,23*	0,02	0,20	0,05	0,01
Supervision immédiate	0,03	0,14	0,30**	0,24*	0,69**	0,54**
Effets modérateurs du soutien de l'organisation (référence : 0 j)						
SOUT_ORG*1 j	-0,07	0,05	-0,01	0,09	0,05	-0,01
SOUT_ORG*2 j	-0,05	0,13	0,17*	0,26*	0,08	-0,02
SOUT_ORG*3-4 j	-0,10	0,16	0,01	0,15	0,04	0,00
SOUT_ORG*5 j	-0,09	0,03	0,11	0,10	0,05	-0,01
Effets modérateurs du soutien des collègues (référence : 0 j)						
SOUT_COL*1 j	-0,02	-0,02	0,03	-0,25*	0,01	0,05
SOUT_COL*2 j	-0,17	-0,15	-0,01	-0,17	0,01	0,03
SOUT_COL*3-4 j	-0,09	-0,23	0,00	-0,25*	-0,04	-0,04
SOUT_COL*5 j	-0,10	-0,25	0,02	-0,16	-0,07	-0,16
Effets modérateurs du soutien de la supervision immédiate (référence : 0 j)						
SOUT_SUP*1 j	0,05	-0,04	-0,09	-0,03	-0,14	-0,13
SOUT_SUP*2 j	0,04	-0,11	0,21**	-0,14	-0,18*	-0,08
SOUT_SUP*3-4 j	0,09	-0,03	-0,06	-0,01	-0,07	0,06
SOUT_SUP*5 j	0,06	0,06	-0,17	-0,01	-0,13	0,13
Constante	0,53*	0,94	0,31	1,05*	1,01**	1,89**
R ²	0,26	0,22	0,40	0,37	0,50	0,48
Test de Hausman (Chi²)	64**		86**		42**	

* : significatif à 5 %; ** : significatif à 1%

5.9 Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de productivité comparant ce qui est fait à distance par rapport à ce qui est fait en présentiel

Le tableau 5.7 montre les effets des trois sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de productivité, des variables ordinales qui prennent trois valeurs (1, 2 ou 3). La méthode de « probit ordonné » est utilisée pour ce type de régression.

- **Effets directs du nombre de jours de travail à distance :** Le *nombre d'heures travaillées par jour* est moins élevé parmi les personnes qui travaillent **5 jours à distance** (effets aléatoires) que chez celles qui travaillent à 100 % sur les lieux de l'entreprise. Les personnes répondantes

qui travaillent 100% à distance estiment qu'elles font autant ou moins d'heures par jour à distance qu'en présentiel. Notons toutefois que le pourcentage de personnes répondantes qui déclarent travailler moins d'heures de travail par jour est très faible (4 %).

- **Effets directs des trois sources de soutien :**
 - **Le soutien offert par l'organisation** est statistiquement et négativement lié à la quantité de travail par heure travaillée (effets aléatoires et effets fixes) : plus les personnes répondantes perçoivent un appui élevé de leur employeur, plus elles estiment réaliser autant ou moins de travail par heure à distance que sur les lieux du travail. Il faut relativiser ce résultat compte tenu du faible pourcentage des personnes répondantes (4 %) qui déclare accomplir moins de travail par heure de travail à distance qu'en présentiel. En effet, la proportion de personnes répondantes affirmant faire autant ou plus de travail par heure à distance qu'en présentiel est resté stable à 95 % à travers les trois phases de collecte de données.
- **Effets modérateurs des trois sources de soutien :** En comparaison avec les personnes qui travaillent à 100 % sur les lieux de l'organisation, l'impact positif des trois sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de productivité ne se distingue pas.

Tableau 5-7 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et les deux mesures de productivité à distance en comparaison à celle en présentiel

Variables indépendantes	QUANTITÉ DE TRAVAIL/ HEURE		NOMBRE D'HEURES TRAVAILLÉES/JOUR	
	Effets aléatoires	Effets fixes	Effets aléatoires	Effets fixes
Travail à distance, catégorie de référence : 1 jour de travail à distance				
2 jours	-0,56	-0,31	0,00	0,18
3-4 jours	-0,22	-0,13	0,33	0,40
5 jours	0,03	0,14	-0,80**	-0,60
Trois sources de soutien				
Organisation	-0,25**	-0,21**	-0,12	-0,12
Collègues	0,08	0,07	-0,01	0,00
Supervision immédiate	-0,01	0,01	0,04	0,08
Les effets modérateurs du soutien de l'organisation. Référence : 0 J				
SOUT_ORG*2 J	0,00	-0,04	-0,05	-0,03
SOUT_ORG*3-4 J	0,07	-0,03	0,01	0,02
SOUT_ORG*5 J	-0,03	0,04	0,09	0,11
Les effets modérateurs du soutien des collègues. Référence : 0 J				
SOUT_COL*2 J	0,14	0,14	0,03	0,02
SOUT_COL*3-4 J	0,10	0,15	-0,02	0,01
SOUT_COL*5 J	0,02	0,09	0,11	0,10

Les effets modérateurs du soutien de la sup. immédiate. Référence : 0 J				
SOUT_SUP1*2 J	0,02	0,01	0,05	-0,01
SOUT_SUP1*3-4 J	0,03	0,02	0,00	-0,05
SOUT_SUP1*5 J	0,19	0,20	0,06	-0,01

* : significatif à 5 %; ** : significatif à 1%

5.10 Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et l'intention de quitter son employeur

Le tableau 5.8 montre les effets des trois sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et l'intention de quitter son employeur, une variable ordinale qui prend cinq valeurs (1 à 5). La méthode de « probit ordonné » est utilisée pour ce type de régression plutôt que la méthode des moindres carrés. Le test de Hausman (qui permet de décider lequel des modèles (effets aléatoires ou effets fixes) est à privilégier) n'est pas disponible pour ce type de régression.

- **Effets directs du nombre de jours de travail à distance** : La comparaison des estimations des deux modèles montre une relation négative entre le fait de travailler **1 jour ou 5 jours à distance** et l'intention de quitter son employeur (effets aléatoires et effets fixes) : en comparaison avec les personnes qui travaillent 100% sur les lieux de l'organisation, les personnes répondantes qui travaillent un jour ou 5 jours à distance ont moins l'intention de quitter.
- **Effets directs des trois sources de soutien** : *Le soutien offert par l'organisation, la supervision immédiate et les collègues est* statistiquement et négativement liés à l'intention de quitter (effets aléatoires et effets fixes). Plus les personnes répondantes perçoivent un appui élevé de leur employeur, de leur supervision immédiate et de leurs collègues, moins elles expriment avoir l'intention de quitter.
- **Effets modérateurs des trois sources de soutien** : L'impact positif du soutien de la supervision immédiate est plus élevé parmi les personnes répondantes qui travaillent 100% à distance que chez celles qui travaillent à 100 % sur les lieux de l'organisation (modèle aléatoire).

Tableau 5-8 : Les effets des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance et l'intention de quitter

Variables indépendantes	INTENTION DE QUITTER	
	EFFETS ALÉATOIRES	EFFETS FIXES
Travail à distance, catégorie de référence : 0 jour à distance		
1 jour	-1,81**	-1,85**
2 jours	-1,03	-0,96
3-4 jours	-0,87	-0,90
5 jours	-2,29**	-1,65*
Trois sources de soutien		
Organisation	-1,00**	-0,94**
Collègues	-0,44**	-0,42*
Supervision immédiate	-0,54**	-0,58**
Effets modérateurs du soutien de l'organisation (référence : 0 j)		
SOUT_ORG*1 j	0,14	0,08
SOUT_ORG*2 j	0,11	0,04
SOUT_ORG*3-4 j	0,00	-0,06
SOUT_ORG*5 j	-0,16	-0,17
Effets modérateurs du soutien des collègues (référence : 0 j)		
SOUT_COL*1 j	0,22	0,19
SOUT_COL*2 j	0,14	0,14
SOUT_COL*3-4 j	0,07	0,02
SOUT_COL*5 j	0,36	0,20
Effets modérateurs du soutien de la supervision immédiate (référence : 0 j)		
SOUT_SUPI*1 j	0,15	0,23
SOUT_SUPI*2 j	0,05	0,09
SOUT_SUPI*3-4 j	0,18	0,24
SOUT_SUPI*5 j	0,36*	0,32

* : significatif à 5 %; ** : significatif à 1 %

5.11 Synthèse des résultats des analyses multivariées

5.11.1 Relations directes entre le nombre de jours de travail à distance et les incidences attitudinales mesurées

Le tableau 5.9 présente un bilan des liens significatifs (positifs ou négatifs) entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les incidences attitudinales mesurées, après contrôle pour les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes, et en comparaison avec le personnel travaillant à 100 % sur les lieux de l'organisation – à l'exception des mesures de productivité, qui sont comparées aux personnes qui travaillent un jour/semaine à distance.

Tableau 5-9 : Bilan des liens statistiquement significatifs entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les incidences attitudinales selon nos modèles de régression

Incidences attitudinales	Nombre de jours de travail à distance par semaine				
	1 jour	2 jours	3-4 jours	5 jours	Nombre de jours ayant un lien significatif sur l'attitude
Engagement					
• Au travail					0
• Moral					0
• Affectif					0
Performance selon					
• Atteinte des résultats/Efficience					0
• Amélioration continue (des compétences ou des comportements)			-		1
Sentiment d'épuisement					0
Satisfaction des besoins psychologiques					
• Autonomie	+				1
• Compétence	+				1
• Affiliation					0
Satisfaction au travail					0
Justice globale					0
• Distributive					0
• Procédurale					0
• Interactionnelle					0
Intention de quitter	-			-	2
Productivité à distance en comparaison avec celle en présentiel					
• Quantité de travail/heure				-	1
• Nombre d'heures travaillées /jour					0
Bien-être					0
Équilibre entre les sphères de vie	-				1
Nombre de liens significatifs entre chaque modalité de travail à distance et les variables attitudinales	4	0	1	2	7

Plus précisément, on observe seulement les sept (7) relations significatives suivantes :

Les personnes répondantes qui travaillent à distance :

- 1 jour se distinguent en exprimant statistiquement :
 - *plus* de satisfaction des besoins de compétence et d'autonomie ;
 - *moins* d'équilibre entre les sphères de la vie ;
 - *moins* d'intention de quitter.
- 2 jours ne se distinguent d'aucune façon d'après les résultats attitudinaux mesurés.
- 3-4 jours se distinguent en exprimant statistiquement :
 - *moins* de performance en matière d'amélioration continue (des compétences ou des comportements).
- 5 jours se distinguent en exprimant statistiquement :

- *moins* d'intention de quitter ;
- *moins* de productivité estimée en quantité de travail/heure (en comparaison avec les personnes qui travaillent une (1) journée à distance).

En somme, si l'on contrôle pour les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes, et en comparaison avec le personnel travaillant à 100% sur les lieux de l'organisation, le nombre de jours de travail à distance des personnes répondantes n'est pas lié significativement (ni positivement ni négativement) à toutes les autres attitudes ou perceptions mesurées, soit :

- les trois types d'engagement : tant au travail, qu'affectif que moral envers l'organisation;
- le sentiment de bien-être;
- le sentiment d'épuisement;
- les perceptions à l'égard de la justice, tant globales que particulières (procédurale, interactionnelle et distributive);
- la satisfaction du besoin d'affiliation;
- la satisfaction au travail;
- la performance en termes d'atteinte des résultats/efficience (comparée à celle des personnes qui travaillent un jour/semaine à distance).

5.11.2 Relations directes entre les trois sources de soutien et les incidences mesurées

Le tableau 5.10 montre comment chacune des trois sources de soutien reçu est significativement reliée (positivement ou négativement) à diverses incidences attitudinales mesurées, si l'on contrôle pour les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes, et en comparaison avec le personnel travaillant à 100% sur les lieux de l'organisation. On observe ici rapidement que les sources de soutien ont plus d'effets sur les perceptions des personnes répondantes que le nombre de jours de travail à distance par semaine.

Sur les 32 relations statistiquement significatives entre les sources de soutien et les attitudes mesurées, dans l'ordre, ce sont l'appui de l'organisation (n=13), celui de la supervision immédiate (n=11) et celui des collègues (n=8) qui présentent le plus de liens. Les trois sources de soutien sont toutes statistiquement liées ; négativement à l'intention de quitter l'organisation, et positivement, à l'engagement au travail, à l'engagement affectif envers l'organisation, à la satisfaction au travail et à la perception de justice globale.

Tableau 5-10 : Bilan des liens statistiquement significatifs entre les trois sources de soutien et les incidences attitudinales selon nos modèles de régression

Incidences attitudinales	Appui			Nombre de sources de soutien ayant un lien significatif
	de l'organisation	de la supervision immédiate	des collègues	
Engagement				
• Au travail	+	+	+	3
• Moral	+	+		2
• Affectif	+	+	+	3
Performance				
• Atteinte des résultats/Efficience	+			1
• Amélioration continue (des compétences ou des comportements)		+	+	2
Sentiment d'épuisement		-		1
Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux				
• Autonomie	+	+		2
• Compétence	+			1
• Affiliation	+		+	2
Satisfaction au travail	+	+	+	3
Justice globale	+	+	+	3
• Distributive	+		+	2
• Procédurale	+	+		2
• Interactionnelle		+		1
Intention de quitter	-	-	-	3
Productivité à distance en comparaison avec celle en présentiel				
• Quantité de travail/heure	-			1
• Nombre d'heures de travail/jour				0
Bien-être				0
Équilibre entre les sphères de la vie				0
Nombre de liens significatifs entre chaque source de soutien et les variables attitudinales	13	11	8	32

Toutefois, aucune des trois sources de soutien (organisation, supervision immédiate et collègues) n'est statistiquement positivement liée aux perceptions des personnes participantes en ce qui a trait au nombre d'heures travaillées par jour et aux sentiments de bien-être et d'équilibre entre les sphères de la vie.

Plus précisément, on observe que plus les personnes répondantes expriment recevoir le **soutien de leur organisation**, plus elles expriment :

- d'engagement tant au travail que sur les plans qu'affectif et moral envers leur organisation (+);
- être performantes en termes d'atteinte des résultats/d'efficience (+);
- de satisfaction au travail (+) ;

- de satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux (compétences, affiliation et autonomie) (+) ;
- percevoir la justice globale comme élevée (+), et plus particulièrement la justice distributive et la justice procédurale.

Par ailleurs, plus les personnes répondantes expriment recevoir **le soutien de leur organisation, moins elles expriment :**

- être plus productives en termes de quantité de travail par heure à distance en comparaison avec ce qu'elles réalisent en présentiel ;
- avoir l'intention de quitter.

Plus les personnes répondantes expriment recevoir le soutien **de leur supervision immédiate, plus elles expriment :**

- de l'engagement, tant au travail que sur les plans affectif et moral envers l'organisation ;
- être performantes en matière d'amélioration continue ;
- de satisfaction au travail ;
- de satisfaction du besoin d'autonomie ;
- percevoir la justice globale comme élevée, et plus particulièrement la justice procédurale et la justice interactionnelle.

Par ailleurs, plus les personnes répondantes expriment recevoir le **soutien de leur supervision immédiate, moins elles expriment :**

- être épuisés ;
- avoir l'intention de quitter.

Finalement, plus les personnes répondantes expriment recevoir **le soutien de leurs collègues de travail, plus elles expriment :**

- de l'engagement au travail et de l'engagement affectif envers l'organisation ;
- être performantes en matière d'amélioration continue ;
- de satisfaction au travail ;
- de satisfaction du besoin d'affiliation ;

- percevoir la justice globale comme élevée, et particulièrement la justice distributive.

Par ailleurs, plus les personnes répondantes expriment recevoir **le soutien de leurs collègues de travail**, moins elles expriment :

- être épuisés ;
- avoir l'intention de quitter.

5.11.3 Effets modérateurs des sources de soutien sur les relations entre le nombre de jours à distance par semaine et les incidences mesurées

Les analyses montrent que certaines sources de soutien modèrent significativement les liens entre le nombre de jours à distance et les incidences attitudinales mesurées :

- Pour les personnes répondantes qui travaillent **1 jour à distance par semaine** :

- **le soutien offert par l'organisation** a un effet positif significativement **moins élevé** sur :
 - la performance mesurée en termes d'atteinte des résultats ou d'efficience ;
 - la satisfaction du besoin de compétences ;
- **le soutien offert par les collègues** a un effet positif significativement **moins élevé** sur leur satisfaction au travail et leurs perceptions de justice du processus

- Pour les personnes répondantes qui travaillent **2 jours à distance par semaine** :

- **le soutien offert par l'organisation** a un effet positif significativement **plus élevé** sur les perceptions de justice procédurale ;
- **le soutien offert par les collègues** a un effet positif significativement **moins élevé** sur la satisfaction au travail

- Pour les personnes qui travaillent **3-4 jours à distance par semaine** :

- **le soutien offert par les collègues** a un effet positif significativement **moins élevé** sur :
 - la satisfaction au travail
 - les perceptions de justice globale et de justice procédurale.
- **le soutien offert par l'organisation** a un effet positif significativement **moins élevé** sur :
 - la satisfaction du besoin de compétences ;

- Pour les personnes qui travaillent **5 jours à distance par semaine** :

- **le soutien offert par l'organisation** a un effet positif significativement **moins élevé** sur :
 - la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétences ;
 - la performance en matière d'atteinte des résultats ou d'efficience.
- **le soutien offert par les collègues de travail** a un effet positif significativement **plus élevé** sur la performance en matière d'atteinte des résultats ou d'efficience.
- **le soutien de la supervision immédiate** semble réduire davantage l'intention de quitter

6 SOMMAIRE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

Le design longitudinal de ce projet de recherche repose sur trois collectes de données effectuées sur trois années (2022, 2023, 2024) et colligées au Québec auprès d'un large échantillon de travailleuses et travailleurs employé(e)s par 11 organisations. Il vise à aider les employeurs en analysant principalement les effets du nombre de jours de travail à distance sur divers résultats qui préoccupent les employeurs et en explorant les effets modérateurs sur ces liens du soutien offert par les employeurs, la supervision immédiate et les collègues.

Lors des trois phases de la recherche, nous observons que le nombre de jours de travail à distance par semaine est significativement lié à certaines caractéristiques des personnes répondantes et de leur catégorie d'emploi. Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses à travailler à distance 2 jours par semaine ou moins, alors que les hommes sont davantage représentés dans la catégorie des 3-4 jours ou plus (liens significatifs à 5 % dans les trois phases). Les personnes répondantes détentrices d'un diplôme de bac ou de niveau supérieur sont également surreprésentées dans cette dernière catégorie (significatif à 5 % pour les trois phases de collecte de données). Les personnes répondantes âgées de 45 ans ou plus sont surreprésentées dans la catégorie des 3-4 jours ou plus (significatif pour les phases 1 et 2, mais pas pour la phase 3). Les professionnel(le)s y sont aussi surreprésenté(e)s, tandis que les cadres le sont dans celles de 1 jour et de 0 jour (liens significatifs à 5 % dans les trois cycles).

De plus, entre les phases 1 et 3, la modalité des 5 jours à distance a baissé (de 14 % à 8 %) ainsi que celle des 2 jours (de 19 % à 16 %), alors que celle des 3-4 jours a augmenté (de 49 % à 55 %). Par ailleurs, nos résultats à la phase 3 montrent que les personnes répondantes qui travaillent actuellement 5 jours à distance (8 %) sont moins nombreuses que celles qui expriment vouloir le faire (23 %). De plus, 26 % des personnes répondantes disent souhaiter travailler à distance 4 jours (il s'agit de la modalité préférée par le plus grand nombre), alors qu'en pratique, 28 % d'entre elles travaillent effectivement à distance 4 jours.

Les **analyses bivariées** menées sur les deux premières phases de ce projet longitudinal de recherche montrent que, **lors des phases 1 et 2**, le nombre de jours de travail à distance effectué par les personnes répondantes est significativement lié à toutes les variables attitudinales mesurées : ces dernières sont plus positives parmi les personnes qui travaillent à distance 3-4 jours ou plus par semaine et, dans certains cas, parmi celles qui travaillent à distance 1 jour par semaine. Les attitudes sont généralement plus négatives pour les personnes qui travaillent à distance 2 jours par semaine, mais elles s'améliorent en passant à 3-4 jours. **Pour la phase 3**, où nous distinguons les modalités de 3 jours et de 4 jours de travail à distance, les analyses bivariées montrent moins de liens statistiquement significatifs entre le nombre de jours de travail à distance et les résultats attitudinaux. Ces liens confirment que les modalités de 4 et 5 jours à distance (et quelquefois celle de 1 jour) sont davantage liées aux résultats attitudinaux, mais pas celle de 3 jours. Plus précisément, les perceptions (attitudes) tendent à être plus positives chez les personnes qui travaillent à distance 4 ou 5 jours, parmi lesquelles se trouvent plus de professionnel(le)s, et, dans certains cas, chez celles qui travaillent à distance 1 jour, une modalité associée à une plus grande proportion de cadres. On note certaines hausses des perceptions positives en passant de 3 à 4 jours de travail à distance, ou de 2 à 3 jours.

6.1 Analyses multivariées des liens entre le nombre de jours de travail à distance et les attitudes

6.1.1 Liens entre le nombre de jours de travail à distance et les attitudes au fil des années

Les analyses de **régression multivariées** confirment l'importance de recourir à un design longitudinal pour vérifier l'effet du nombre de jours de travail à distance sur les attitudes du personnel. Les

régressions multivariées longitudinales montrent que le nombre de jours de travail à distance a relativement peu d'effets significatifs sur l'ensemble des incidences attitudinales analysées, après avoir contrôlé les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes, et en comparaison du personnel qui travaille en tout temps sur les lieux de l'organisation (N. B. : Les mesures de productivité sont comparées à celles des personnes qui travaillent à distance 1 jour par semaine). Plus précisément :

- **travailler à distance 1 jour par semaine** est lié à une plus grande satisfaction des besoins de compétence et d'autonomie, à une plus faible intention de quitter et à moins d'équilibre entre les sphères de la vie;
- **travailler à distance 2 jours par semaine** n'est lié à aucune incidence attitudinale mesurée : on ne note aucun atout ou inconvénient statistiquement significatif;
- **travailler à distance 3 ou 4 jours par semaine** n'est lié qu'à une performance perçue comme étant moins élevée en matière d'amélioration continue et de développement;
- **travailler à distance 5 jours par semaine est lié** à moins de satisfaction du besoin de compétence, à une plus faible intention de quitter et à une plus faible perception de la productivité en termes de nombre d'heures travaillées par jour à distance (en comparaison avec le nombre d'heures travaillées en présentiel).

Ainsi, contrairement à ce que l'on pourrait penser — ou à ce que certaines études ont déjà observé — le nombre de jours de travail à distance par semaine, une fois contrôlées les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes, **n'a pas d'effet significatif** sur la majorité des indicateurs analysés. Plus précisément, il n'influence ni les différentes formes d'engagement (envers le travail, envers l'organisation ou l'engagement moral), ni la satisfaction au travail, ni la performance (résultats et efficience), ni la productivité (volume de travail par heure), ni le bien-être, ni l'épuisement. Il n'a pas non plus d'effet sur les perceptions de justice (interactionnelle, procédurale ou distributive) ni sur la satisfaction du besoin de relation.

De fait, les seuls effets statistiques significatifs (après contrôle pour les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes) entre un nombre particulier de jours de travail à distance par semaine et les attitudes des personnes répondantes sont les suivants :

- **Travailler à distance 1 jour par semaine est significativement relié à plus de satisfaction des besoins de compétences et d'autonomie, à moins d'intention de quitter et à moins d'équilibre entre**

les sphères de vie. Les effets négatifs associés au fait de ne télétravailler qu'une seule journée par semaine sur l'équilibre entre les sphères de vie s'inscrivent dans la continuité des études antérieures. Celles-ci ont démontré que le travail à distance contribue généralement à améliorer l'équilibre travail-vie personnelle — notamment en réduisant le temps consacré aux déplacements et en permettant de mieux gérer les responsabilités quotidiennes (p. ex., Gajendran et Harrison, 2007; St-Onge et Lagassé, 1996; Tremblay et Thomsin, 2012). De façon similaire, une étude plus récente menée par Rajapolvi (2024) montre que le travail hybride, en combinant le travail à distance et le travail sur les lieux de l'organisation, permet aux personnes d'équilibrer leur vie professionnelle et personnelle. Dans notre cas, un seul jour à distance par semaine ne semble pas suffire pour en tirer les bénéfices attendus en matière de conciliation travail. De plus, les personnes répondantes qui décident de travailler sur les lieux de l'entreprise seulement un jour par semaine semblent les amener à percevoir une plus grande satisfaction de leur besoin de faire les choses à leur façon (besoins d'autonomie) et de plus progresser dans leur travail (besoins de compétence). Ceci s'avère cohérent avec les revues des écrits (Allen et coll., 2015; Golden et Shockley, 2015; Gajendran et Harrison, 2007) qui traitent de la faible progression de carrière offerte aux télétravailleurs (se)s souvent causées par le fait qu'ils/elles sont éloignés de leurs supérieur(e)s.

- **Travailler à distance 3 ou 4 jours par semaine semble uniquement associé à des perceptions moins élevées de leur performance mesurée en termes de comportement d'amélioration continue et de développement.** Ce constat rejoint les écrits sur la réduction du transfert de connaissances, du capital social et de l'innovation dans les contextes de télétravail intensif (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Hafner, 2022). Ce résultat est cohérent avec une étude menée par la société IWG, selon laquelle 97 % des personnes interrogées perçoivent un lien entre le nombre de jours de travail sur les lieux de l'organisation et leur productivité, ce qui met en évidence l'importance de maintenir un certain niveau de collaboration et de se présenter en personne au travail (Hafner, 2022).

- **Travailler à distance 5 jours par semaine est lié à moins d'intention de quitter et à un plus faible estimé de leur productivité en termes de nombre d'heures travaillées/jour en comparaison avec ce qui est fait en présentiel.** À l'inverse de la modalité d'un seul jour de travail à distance, qui est associée à un plus grand sentiment d'accomplissement, les personnes répondantes travaillant 100% à distance expriment une satisfaction

significativement plus faible de leur besoin de progression au travail. Ce résultat est cohérent avec les travaux antérieurs qui mettent de l'avant un risque accru de faible progression de carrière offerte aux télétravailleur(se)s, souvent attribué à l'éloignement de leurs supérieur(e)s (voir les revues de Allen et coll., 2015 et Gajendran et Harrison, 2007). De manière similaire, Spreitzer et coll., (2017) observent que le travail à distance peut s'accompagner d'une croissance salariale plus lente, d'une moins bonne évaluation de performance et d'une motivation jugée plus faible. Plus récemment, une étude menée par Grant et coll. (2024) montre que les personnes qui sont à 100% en télétravail ressentent une perte d'opportunité de développement. La plus faible intention de quitter de son emploi parmi les personnes qui travaillent entièrement à distance peut s'expliquer par le fait que cette condition de travail constitue un atout distinctif, difficile à retrouver ailleurs, et qui incite la personne à demeurer dans son poste. Sur ce point, nos résultats infirment certaines observations antérieures selon lesquelles le télétravail tend à réduire les interactions avec les collègues, favorisant ainsi l'isolement social et, ultimement, une intention de quitter plus élevée en raison d'une identification affaiblie à l'organisation (voir les revues de Allen et coll., 2015 et Gajendran et Harrison, 2007). Enfin, comparativement aux personnes qui travaillent un jour par semaine à distance, celles qui sont travaillent entièrement à distance ne se perçoivent pas moins productives en termes de quantité de travail accomplie par jour, mais expriment davantage faire moins d'heures de travail par jour (et ce, en comparaison avec ce qu'elles font en présentiel).

Il apparaît donc que **travailler à distance deux jours par semaine** (après avoir contrôlé pour les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes) n'est relié à aucune incidence attitudinale **mesurée**. On ne note aucun résultat positif ou négatif statistiquement significatif. Historiquement, la recherche considère qu'un seuil d'environ 2,5 jours de télétravail par semaine est nécessaire pour être classé comme un niveau « à haute intensité » (Gajendran et Harrison 2007). Ce repère peut contribuer à expliquer l'absence d'effet des deux jours de télétravail : cette fréquence ne permet peut-être ni de bénéficier pleinement des avantages du travail à distance, ni d'en réduire suffisamment les inconvénients.

En conclusion, rappelons que dans leur méta-analyse portant sur 46 études et 12 883 employé(e)s, Gajendran et Harrison (2007) ne parvenaient pas à recommander un nombre idéal de jours de télétravail par semaine. De la même manière, **nos résultats ne permettent pas d'identifier un nombre "optimal" de jours** produisant des effets statistiquement positifs sur un large ensemble d'indicateurs valorisés par les employeurs. Les effets du travail hybride semblent plutôt dépendre de plusieurs facteurs : les configurations adoptées, la manière dont le dispositif est implanté et géré, les caractéristiques aussi bien des employeur(se)s que des employé(e)s, ainsi que les attentes des parties prenantes (employé(e)s, cadres, dirigeant(e)s, client(e)s, etc.).

6.1.2 Liens entre les sources de soutien et les attitudes au fil des trois années

Après avoir contrôlé les caractéristiques des organisations, des emplois et des personnes, et en comparaison avec le personnel qui travaille en tout temps sur les lieux de l'organisation, nous obtenons des résultats montrant que le soutien de l'organisation, de la supervision immédiate et des collègues, dans cet ordre, sont liés positivement à plusieurs attitudes, comme l'engagement au travail, l'engagement affectif envers l'organisation, la satisfaction au travail et la perception à l'égard de la justice globale. Ces derniers liens observés entre les différentes sources de soutien et les variables attitudinales mesurées s'inscrivent clairement dans la continuité de la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Cropanzano et Mitchell, 2005) ainsi que des modèles théoriques fondés sur les ressources — notamment le modèle JD-R (Bakker et Demerouti, 2014) et la théorie COR (Hobfoll, 1989, 2001) présentés à la partie 2. Ces résultats concordent également avec l'ensemble de la littérature existante sur le télétravail, qui montre de manière constante que le soutien organisationnel, celui de la supervision immédiate et celui des collègues favorisent de meilleurs résultats en contexte de travail à distance (Allen et coll., 2015; Bentley et coll., 2016; Chen et Gardiner, 2019; Gajendran et Harrison, 2007; Hager, 2018; Haines et coll., 2002), ainsi qu'en contexte plus récent de travail hybride (Chong et coll., 2020; Kowalski et Slebarska, 2022; Mihalca et coll., 2022; Mustajab, 2024).

Toutefois, il est important de souligner qu'aucune des trois sources de soutien ne semble avoir d'effet sur la productivité des répondants — mesurée par le nombre d'heures de travail par jour — ni sur leur bien-être ou leur équilibre entre les différentes sphères de la vie. Autrement dit, quel que soit le niveau de soutien offert par l'organisation, la supervision immédiate ou les collègues, le nombre d'heures de travail par jour, le bien-être et l'équilibre entre les sphères de la vie ne s'en

trouvent pas affectés (ni de manière favorable ou défavorable). Ces résultats pourraient s'expliquer par d'autres facteurs non mesurés dans notre étude, notamment le soutien provenant de la famille, qui a été démontré comme déterminant dans des recherches antérieures. Il est également plausible que le bien-être et l'équilibre travail-famille soient davantage liés à des conditions de vie plus larges — santé, habitudes de vie, réseau social — qu'à une variation du nombre d'heures travaillées à domicile. Par ailleurs, une revue systématique de la littérature réalisée par Urien (2023) montre que le lien entre l'intensité du travail à distance (nombre de jours par semaine) et le bien-être varie fortement d'une étude à l'autre. L'auteur avance que cette relation dépend notamment du degré de « téléworkabilité » du secteur d'activité (plus élevé dans les TI, la finance, les services professionnels, l'éducation, l'administration publique ou les emplois de bureau) ainsi que des préférences individuelles. De nombreux chercheurs ont d'ailleurs insisté sur l'importance de l'adéquation entre la personne et le télétravail (Haines et coll., 2002; St-Onge et Lagassé, 1996; Taskin et Tremblay, 2010), un élément qui influence fortement les préférences — préférences que nous avons mesurées dans la dernière phase de notre recherche.

6.1.3 Effets modérateurs des sources de soutien sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les attitudes

Effets modérateurs du soutien de l'organisation : Les analyses d'interaction montrent que tant à 1 jour qu'à 5 jours de travail à distance par semaine, le soutien offert par l'organisation perd de ses effets positifs sur les perceptions d'être *efficaces/d'atteindre les résultats* au travail. Cette forme de soutien a donc un effet positif optimal sur ce type de mesure de performance pour les personnes qui travaillent 2 jours ou 3-4 jours par semaine à distance. Le soutien offert par l'organisation perd aussi de son effet positif sur la *satisfaction du besoin de compétence* parmi toutes les personnes qui travaillent à distance, à l'exception de celles qui travaillent à distance 2 jours par semaine. Le soutien de l'organisation a aussi moins d'effet positif sur la *satisfaction du besoin d'autonomie* des personnes qui travaillent à 100% à distance (5 jours). Ce même soutien de l'organisation a toutefois un effet positif plus élevé sur les *perceptions de justice du processus* des personnes qui travaillent à distance 2 jours par semaine.

Effets modérateurs du soutien des collègues : Les analyses d'interaction montrent qu'à 5 jours, le soutien des collègues a un effet positif plus élevé sur la *performance en termes d'atteinte des*

résultats et d'efficience. Cette source de soutien perd toutefois de sa force positive sur la ***satisfaction au travail*** lorsque le nombre de jours de travail à distance passe de 1 à 3-4 jours. Toutefois à 5 jours, cette perte d'effet positif n'est plus significative. Ainsi, la réduction des effets positifs des relations avec les pairs sur la satisfaction au travail tient pour toutes les intensités, sauf pour les personnes qui travaillent à 100% dont la satisfaction au travail semble moins fonction du soutien des collègues. L'appui des collègues a aussi moins d'effets positifs sur les ***perceptions de justice du processus*** parmi les personnes qui travaillent 1 jour ou 3-4 jours par semaine à distance. Le soutien des collègues a moins d'effets positifs sur les ***perceptions de justice globale*** parmi les personnes qui travaillent 3-4 jours par semaine à distance. Globalement, la satisfaction au travail, la satisfaction du besoin de compétence et la perception de justice globale des personnes qui travaillent à distance 3-4 jours par semaine sont relativement moins positivement influencées par le soutien des collègues de travail. Ces résultats sont cohérents avec d'autres études qui montrent que des liens sociaux affaiblis peuvent miner la relation de coopération, de soutien ou d'échange avec les collègues, ce qui peut nuire ensuite à des variables de performance ou d'attitude (p. ex., Golden & Veiga, 2018).

Soutien de la supervision : Les analyses d'interactions ne montrent aucun effet modérateur statistiquement significatif du **soutien de la supervision** sur les liens entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les incidences mesurées, à une exception près : le soutien de la supervision semble réduire significativement davantage ***l'intention de quitter*** des personnes qui travaillent à 100% à distance (seulement si l'on retient le modèle aléatoire). En dehors de cet effet modérateur, le soutien de la supervision immédiate semble avoir un effet positif d'une même ampleur sur les attitudes (il reste tout aussi important), quel que soit le nombre de jours de travail à distance par semaine.

6.2 Recommandations pour améliorer les sources de soutien en contexte hybride

Globalement, les résultats de cette étude mettent en évidence que le nombre de jours de travail à distance par semaine n'a pas, en soi, d'impact négatif sur les attitudes et comportements des personnes. Comparativement au nombre de jours de travail à distance, le soutien aux employé(e)s

influence plus fortement leurs attitudes (à l'exception du sentiment de bien-être, de l'épuisement et de l'équilibre entre les sphères de la vie, sur lesquels il n'a aucun impact significatif). Aussi, le capital social en contexte de travail à distance demeure également un élément clé pour comprendre les attitudes du personnel en mode hybride, et ce, avec relativement peu de variations selon le nombre de jours travaillés à distance par semaine.

Selon une étude de McKinsey (Dua et coll., 2024), 58 % des organisations du secteur tertiaire aux États-Unis ont désormais adopté un modèle hybride. Il s'agit donc d'un changement structurel durable, qui nécessitera des outils numériques performants, une réorganisation des processus de travail et une adaptation des espaces physiques. Ces transformations devront s'accompagner d'un soutien clair et cohérent de la part des dirigeants, des superviseurs immédiats et des collègues afin d'en maximiser les retombées.

Par conséquent, les employeurs doivent accorder une attention particulière à la qualité du soutien offert par l'organisation, la supervision immédiate et les collègues, et ce, pour l'ensemble du personnel, peu importe la proportion de travail effectuée à distance en posant les gestes ci-dessous (Béjaoui et St-Onge, 2024).

Soutien des dirigeant(e)s : donner le ton et afficher son soutien

- Aligner les modes hybrides avec la stratégie à long terme (engagement clair, communiqué et manifeste).
- Adopter une infrastructure innovante : TI, soutien technique, formation, normes de sécurité, organisation du travail et lieux physiques adaptés.
- Bâtir une culture de confiance où le personnel – sur place et à distance – a accès aux mêmes ressources à travers les politiques de ressources humaines.
- Développer les habiletés de leadership et agir comme des modèles.
- Se préoccuper du bien-être et de l'équilibre de vie du personnel, et du climat de travail.
- Communiquer dans les deux sens sur les modes hybrides; veiller à la transparence des règles pour entretenir les perceptions de justice et la confiance.
- Évaluer les résultats et s'adapter pour optimiser les retombées des modes hybrides.

Soutien de la supervision immédiate : se montrer aidante, confiante et rassembleuse

- Communiquer clairement les attentes et effectuer des suivis.
- Encourager la flexibilité par rapport à la satisfaction des préférences individuelles.
- Faciliter l'accès aux TI et la maîtrise de celles-ci en offrant du soutien technique et de la formation).
- Veiller au bien-être du personnel.
- Gérer la performance; miser sur les résultats et la rétroaction constructive.
- Favoriser :
 - la confiance interpersonnelle, l'autonomie et la responsabilisation;
 - le partage des tâches en présentiel (équipe) et à distance (concentration);
 - l'inclusion et la collaboration entre personnes à distance et en présentiel : accès semblables aux réunions, informations, formations, promotions, primes, etc.

Soutien des collègues : miser sur l'entraide et le maintien des échanges

- Garder contact de diverses façons, répondre avec diligence, faire preuve de fiabilité.
- Partager des informations, connaissances et conseils.
- Apprendre à exploiter les outils TI et les plateformes de collaboration.
- Se montrer empathique pour contrer l'isolement.
- Insister pour que les personnes en présentiel et à distance aient accès aux mêmes ressources et activités.
- Respecter l'équilibre des sphères de la vie.
- Se montrer ouverts et flexibles face au changement.
- Exprimer de la reconnaissance.
- Exploiter optimalement le temps en présentiel (collaboration, entraide, innovation, etc.) et à distance (concentration, rédaction, lectures, etc.).

6.3 Recommandations pour mieux répondre aux besoins psychologiques fondamentaux en contexte de travail hybride

Améliorer les soutiens offerts en contexte de travail implique de les gérer de manière à optimiser la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000; Ryan et Deci, 2017) qui sont au cœur de la motivation au travail et par conséquent, essentiels à la réussite du mode de travail hybride (Gagné et coll., 2022). La théorie

stipule que les caractéristiques individuelles et l'environnement de travail influencent la satisfaction des trois besoins fondamentaux, soit le besoin d'autonomie, de compétence et de relation. Il est donc important que les formes de soutien agissent simultanément sur ces trois besoins plutôt que de fonctionner en silo, puisqu'une seule intervention peut, à elle seule, contribuer simultanément à la satisfaction de plusieurs besoins.

Tableau 6-1: Facteurs à considérer au niveau individuel et organisationnel pour satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux dans un contexte de travail hybride

Besoins psychologiques fondamentaux	Facteurs à considérer au niveau individuel
Autonomie	• Capacité d'autogestion • Liberté de faire du télétravail : par choix, tenir compte des préférences et des traits personnels
Compétence	• Avoir accès à de la formation sur une base régulière • Avoir accès à une équipe de dépannage et à des appuis divers • Détenir les caractéristiques suivantes : la discipline, le leadership personnel, l'initiative, la gestion du temps, le sens de l'organisation et un besoin d'affiliation moins grand.
Relation	• Effectuer du mentorat ou du parrainage • Rester en contact avec les pairs par divers moyens de communication

Besoins psychologiques fondamentaux	Facteurs à considérer au niveau organisationnel
Autonomie	• Comprendre ce que font ses employé(e)s pour convenir des objectifs, des normes à suivre et des échéanciers à respecter • Déterminer la nature et l'ampleur des ressources requises • Définir clairement les rôles et responsabilités • Déployer des habiletés de coaching, de rétroaction, de coordination du travail, de suivi du rendement, d'établissement d'objectifs et d'échéanciers de travail et de délégation • Ajuster les critères de performance et de promotion en privilégiant les résultats, les réalisations, l'atteinte d'objectifs ou le respect des échéances afin de favoriser un sentiment de libre choix et d'imputabilité. • Respecter le droit à la vie privée des employé(e)s et intensifier ses efforts de sensibilisation, d'appui et de promotion de la santé physique et mentale et de l'équilibre des sphères de la vie • Éviter l'abus de contrôle, les suivis excessifs ou abusifs, faire confiance • Se montrer flexible sur les horaires et le moment du travail
Compétence	• S'assurer que tous les employé(e)s (à distance comme en présentiel) ont l'équipement, le matériel, les informations, les technologies et l'environnement physique de travail appropriés. • Embaucher des employé(e)s avec les bonnes caractéristiques

	• Valoriser les meilleur(e)s employé(e)s qui travaillent à distance en leur assignant des responsabilités ou des défis qui exploiteront leur potentiel • Exiger le maintien des compétences de la part de tout un chacun tout en offrant des possibilités de se développer, des occasions de discuter de leur carrière, des objectifs annuels de développement, des possibilités d'augmenter leur rémunération qui sont les mêmes pour ceux qui travaillent à distance et en présentiel • Tenir au courant des nouvelles et donner la même information et le même accès aux informations aux personnels à distance et sur les lieux de l'entreprise. • Se soucier d'impliquer tous les membres lors des réunions où certains sont à distance et d'autres en présentiel : tous doivent se sentir impliqués et se sentir comme étant perçus comme étant tout autant engagés • Gérer les communications afin de limiter les possibles perceptions de perte de prestige ou de reconnaissance pour certain(e)s employé(e)s (bureau privé, espace de stationnement, etc.). • Éviter la surcharge d'informations • Convoquer des réunions en présentiel pour traiter de changements, d'améliorations, d'innovations, défis ou problématiques en lien avec des sujets stratégiques, délicats, complexes ou confidentiels
Relation	• Entretenir le sentiment d'appartenance des employé(e)s (ex. : réunion hebdomadaire, événements sociaux, 5 à 7, pauses virtuelles spontanées, dîners d'équipe, etc.) • Accorder un soin particulier à la dimension sociale de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employé(e)s afin de mieux les accueillir au sein de leur équipe, d'accélérer leur apprentissage et de réduire les risques de départs hâtifs. • Revoir la conception et l'utilisation des espaces de travail de manière à favoriser les échanges sur les lieux de travail. • Exercer un leadership de proximité malgré la distance de l'ensemble ou d'une partie de leur équipe en développant des relations de confiance avec chaque employé(e) et en adaptant leur approche à la situation et aux besoins de chacun(e). • Prendre en compte les résultats et indicateurs clés, mais pas au risque d'alimenter une compétition malsaine ou des comportements contre-productifs

Source : Adaptation et bonification de St-Onge, S., Béjaoui, A., Sauvé-Plante, C. (2022). « 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*, chapitre 16, p. 354-367. CIRANO. doi.org/10.54932/XYZ3751

6.4 Limites et avenues de recherche

Ce projet longitudinal de recherche a été mené auprès d'employé(e)s de plusieurs organisations partenaires du CIRANO provenant de divers secteurs, principalement des universités, deux grandes entreprises du secteur privé, ainsi qu'un ordre professionnel. De plus, les personnes répondantes

sont assez instruites et comptent peu de cadres. Par conséquent, l'échantillon des personnes participantes n'est pas pleinement représentatif de la main-d'œuvre du Québec.

Les analyses longitudinales des données comportent aussi des limites méthodologiques qui influencent les résultats. Comme 2 des 11 organisations participantes aux phases 2 et 3 se sont jointes au projet à partir de la phase 2 seulement, nos données longitudinales sont organisées sous forme de panel non équilibré. Malgré le fait que nous contrôlions pour les organisations, une des organisations participantes comptait un nombre relativement très important d'employés. Nos analyses multivariées ont été réalisées en combinant les modalités de 3 jours et de 4 jours à distance. Par ailleurs, nous avons colligé nos données au cours des trois années qui ont suivi la pandémie (2022, 2023 et 2024), et il ne semble pas y avoir eu beaucoup de variances du nombre de jours de travail à distance à travers les trois phases de collecte de données.

S'il est aussi vrai que cette étude fournit des données probantes sur les perceptions des personnes participantes, et non sur des mesures objectives, il importe toutefois de rappeler que les employé(e)s adoptent des comportements sur la base de leurs perceptions.

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 dirigeant(e)s d'entreprise sur le sujet afin de les comparer aux perceptions du personnel. Ces informations pourraient être obtenues soit par des questionnaires ciblant les employé(e)s exerçant une fonction de supervision, ou par des entrevues ou des groupes de discussion. Considérant que les perceptions de bien-être et d'épuisement sont peu liées tant au soutien qu'au nombre d'heures de travail à distance par semaine, les études futures gagnent à s'intéresser au soutien dont bénéficient les employé(e)s dans leur vie personnelle. Compte tenu du peu de variance observée dans le profil des variables au cours des trois années, les données recueillies gagneraient à être analysées à l'aide de modèles structurels, afin d'analyser autrement la dynamique entre les variables.

Références

- Allen, T. D., Golden, T.D. et Shockley, K.M. (2015). « How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings », *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 16, no 2, p. 40-68. Récupéré de DOI: 10.1177/1529100615593273
- Bailey, D.R., Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of moder work. *Journal of Organizational Behavior: the International Journal of Industrial Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23 (4), 383-400
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing* (pp. 37–64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Béjaoui, A., St-Onge, S., Peignier, I., et 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>
- Béjaoui, A., St-Onge, S., Peignier, I., et 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>
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016), "The role of organisational support in teleworker well-being: A socio-technical systems approach," *Applied Ergonomics*, Vol. 52, pp. 207-215.
- Blau, P. (1964), "Exchange and power in social life," NewYork: Wiley.
- Chong, S., Huang, Y., and Chang, C.H.D. (2020), "Supporting interdependent remote work employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105 No. 12, pp. 1408–1422.
- Clark, D., and Altman, Y. (2016), "In the age of 'liquid modernity': self-initiated expatriates in Crete, their multi-generational families and the community," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 7, pp. 729-743.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005), "Social exchange theory: an interdisciplinary review," *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874-900.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). « Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being », *ResearchGate*, vol. 55, no. 1, p.68-78.
- Dua, A., Ellingrud, K., Kirschner, P., Kwok, A., Luby, E., Palter, R. et Pemberton, S. (10 juillet 2024). Americans are embracing flexible work—and they want more of it. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986), "Perceived organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 3, pp. 500–507.

Emerson, R.M. (1976), "Social exchange theory," *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, pp. 335-362.

Gagné, M., Parker, S.K., Griffin, M.A., Dunlop, P.D., Knight, C., Klonek, F.E., Rocheleau, X.P. (2022). *Understanding and shaping the future of work with self-determination theory*, Future of Work Institute, Curtin University, Australia.

Gajendran, R. Harrison, S., David. A. (2007). « The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta- Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 6, p. 1524-1541.

Gibbs, M., Mengel, F. et Siemroth, C. (2021). « Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals », *Becker Friedman Institute*, no. 56.

Grant, H., Carlier, G. et Giampietro, F. (2024). «Using Data to Design Your Hybrid Work Policies », *Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2024/05/using-data-to-design-your-hybrid-work-policies>

Hafner, Lee (2022). *The best benefit for 2023: A hybrid work schedule*, ProQuest.
<https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2754073503/9FB9DFCCB1D5495CPQ/4?accountid=11357&sourcetype=Trade%20Journals>

Haines, V., St-Onge, S., Archambault, M. (2002). « Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes », *Journal of end user computing*, vol 14, no 3, p. 32-50.

Mongeau, A.; Haines, V.; St-Onge, S.; Archambault, M.; Boily, F. (1999). « Productivité et rétention, performance et qualité de vie : l'expérience de Nortel », *Effectif*, juin-juillet-août, p. 34-37.

Hager, F. W. (2018), "Links between telecommuting, social support and mental well-being among teleworkers: A literature review," *International Journal of Business & Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 36-58.

Hobfoll, S. E. (2001), "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory," *Applied psychology*, Vol. 50 No. 3, pp. 337-421.

Hobfoll, S. E. (1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress," *American Psychologist*, Vol. 44 No. 3, pp. 513-524.

Kowalski, G., and Slebarska, K. (2022), "Remote working and work effectiveness: A leader perspective," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19 No. 22, pp. 1-11.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., and Adis, C. S. (2017), "Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory," *Journal of Management*, Vol. 43 No. 6, pp. 1854-1884.

Mustajab, D. (2024). Exploring the effectiveness of remote and hybrid work policies : A literature review on workforce management practices”, [JURNAL MANAJEMEN BISNIS](#) 11(2):891-908

Mihalca, L., Irimias, T., and Brendea, G. (2021), "Remote working during the COVID-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction," *Amfiteatru Economic*, Vol. 23 No. 58, pp. 620–636.

Nikuze, P. (2024). Travail à distance des entreprises au Québec. Statistique du Québec. [Travail à distance dans les entreprises du Québec](#)

Rajapolvi, M. (2024). *Hybrid working and its effects on value co-creation and co-destruction within organisations*, [thèse de doctorat], Jyväskylä, Jyväskylä yliopisto

Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: A review of the literature," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698–714.

Robert Half (2025). [Canadian Remote Work Statistics and Trends 2025 | Robert Half](#)

Ryan, R. M., et Deci, E.L. (2017). « Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness », *The Guilford Press*. Récupéré de <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

Spreitzer, G. M., Cameron, L. et Garrett, L. (2017). « Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work », *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Récupéré de <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>

Statistique Canada. [Le Quotidien — Enquête sur la population active, novembre 2024](#).

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. et Béjaoui, A. (2024). L'intensité du travail à distance et l'engagement des personnes employées: le rôle des soutiens offerts, *Revue RH*. vol. 27, no. 4. 30 octobre

St-Onge, S., et 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>

St-Onge, S. et Lagassé, G. (1996). *Conditions de succès du télétravail : qu'en disent les employés ?*, Gestion, p. 83-89.

Taskin, L. (2024). *Le télétravail, un mode de vie*. SciencesPo Les Presses, Paris

Taskin, L., et Tremblay, D.G. (2010). « Comment gérer les télétravailleurs? », *Gestion*, vol. 35, no. 1, p. 88–96.

Tremblay, D.G. et Thomsin, L. (2012). « Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks », *International Journal of Innovation*, no. 1, p. 100–113.

Urien, B. (2023). Teleworkability, preference for telework, and well-beng: A systematic review", *Sustanability Review*, 15, 10631

Annexe 1 : Questionnaire de la phase 1

A	CONDITIONS DE TRAVAIL
A1	Parmi les choix suivants, quel type de poste CORRESPOND LE PLUS à celui que vous occupez actuellement? ☐ Employé de soutien faisant du travail de bureau ☐ Employé de soutien faisant peu ou pas de travail de bureau (emplois manuels, physiques, etc.) ☐ Technicien ☐ Professionnel – sans responsabilité de supervision ☐ Professionnel – avec responsabilité de supervision ☐ Cadre de premier niveau ☐ Cadre intermédiaire ☐ Cadre supérieur ou membre de la direction ☐ Autre :
A2	Quel est le statut de votre poste? ☐ Temps plein ☐ Temps partiel
A3	En général, combien d'heures par semaine travaillez-vous dans votre poste?
A4	Quelle est votre ancienneté dans l'organisation? (Indiquez le nombre d'années ou de mois.) Nombre d'années : ----- Nombre de mois : -----
A5	Êtes-vous syndiqué? ☐ Oui ☐ Non
A6	Selon vous, est-ce qu'une partie ou la totalité de vos tâches peuvent être faites à distance? ☐ Oui ☐ Non
B. MODALITÉS DE TRAVAIL	
B1	Avant mars 2020, à quelle fréquence travailliez-vous à distance? ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Tout le temps
B2	Avant mars 2020, est-ce que votre espace de travail correspondait à... un espace privé et attribué à vous seul? O/ N un espace partagé avec d'autres personnes? O/ N
B3	Laquelle des modalités de travail suivantes se rapproche le plus de celle que vous avez actuellement? ☐ Travailler toujours (100 %) sur les lieux de mon organisation (Ne pas répondre à B5-B9) ☐ Travailler toujours (100 %) à distance (hors des lieux de mon organisation) (Ne pas répondre à B4) ☐ Travailler à distance 1 jour par semaine, en général ☐ Travailler à distance 2 jours par semaine, en général ☐ Travailler à distance 3 ou 4 jours par semaine, en général
B4	Actuellement, est-ce que votre espace de travail sur les lieux de votre organisation correspond à...

	<i>un espace privé et attribué à vous seul? O/N</i> <i>un espace partagé avec d'autres personnes? O/N</i>
B5	<i>Actuellement, lorsque vous travaillez à distance, à quelle fréquence utilisez-vous chacun des lieux suivants :</i> 1- Jamais; 2- Rarement; 3- Parfois; 4- Souvent; 5- Tout le temps • mon domicile ou ma résidence principale; • des locaux mis à la disposition du personnel (p. ex., bureau satellite en banlieue ou ailleurs); • autre lieu que mon domicile ou ma résidence principale (précisez...).
B6	<i>Est-ce que l'arrangement de travail à distance auquel vous avez actuellement accès...</i> ... fait partie d'un programme formel qui couvre un grand nombre d'employés? (1 = Oui; 0 = Non) ... fait l'objet d'un accord informel ou au « cas par cas » décidé avec votre supérieur? (1 = Oui; 0 = Non) ... est prévu à votre contrat d'emploi? (1 = Oui; 0 = Non)
B7	<i>En considérant vos modalités de travail actuelles, indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :</i> 1- Tout à fait en désaccord; 2- En désaccord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord • Je décide seul des modalités de mon travail (à distance ou sur les lieux de l'organisation). • Je décide seul de mon horaire lorsque je travaille à distance. • Je décide seul de mon horaire lorsque je travaille sur les lieux de mon organisation. • Je décide seul des tâches que je fais sur les lieux de l'organisation et celles que je fais à distance. • Je décide seul des journées où je travaille sur les lieux de l'organisation et celles où je travaille à distance. • Mon organisation suggère le type de tâches à faire sur les lieux de l'entreprise et celles à faire à distance. • Mon organisation recommande de respecter certains horaires de travail (p. ex., éviter de travailler ou de transmettre des messages liés au travail les soirs, les fins de semaine, etc.). • Mon organisation fixe le nombre de jours par semaine où je dois travailler sur les lieux de l'entreprise. • Mon organisation fixe les journées de la semaine où je dois travailler sur les lieux de l'entreprise et celles où je dois travailler à distance.
B8	<i>En considérant le travail que j'accomplis sur les lieux de l'organisation, je pense qu'à distance j'accomplis...</i> ☐ Plus de travail à l'heure ☐ Autant de travail à l'heure ☐ Moins de travail à l'heure
B9	<i>En considérant le travail que j'accomplis sur les lieux de l'organisation, je pense qu'à distance j'accomplis...</i> ☐ Plus d'heures de travail par jour ☐ Autant d'heures de travail par jour ☐ Moins d'heures de travail par jour

C. PERCEPTIONS À L'ÉGARD DU TRAVAIL

C1	ENGAGEMENT ENVERS L'ORGANISATION ET AU TRAVAIL <i>Indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :</i> 1- Tout à fait en désaccord; 2- En désaccord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord
	• Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière dans cette organisation. • Je ressens un fort sentiment d'appartenance à mon organisation. • Je me sens « attaché émotionnellement » à mon organisation. • 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. • Je me sens rempli d'énergie au travail. • Je me sens fort et vigoureux au travail. • Je suis enthousiaste à l'égard de mon travail. • Mon travail m'inspire. • Lorsque je me lève le matin, j'ai hâte de travailler. • Je me sens heureux lorsque je travaille intensément. • Je suis fier du travail que je fais. • Je suis investi dans mon travail. • Je perds la notion du temps lorsque je travaille.
C2	PERFORMANCE AU TRAVAIL <i>Au cours des derniers mois, avec quelle fréquence avez-vous adopté chacun des comportements au travail suivants?</i> 1- Jamais; 2- Rarement; 3- Parfois; 4- Souvent; 5- Tout le temps
	• J'ai réussi à planifier mon travail de manière à le terminer dans les temps. • J'ai toujours cherché à atteindre les objectifs que je devais atteindre. • J'ai été capable de fixer des priorités. • J'ai pu effectuer mon travail de manière efficace. • J'ai bien géré mon temps. • De ma propre initiative, j'ai commencé de nouvelles tâches lorsque mes tâches étaient terminées. • J'ai accepté des tâches difficiles lorsqu'elles m'étaient offertes. • J'ai travaillé à la mise à jour de mes compétences ou connaissances. • J'ai trouvé des solutions créatives à de nouveaux problèmes. • J'ai pris des responsabilités supplémentaires. • J'ai continuellement cherché de nouveaux défis dans mon travail. • J'ai participé activement aux réunions, consultations, etc.
C3	SOUTIEN AU TRAVAIL <i>Indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :</i> 1- Tout à fait en désaccord; 2- En désaccord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord
	• Mon supérieur immédiat encourage les membres de l'équipe à développer de nouvelles façons de faire. • Je reçois de l'aide et de l'appui de mes collègues de travail. • Mon supérieur immédiat me donne de la rétroaction pour améliorer ma performance. • Mon organisation se soucie de mon bien-être. • Mon supérieur immédiat encourage les employés à travailler comme une équipe. • Je me sens accepté dans mon groupe de travail. • Mon organisation se montre ouverte à m'aider lorsque j'exprime des besoins particuliers. • Mon supérieur immédiat propose de nouvelles idées pour améliorer nos façons de faire.

	• Mes collègues se montrent compréhensifs lorsque j'ai une mauvaise journée. • Mon organisation a tendance à être trop exigeante (ou trop demandante) si elle en a la possibilité. • Mon supérieur immédiat se soucie très peu de moi. • Mes collègues m'aident lorsque j'en ai besoin. • Mon organisation tient vraiment compte de mes buts et de mes valeurs. • Mon supérieur immédiat encourage les membres de l'équipe à échanger leurs opinions et idées. • Je me sens bien avec mes collègues. • Mon supérieur immédiat se préoccupe de mes opinions. • De l'aide est disponible dans mon organisation lorsque j'en ai besoin. • Mon supérieur immédiat pardonnerait une erreur honnête de ma part.
C4	SATISFACTION AU TRAVAIL <i>Veillez indiquer l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :</i> 1- Tout à fait en désaccord; 2- En désaccord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord
	• 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.
C5	<i>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)?</i>
	☐ Très insatisfait ☐ Insatisfait ☐ Neutre ☐ Satisfait ☐ Très satisfait
D	CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES
D1	<i>Quelle est votre catégorie d'âge?</i>
	☐ 15 à 24 ans ☐ 25 à 34 ans ☐ 35 à 44 ans ☐ 45 à 54 ans ☐ 55 à 64 ans ☐ 65 ans et plus
D2	<i>Quel est votre sexe?</i>
	☐ Masculin ☐ Féminin ☐ Autre
D3	<i>Quel est votre plus haut niveau de scolarité?</i>
	☐ Diplômes d'études secondaires (DES) ou moins ☐ Certificat ou diplôme d'une école de métier ☐ Diplôme d'études postsecondaire ou collégial (CÉGEP) ☐ Diplôme ou certificat universitaire inférieurs à un baccalauréat ☐ Diplôme de 1 ^{er} cycle universitaire : baccalauréat ☐ Diplôme de 2 ^e cycle universitaire ou maîtrise ☐ Diplôme de 3 ^e cycle universitaire et plus : doctorat, postdoctorat.

D4	<i>Qu'est-ce qui décrit le mieux votre mode de vie?</i> ☐ Je vis seul (veuf, séparé, divorcé ou célibataire). ☐ Je vis uniquement avec mon conjoint (marié ou en union libre). ☐ Je vis avec mon conjoint et d'autres proches, enfant(s) ou parent(s). ☐ Je vis sans conjoint, mais avec d'autres proches, enfant(s) ou parent(s). ☐ Je vis en colocation.
E	SUIVI
	<i>Comme la recherche nécessite que vous remplissiez un autre questionnaire dans quelques mois, veuillez nous fournir votre adresse courriel pour que nous puissions vous joindre en toute confidentialité.</i> Adresse courriel <u>la plus fréquemment</u> utilisée : Votre participation à la série de trois questionnaires est cruciale au succès de cette étude longitudinale. Nous vous remercions de votre coopération!

Annexe 2 : Questionnaire des phases 2 et 3

A	CONDITIONS DE TRAVAIL (AU MOMENT DE L'ENQUÊTE)
A0	<i>Votre emploi actuel est-il le même que celui que vous aviez lorsque vous avez répondu à un premier questionnaire il y a quelques mois (en XXX 2022)?</i> 1- Oui (ne pas répondre aux questions A1-A6) 2- Non <i>Si A0 = 2 Votre employeur actuel est-il le même que celui que vous aviez lorsque vous avez répondu à un premier questionnaire il y a quelques mois (en XXX 2022)?</i> OUI : allez à A1-A3, A5-A11; NON : allez à raison de départ (I)
A1	<i>Quel poste occupez-vous actuellement?</i> ☐ Soutien administratif ☐ Technicien, production ou maintenance ☐ Professionnel – sans responsabilité de supervision ☐ Superviseur de premier niveau ☐ Cadre intermédiaire ☐ Cadre supérieur ou dirigeant ☐ Autre : _____
A2	<i>Quel est le statut de votre poste?</i> ☐ Temps plein ☐ Temps partiel
A3	<i>En général, combien d'heures par semaine travaillez-vous dans votre poste?</i>
A4	<i>Quelle est votre ancienneté dans l'organisation? (Indiquez le nombre d'années ou de mois.)</i> Années : ----- et/ou mois : -----
A5	<i>Êtes-vous syndiqué ou couvert par une convention collective dans le cadre de cet emploi?</i> ☐ Oui (A5 = 1) ☐ Non
TRAVAIL À DISTANCE – INDICATEUR	
A6	<i>Selon vous, est-ce qu'une partie ou la totalité de vos tâches peuvent être faites à distance?</i> ☐ Oui ☐ Non
CARACTÉRISTIQUES DES MODALITÉS DE TRAVAIL À DISTANCE	
A7	<i>Laquelle des formes d'organisation du travail suivantes se rapproche le plus de la vôtre?</i> ☐ Travailler à distance 1 jour par semaine ☐ Travailler à distance 2 jours par semaine ☐ Travailler à distance 3 ou 4 jours par semaine ☐ Travailler toujours (100 %) à distance (hors des lieux de mon organisation) ☐ Travailler toujours (100 %) sur les lieux de mon organisation (si A7 = 5, allez à la partie B)
A8	<i>Lequel des énoncés suivants décrit le mieux votre principal lieu de travail à distance?</i> ☐ Mon domicile ou ma résidence principale ☐ Des locaux mis à la disposition du personnel (p. ex., bureau satellite en banlieue ou ailleurs) ☐ Un ou des espace(s) public(s) (p.ex., cafés, aires de travail dans un édifice)

	☐ Un autre lieu que ma résidence principale et qui est localisé au Québec (chalet, hôtel, ami) ☐ Un autre lieu que ma résidence principale et qui est localisé à l'extérieur du Québec ou du Canada
A9	<i>Est-ce que le travail à distance auquel vous avez accès...</i> ... fait partie d'un programme formel qui couvre un grand nombre d'employés? (1 = Oui; 0 = Non) ... fait l'objet d'un accord informel ou au « cas par cas » décidé avec votre superviseur? (1 = Oui; 0 = Non) ... est prévu à votre contrat d'emploi? (1 = Oui; 0 = Non)
A10	<i>Indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec les énoncés suivants :</i> 1- Pas du tout d'accord; 2- Pas d'accord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord • Je travaille à distance sur une base volontaire et je peux décider de travailler en présentiel. • Je décide seul de mon horaire de travail. • Je décide seul des tâches que je fais sur les lieux de l'entreprise ou à distance. • Mon employeur suggère le type de tâches à faire sur les lieux de l'entreprise et celles à faire à distance. • Mon employeur recommande de respecter certains horaires de travail (p. ex., éviter les soirs, week-ends, etc.).
IMPLICATION DU SYNDICAT (Seulement si A5 = 1)	
A11	<i>Indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec les énoncés suivants :</i> 1- Pas du tout d'accord; 2- Pas d'accord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord • Mon syndicat soutient le travail à distance. • Mon syndicat participe à la planification et au développement du travail à distance. • Mon syndicat me tient informé de mes droits et responsabilités à l'égard du travail à distance.

B	ENGAGEMENT ENVERS L'ORGANISATION ET LE TRAVAIL <i>Indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :</i> 1- Pas du tout d'accord; 2- Pas d'accord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord
	• Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière dans cette organisation. • Je ressens un fort sentiment d'appartenance à mon organisation. • Je me sens « attaché émotionnellement » à mon organisation. • 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. • Je me sens rempli d'énergie au travail. • Je me sens fort et vigoureux au travail. • Je suis enthousiaste à l'égard de mon travail. • Mon travail m'inspire. • Lorsque je me lève le matin, j'ai hâte de travailler. • Je me sens heureux lorsque je travaille intensément. • Je suis fier du travail que je fais. • Je suis investi dans mon travail. • Je perds la notion du temps lorsque je travaille.
C	PERFORMANCE AU TRAVAIL <i>Au cours des derniers mois, avec quelle fréquence avez-vous adopté chacun des comportements ou attitudes suivants?</i>

	1- Jamais; 2- Rarement; 3- Parfois; 4- Souvent; 5- Toujours
	• J'ai réussi à planifier mon travail de manière à le terminer dans les temps. • J'ai gardé à l'esprit le résultat du travail que je devais atteindre. • J'ai été capable de fixer des priorités. • J'ai pu effectuer mon travail de manière efficace. • J'ai bien géré mon temps. • De ma propre initiative, j'ai commencé de nouvelles tâches lorsque mes tâches étaient terminées. • J'ai accepté des tâches difficiles lorsqu'elles m'étaient offertes. • J'ai travaillé à la mise à jour de mes compétences ou connaissances. • J'ai trouvé des solutions créatives à de nouveaux problèmes. • J'ai pris des responsabilités supplémentaires. • J'ai continuellement cherché de nouveaux défis dans mon travail. • J'ai participé activement aux réunions, consultations, etc. • Je me suis plaint de problèmes mineurs liés au travail. • Au travail, j'ai parlé de problèmes en les percevant comme étant plus importants qu'ils ne l'étaient réellement. • Je me suis concentré sur les aspects négatifs de mon travail plutôt que sur ses aspects positifs. • J'ai parlé à des collègues des aspects négatifs de mon travail. • J'ai parlé à des personnes de l'extérieur de mon organisation des aspects négatifs de mon travail.
D	SOUTIEN AU TRAVAIL
	<i>Les énoncés suivants portent sur le soutien que vous percevez recevoir au travail de différentes personnes. Indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun d'eux.</i> 1- Pas du tout d'accord; 2- Pas d'accord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord
	• Mon superviseur encourage les membres de l'équipe à développer de nouvelles façons de faire. • Mon superviseur me montre comment améliorer ma performance. • Mon superviseur encourage les employés à travailler comme une équipe. • Mon superviseur propose de nouvelles idées. • Mon superviseur encourage les membres de l'équipe à échanger leurs opinions et idées. • Je reçois de l'aide et de l'appui de mes collègues de travail. • Je me sens accepté dans mon groupe de travail. • Mes collègues se montrent compréhensifs lorsque j'ai une mauvaise journée. • Mes collègues m'aident lorsque j'en ai besoin. • Je me sens bien avec mes collègues. • Mon employeur tient vraiment compte de mes buts et mes valeurs. • De l'aide est disponible dans mon organisation lorsque j'en ai besoin. • Mon organisation se soucie de mon bien-être. • Mon organisation se montre ouverte à m'aider lorsque j'exprime des besoins particuliers. • Mon organisation va abuser de moi si elle en a la possibilité (Inversé). • Mon employeur se soucie très peu de moi. • Mon employeur se préoccupe de mes opinions. • Mon employeur pardonnerait une erreur honnête de ma part.
E	CONCILIATION TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE
E1	<i>Indiquez la fréquence à laquelle vous avez ressenti chacun des sentiments suivants au cours du dernier mois à l'égard de la conciliation des sphères de votre vie :</i>

	1- Pas du tout; 2- Rarement; 3- Parfois; 4- Souvent; 5- Presque tout le temps • Lorsque je termine ma journée de travail, je suis trop fatigué pour faire les choses que j'aimerais faire. • Mon travail m'empêche de vivre le genre de vie personnelle que j'aimerais avoir. • Je néglige souvent mes besoins personnels en raison des exigences de mon travail. • Je néglige ma vie personnelle en raison de mon travail. • Je néglige des activités ou responsabilités importantes dans ma vie personnelle en raison du temps que je passe à travailler.
E2	<i>En pensant à vos vies personnelle et professionnelle, indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :</i> 1- Pas du tout d'accord; 2- Pas d'accord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord 1. Je trouve constamment des aspects nouveaux et intéressants à mon travail. 2. Il y a des jours où je me sens fatigué avant même d'arriver au travail. 3. Il m'arrive de plus en plus souvent de parler négativement de mon travail. 4. Après le travail, j'ai tendance à avoir besoin de temps pour me détendre et me sentir mieux. 5. Je supporte très bien la pression à laquelle je fais face au travail. 6. Ces derniers temps, j'ai tendance à moins réfléchir au travail et à le faire presque mécaniquement. 7. Je perçois positivement mes défis au travail. 8. Je me sens souvent vidé émotionnellement au travail. 9. Avec le temps, il est possible de se déconnecter du type de travail que je fais. 10. Après le travail, j'ai assez d'énergie pour me consacrer à mes loisirs. 11. Mes tâches ou responsabilités professionnelles me rendent parfois malade. 12. Après mon travail, je me sens généralement épuisé et fatigué. 13. Mon travail actuel est le seul que je peux m'imaginer faire. 14. En général, j'arrive à bien gérer ma quantité de travail. 15. Je me sens de plus en plus engagé dans mon travail. 16. Je me sens généralement plein d'énergie au travail.
F	SANTÉ ET BIEN-ÊTRE <i>En pensant à ce que vous ressentez généralement au travail, indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :</i> 1- Pas du tout d'accord; 2- Pas d'accord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord 1. Je trouve constamment des aspects nouveaux et intéressants à mon travail. 2. Il y a des jours où je me sens fatigué avant même d'arriver au travail. 3. Il m'arrive de plus en plus souvent de parler négativement de mon travail. 4. Après le travail, j'ai tendance à avoir besoin de temps pour me détendre et me sentir mieux. 5. Je supporte très bien la pression à laquelle je fais face au travail. 6. Ces derniers temps, j'ai tendance à moins réfléchir au travail et à le faire presque mécaniquement. 7. Je perçois positivement mes défis au travail. 8. Je me sens souvent vidé émotionnellement au travail. 9. Avec le temps, il est possible de se déconnecter du type de travail que je fais. 10. Après le travail, j'ai assez d'énergie pour me consacrer à mes loisirs. 11. Mes tâches ou responsabilités professionnelles me rendent parfois malade. 12. Après mon travail, je me sens généralement épuisé et fatigué. 13. Mon travail actuel est le seul que je peux m'imaginer faire. 14. En général, j'arrive à bien gérer ma quantité de travail. 15. Je me sens de plus en plus engagé dans mon travail. 16. Je me sens généralement plein d'énergie au travail.

G	PERCEPTIONS DE JUSTICE
G1	<i>En considérant les règles et procédures utilisées pour donner accès au travail à distance et gérer ses modalités, indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :</i> 1- Pas du tout d'accord; 2- Pas d'accord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord - Je peux exprimer mes opinions sur les règles balisant l'accès au travail à distance et la gestion de ses modalités. - Les règles et procédures balisant l'accès au travail à distance et sa gestion sont appliquées de manière cohérente. - Les décisions prises au sujet de l'accès au travail à distance et sa gestion sont exemptes de préjugé ou de biais. - Les règles et procédures balisant l'accès au travail à distance et sa gestion sont adéquatement communiquées et comprises par le personnel.
G2	<i>En comparant les employés qui travaillent principalement sur place avec ceux qui travaillent principalement à distance, indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :</i> 1- Pas du tout d'accord; 2- Pas d'accord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord - Ces deux groupes ont un accès équivalent à la promotion. - Ces deux groupes peuvent tout autant recevoir des augmentations de salaire ou des primes en fonction de leur performance. - Ces deux groupes peuvent tout autant recevoir de la reconnaissance de leur superviseur et de leurs collègues. - Ces deux groupes ont tout autant accès à de la formation et au développement. - Ces deux groupes ont un accès égal aux informations liées au travail et à l'organisation - Ces deux groupes ont une charge de travail similaire
H	INTENTION DE QUITTER
	<i>Indiquez l'ampleur de votre accord ou désaccord avec chacun des énoncés suivants :</i> 1- Pas du tout d'accord; 2- Pas d'accord; 3- Neutre; 4- D'accord; 5- Tout à fait d'accord - Si une opportunité se présentait, je quitterais mon employeur. - J'aimerais quitter mon employeur. - Si j'avais d'autres options, je quitterais mon employeur. - J'ai l'intention de quitter mon employeur. - Dès que je trouverai un meilleur emploi ailleurs, je quitterai mon employeur. - Je pense souvent à quitter mon employeur. - Je chercherai probablement un nouvel emploi au cours de la prochaine année.
I	RAISON DU DÉPART (POUR CEUX QUI ONT QUITTÉ L'ORGANISATION)
	<i>Dans quelle mesure ces considérations étaient importantes dans votre décision de quitter l'organisation?</i> 1- Non important; 2- Légèrement important; 3- Modérément important; 4- Important; 5- Très important - Départ non volontaire : forcé et presque pas le choix de quitter (restructuration, fin de contrat, condition de retraite, etc.). - Salaire insatisfaisant. - Rémunération variable insatisfaisante (prime, options, mérite, etc.). - Raisons de rémunération indirecte (pension, assurances, etc.). - Manque de mobilité professionnelle et de défis. - Croissance de carrière lente pour les talents internes. - Environnement de travail insatisfaisant (climat, etc.). - Niveaux élevés de stress et manque d'équilibre travail-vie personnelle. - Horaires de travail insatisfaisants.

	10.Contenu de travail insatisfaisant : monotonie, absence de défis, conflits de rôles, etc. 11.Manque de possibilités de formation et de perfectionnement. 12.Relation insatisfaisante avec mon superviseur. 13.Relations insatisfaisantes avec mes collègues. 14.Changement à la haute direction. 15.Meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. 16.Heure de la retraite, règles de retraite de l'organisation. 17.Raisons personnelles : considération patrimoniale. 18.Raisons familiales ou conjugales : richesse, changement d'emploi, changement de lieu de travail, etc. 19.Meilleure offre d'emploi spontanée d'un autre employeur. 20.Trop peu de possibilités de travail à distance.
J	SUIVI
	<i>Comme la recherche nécessite de remplir un autre questionnaire dans quelques mois, veuillez nous fournir vos coordonnées pour que nous puissions vous joindre en toute confidentialité.</i> Adresse courriel la plus fréquemment utilisée : Numéro de téléphone/cellulaire : Votre participation à la série de trois questionnaires est cruciale au succès de cette étude longitudinale. Nous vous remercions de votre coopération!

Annexe 3 : Échelles de mesure des variables de la recherche et leur cohérence interne

ENGAGEMENT

Engagement au travail

1. Je me sens rempli d'énergie au travail.
2. Je me sens fort et vigoureux au travail.
3. Je suis enthousiaste à l'égard de mon travail.
4. Mon travail m'inspire.
5. Lorsque je me lève le matin, j'ai hâte de travailler.
6. Je me sens heureux lorsque je travaille intensément.
7. Je suis fier du travail que je fais.
8. Je suis investi dans mon travail.
9. Je perds la notion du temps lorsque je travaille.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	0,89	0,91	0,91

Engagement affectif

1. Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière dans cette organisation.
2. Je ressens un fort sentiment d'appartenance à mon organisation.
3. Je me sens « attaché émotionnellement » à mon organisation.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	0,85	0,87	0,87

Engagement moral

1. Même si cela était à mon avantage, je ne crois pas qu'il serait correct de quitter mon employeur.
2. Je me sentrais coupable de quitter mon employeur maintenant.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	0,75	0,76	0,75

PERFORMANCE

Performance en termes d'atteinte des résultats/d'efficience

1. J'ai réussi à planifier mon travail de manière à le terminer dans les temps.
2. J'ai toujours cherché à atteindre les objectifs que je devais atteindre.
3. J'ai été capable de fixer des priorités.
4. J'ai pu effectuer mon travail de manière efficace.
5. J'ai bien géré mon temps.
6. De ma propre initiative, j'ai commencé de nouvelles tâches lorsque mes tâches étaient terminées.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	0,87	0,86	0,86

Performance en matière d'amélioration continue

1. J'ai accepté des tâches difficiles lorsqu'elles m'étaient offertes.
2. J'ai travaillé à la mise à jour de mes compétences ou connaissances .
3. J'ai trouvé des solutions créatives à de nouveaux problèmes .
4. J'ai pris des responsabilités supplémentaires.
5. J'ai continuellement cherché de nouveaux défis dans mon travail.
6. J'ai participé activement aux réunions, consultations, etc.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	0,80	0,85	0,85

SOUTIEN

De la supervision immédiate

1. Mon supérieur immédiat encourage les membres de l'équipe à développer de nouvelles façons de faire.
2. Mon supérieur immédiat me donne de la rétroaction pour améliorer ma performance.
3. Mon supérieur immédiat encourage les employés à travailler comme une équipe.
4. Mon supérieur immédiat propose de nouvelles idées pour améliorer nos façons de faire.
5. Mon supérieur immédiat se soucie très peu de moi. (Inversé)
6. Mon supérieur immédiat encourage les membres de l'équipe à échanger leurs opinions et idées.
7. Mon supérieur immédiat se préoccupe de mes opinions.
8. Mon supérieur immédiat pardonnerait une erreur honnête de ma part.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	0,91	0,91	0,90

Des collègues

1. Je reçois de l'aide et de l'appui de mes collègues de travail.
2. Je me sens accepté dans mon groupe de travail.
3. Mes collègues se montrent compréhensifs lorsque j'ai une mauvaise journée.
4. Mes collègues m'aident lorsque j'en ai besoin.
5. Je me sens bien avec mes collègues.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	0,86	0,87	0,86

De l'organisation

1. Mon organisation se soucie de mon bien-être
2. Mon organisation a tendance à être trop exigeante (ou trop « demandante ») si elle en a la possibilité.(Inversé)
3. Mon organisation tient vraiment compte de mes buts et mes valeurs.
4. De l'aide est disponible dans mon organisation lorsque j'en ai besoin.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	0,82	0,81	0,82

JUSTICE

Justice distributive

1. Je suis équitablement récompensé en considérant mes responsabilités.
2. Je suis équitablement récompensé en considérant le stress et les tensions liés à mon travail.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	s. o.	0,90	0,90

Justice procédurale

1. En général, dans mon organisation, il est possible de demander des clarifications ou des informations additionnelles sur des décisions prises pour l'ensemble des employés ou à mon égard, en particulier
2. En général, dans mon organisation, les décisions à l'égard de l'ensemble des employés ou à mon égard sont appliquées de manière similaire au personnel visé.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	s. o.	0,79	0,74

Justice interactionnelle

1. En général, mon supérieur me traite avec respect et dignité.
2. En général, mon supérieur se préoccupe de mes droits en tant qu'employé.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	s. o.	0,87	0,85

BIEN-ÊTRE

1. Je mène une vie pleine de sens et ayant un but.
2. Mes relations sociales sont encourageantes et enrichissantes.
3. Je suis engagé et intéressé 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.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	s. o.	0,90	0,90

SENTIMENT D'ÉPUISEMENT

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

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	s. o.	0,77	0,78

ÉQUILIBRE ENTRE LES SPHÈRES DE LA VIE

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.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	s. o.	0,95	0,94

SATISFACTION DES BESOINS

Autonomie

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.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	s. o.	0,92	0,91

Affiliation

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.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	NA	0,86	0,87

Compétence

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.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	s. o.	0,92	0,91

SATISFACTION AU TRAVAIL

1. Je suis très satisfait de mon travail actuel.
2. Je recommanderais à un ami de postuler mon poste s'il devenait vacant.
3. Je recommanderais à un-e ami de postuler un poste au sein de mon organisation.
4. Mon travail actuel me procure un sentiment d'accomplissement.
5. Je suis très content de mon travail actuel.
6. Mon travail actuel me procure une satisfaction interne.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	0,93	0,94	0,93

INTENTION DE QUITTER

- 1- Si une opportunité se présentait, je quitterais mon employeur.
- 2- J'aimerais quitter mon employeur.
- 3- Si j'avais d'autres options, je quitterais mon employeur.
- 4- J'ai l'intention de quitter mon employeur.
- 5- Dès que je trouverai un meilleur emploi ailleurs, je quitterai mon employeur.
- 6- Je pense souvent à quitter mon employeur.
- 7- Je chercherai probablement un nouvel emploi au cours de la prochaine année.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
ALPHA	s. o.	0,89	0,94