



# PERSPECTIVES

ÉDUCATION ET MAIN-D'ŒUVRE : POUR UNE SOCIÉTÉ PLUS PRODUCTIVE ET ÉQUITABLE

## Les incidences de l'intensité du travail à distance : Une question d'appuis !

### SYLVIE ST-ONGE

Ph. D., CRHA Distinction Fellow, ASC  
Professeure titulaire, Département de management  
HEC Montréal  
Chercheuse et Fellow à CIRANO

Cette étude longitudinale examine comment l'expérience de travail varie selon l'intensité du télétravail et les appuis reçus dans l'environnement de travail. Les analyses reposent sur des données recueillies auprès d'employés de 11 organisations, à trois moments sur trois ans ; 2 105 personnes ont participé à la dernière vague.

Les résultats montrent que l'intensité du télétravail, prise isolément, influence peu les attitudes (effets directs). Quelques effets ressortent néanmoins : un jour à distance est associé à une intention de quitter plus faible, mais à un moins bon équilibre travail-vie personnelle ; deux jours ne se distinguent sur aucun indicateur clé ; trois ou quatre jours peuvent poser des défis pour le développement et l'amélioration continue ; cinq jours sont associés à une intention de départ plus faible.

### ALI BÉJAOU

Ph. D., CRHA  
Professeur agrégé, Département de Relations Industrielles  
Université du Québec en Outaouais  
Chercheur et Fellow à CIRANO

En revanche, les appuis jouent un rôle central (effets directs et modérateurs). En outre, le soutien de l'organisation, de la supervision et des collègues est associé à une plus grande satisfaction, à un engagement accru et à une intention de départ plus faible. Ces appuis modulent aussi certains effets de l'intensité du travail à distance : par exemple, le soutien organisationnel contribue à maintenir la performance perçue à 1 et 5 jours, ainsi que les perceptions de justice à 2 jours, tandis que le soutien des collègues est particulièrement important pour la satisfaction en contexte hybride et la performance perçue en contexte de 100 % à distance.

En somme, en travail hybride, c'est moins le nombre de jours de travail à distance par semaine que la qualité et l'ajustement des appuis offerts qui font la différence.

Depuis la crise sanitaire de 2020–2021, le travail hybride – effectué à distance et sur le site de l’organisation— s’est imposé pour de nombreux emplois. Les organisations convergent vers des formules d’environ 2 à 2,5 jours de travail à distance par semaine en moyenne, soit moins que les préférences des employés, qui se situent plutôt autour de 3,5 jours et pour qui cette flexibilité constitue désormais un facteur d’attraction et de rétention (Barrero et al., 2026 ; Pendell, 2025).

Les premières recherches comparaient surtout le travail 100 % en présentiel et le télétravail 100 % à distance (Allen et al., 2015 ; Gajendran & Harrison, 2007). Les travaux plus récents s’intéressent davantage à l’intensité hebdomadaire du travail à distance et montrent que ses effets dépendent moins du nombre de jours à distance que des conditions de mise en œuvre du travail hybride (p.ex., Bloom et al., 2024 ; Gajendran et al., 2024 ; Moens et al., 2025).

Dans cette perspective, notre étude examine le rôle modérateur des appuis offerts par l’organisation, la supervision immédiate et les collègues dans les liens entre l’intensité du travail à distance et diverses attitudes et perceptions au travail. Elle permet ainsi de mieux comprendre dans quelles conditions le travail hybride favorise – ou fragilise – l’expérience des employés et d’identifier les leviers concrets sur lesquels les gestionnaires et les organisations peuvent agir pour soutenir la mobilisation, la performance et la rétention du personnel.

## **L’importance de l’appui offert aux employés et employées**

Notre étude part du principe que le soutien perçu dans l’environnement de travail favorise des attitudes positives et aide les employés à composer avec les exigences du travail. Cette idée s’appuie sur plusieurs cadres théoriques qui soulignent le rôle des ressources sociales, notamment la théorie de l’échange social (Emerson, 1976), le modèle des exigences et des ressources professionnelles – JD-R – (Bakker & Demerouti, 2014) et la théorie de la conservation des ressources – COR – (Hobfoll, 2001). En contexte hybride, l’appui de l’organisation, de la supervision immédiate et des collègues constitue ainsi une ressource centrale : il améliore l’environnement de travail, limite la perte de ressources et favorise de meilleures attitudes et une performance accrue en contexte de travail à distance (p.ex., Allen et al., 2015 ; Gajendran & Harrison, 2007 ; Gohoungodji et al., 2023 ; Haine et al., 2002).

Notre étude s’inscrit également dans la théorie du soutien social (House, 1981) et l’hypothèse du rôle tampon (Cohen & Wills, 1985), selon lesquelles les ressources sociales peuvent atténuer les effets des stressseurs. Nous examinons donc si ces trois sources d’appui modifient les liens entre l’intensité du télétravail et les attitudes au travail. Les travaux montrent que l’appui organisationnel peut réduire certains effets du stress et de l’isolement, que l’appui de la supervision aide à faire face aux exigences excessives, au conflit travail-famille et aux demandes numériques, et que l’appui des collègues amortit plusieurs stressseurs du quotidien (p.ex., Gajendran et al., 2024). Toutefois, ces travaux demeurent fragmentés : ils analysent rarement plusieurs sources d’appui simultanément et reposent souvent sur des devis transversaux.

## Trois vagues de collecte de données

La collecte des données par questionnaires s'est déroulée en trois vagues (voir le schéma). Les variables ont été mesurées à partir d'échelles reconnues scientifiquement.

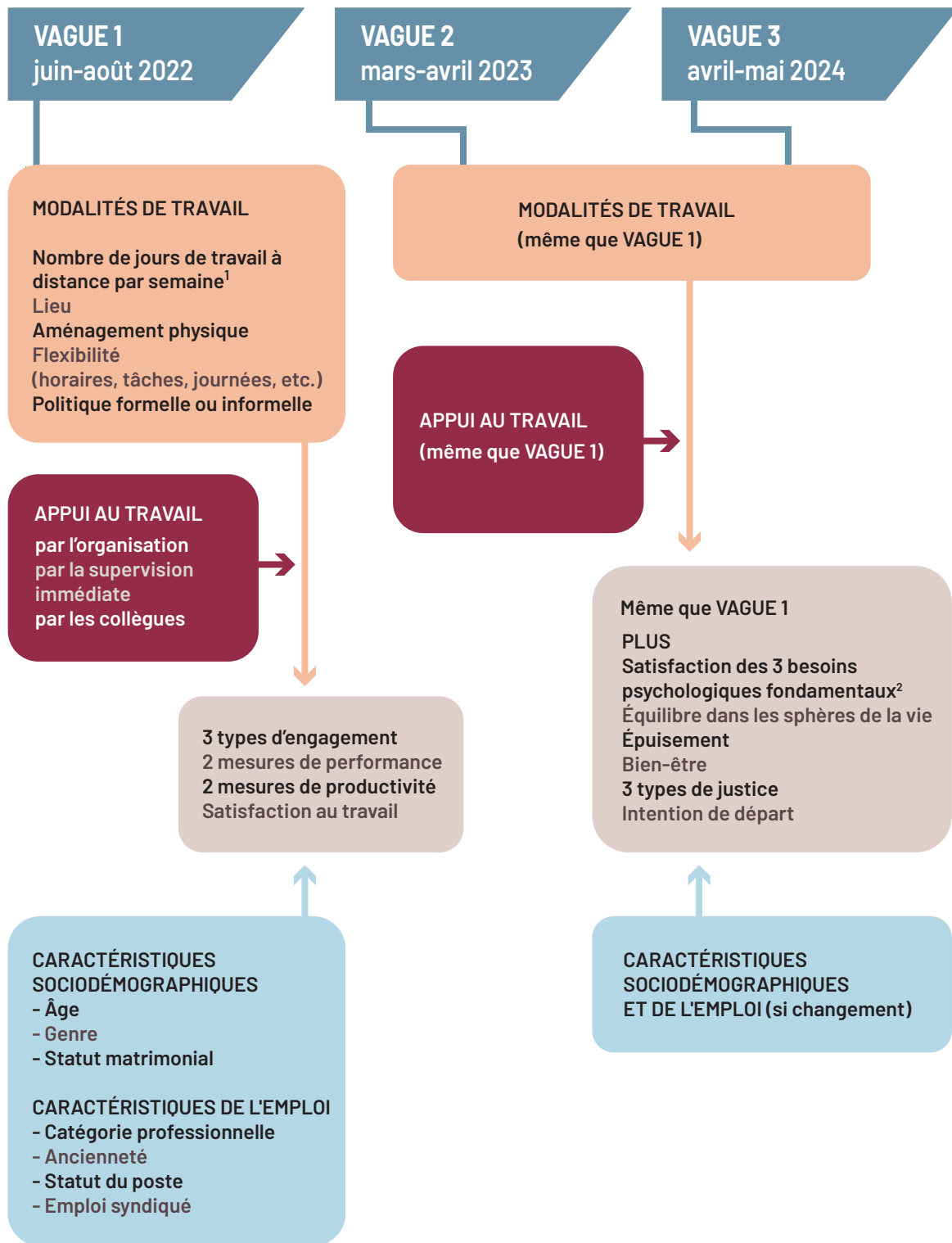
À la vague 1, la collecte de données s'est faite auprès de neuf organisations : Hydro-Québec, Polytechnique Montréal, HEC Montréal, l'INRS, l'Université Concordia, l'Université Laval, l'UQAM, l'UQTR et l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec. Ces employeurs ont transmis à un échantillon d'employés un lien vers le questionnaire. Sur les 24 465 personnes sollicitées sur une base volontaire, 10 392 ont répondu, dont 6 284 ont fourni leur courriel pour être sollicitées pour la prochaine collecte.

À la vague 2, les chercheurs ont transmis le second questionnaire à ces dernières et deux nouvelles organisations se sont jointes au projet : l'Autorité des marchés financiers et l'Université de Sherbrooke. Ceci a conduit à un total de 9 916 invitations et 4 550 questionnaires remplis.

À la vague 3, les 3 652 personnes répondantes ayant donné leur courriel au temps 2 ont été sollicitées et 2 105 ont participé (taux de réponse de 58 %).

Le profil des personnes répondantes reste stable malgré l'attrition au fil des trois vagues : majoritairement des femmes (60 %), âgées de 35-54 ans, diplômées universitaires, professionnelles (50 %), employées de bureau ou techniciennes (40 %) ou cadres (10 %). La plupart vivent en couple (85 %), travaillent à temps plein (95 %) et sont syndiquées (75 %).

La structure longitudinale de l'étude permet d'estimer l'effet de l'intensité du travail à distance en tenant constantes les caractéristiques organisationnelles, individuelles et professionnelles stables dans le temps.



### Collecte des données par questionnaires en trois vagues

#### Notes :

<sup>1</sup> Le nombre de jours de travail à distance par semaine est la seule caractéristique du travail hybride considérée comme variable indépendante dans la présente étude.

<sup>2</sup> La satisfaction des besoins psychologiques (autonomie, compétence, affiliation) n'est pas analysée dans la présente étude.

## **Le nombre de jours de travail à distance par semaine influence peu les attitudes au travail**

Comparativement aux personnes qui ne télétravaillent pas (0 jour), et après contrôle des caractéristiques individuelles, des emplois et des organisations, les analyses montrent que le nombre de jours de travail à distance par semaine, à lui seul, influence peu les attitudes au travail.

Les personnes qui travaillent à distance un jour par semaine rapportent un moins bon équilibre entre leurs sphères de vie professionnelle et personnelle. Ces résultats concordent avec les travaux montrant qu'un faible niveau de télétravail offre peu de flexibilité tout en exigeant des ajustements entre les lieux de travail et les routines quotidiennes (Allen et al., 2015 ; Gajendran & Harrison, 2007).

Les personnes qui télétravaillent un jour ou cinq jours par semaine expriment une intention de partir plus faible que celles qui ne télétravaillent pas. Ainsi, un jour de travail à distance s'apparente à un avantage particulièrement apprécié, alors que cinq jours à distance procurent un niveau d'autonomie et de flexibilité maximal, moins accessible sur le marché du travail.

Par ailleurs, travailler à distance trois ou quatre jours par semaine est associé à une performance perçue moindre en termes d'adoption de comportements d'amélioration continue et de développement, probablement en raison d'une baisse des échanges informels.

Finalement, les personnes qui travaillent à distance deux jours par semaine ne se distinguent sur aucune des attitudes étudiées. Ce résultat va dans le sens des travaux qui estiment qu'il faut télétravailler au moins 2,5 jours par semaine pour observer ses incidences (Gajendran & Harrison, 2007).

## **Les trois sources d'appui sont déterminantes...**

Les appuis offerts par l'organisation, la supervision immédiate et les collègues sont tous négativement liés à l'intention de partir, mais positivement associés à la satisfaction au travail et aux trois formes d'engagement mesurées (à l'exception du soutien des collègues, qui n'est pas lié à l'engagement moral). Par ailleurs, plus les personnes répondantes expriment recevoir de l'appui de leur supervision immédiate, moins elles expriment ressentir de l'épuisement.

## **... mais elles ne contribuent pas toutes de la même façon à la performance...**

Plus les personnes perçoivent de l'appui de leur organisation, plus elles s'estiment performantes en matière d'atteinte des résultats et d'efficacité, sans pour autant se percevoir comme plus productives en termes de quantité de travail par heure, à distance en comparaison avec ce qu'elles font en présentiel. Ce résultat suggère que l'appui organisationnel favorise une performance plus durable et mieux maîtrisée, fondée sur la qualité, la coordination et l'atteinte des objectifs, plutôt que sur une intensification du rythme de travail. Les personnes soutenues par leur employeur se perçoivent ainsi comme plus efficaces et efficaces, sans estimer produire davantage par heure à distance qu'en présentiel.

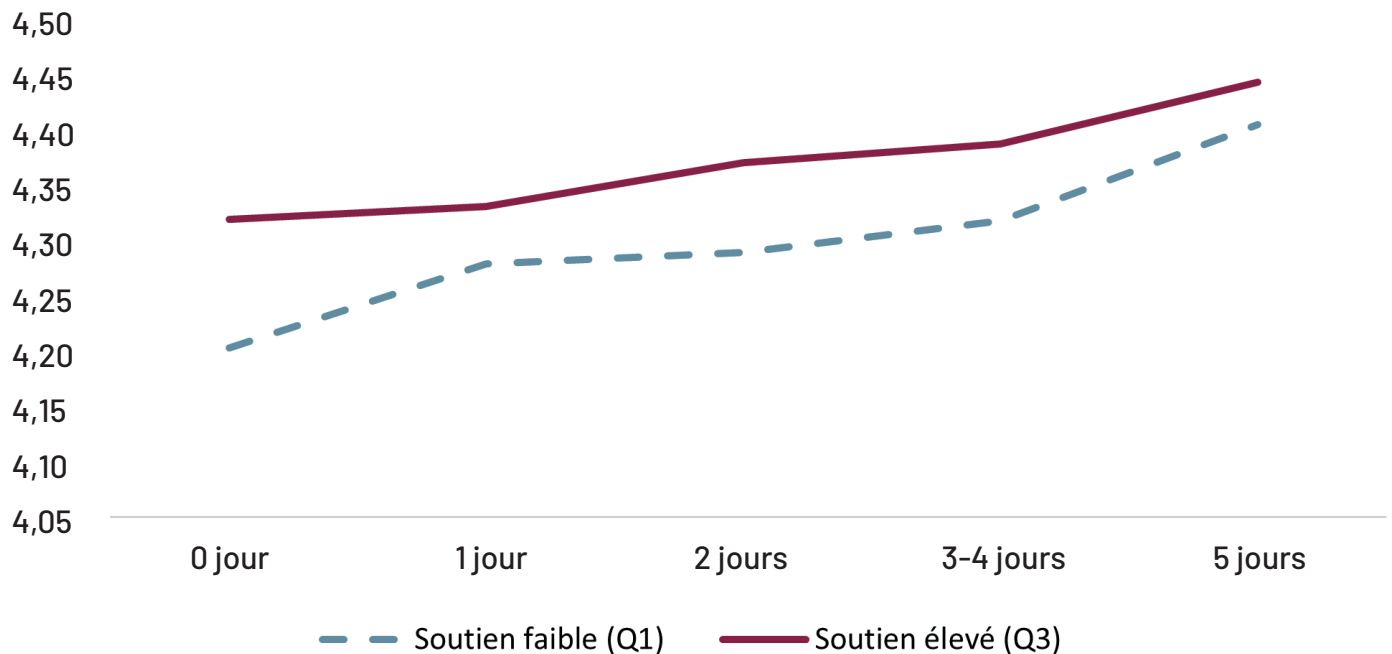
Les appuis offerts par la supervision immédiate et par les collègues sont positivement liés à la performance en termes d'adoption de comportements orientés vers l'amélioration continue et le développement. Ce résultat montre que la qualité des relations supérieursubordonné et le soutien des collègues s'avèrent être des facteurs clés pour stimuler l'apprentissage et l'innovation dans les environnements hybrides.

## ... et n'influencent pas l'équilibre entre les sphères de vie, le bien-être et le nombre d'heures de travail par jour

Aucune des trois sources d'appui n'est associée à l'équilibre travail-vie ni au bien-être, ce qui suggère que ces dimensions dépendent davantage de facteurs externes au cadre organisationnel. Ainsi, l'équilibre entre les sphères de vie repose surtout sur la gestion individuelle des frontières. Aussi, le soutien social peut atténuer les tensions que lorsqu'il est perçu comme pertinent et utile. De plus, les effets du travail à distance sur le bien-être restent ambivalents comme il offre des atouts (p. ex., flexibilité, autonomie) mais comporte des risques (p. ex., allongement des heures, solitude). Enfin, l'absence de lien avec le nombre d'heures travaillées indique que les appuis influencent davantage la performance que le volume de travail, lequel demeure principalement structuré par des contraintes et contrats de travail.

## L'appui de l'organisation s'avère particulièrement important pour l'atteinte des résultats et l'efficacité au travail des personnes qui travaillent à distance 1 jour ou 5 jours par semaine

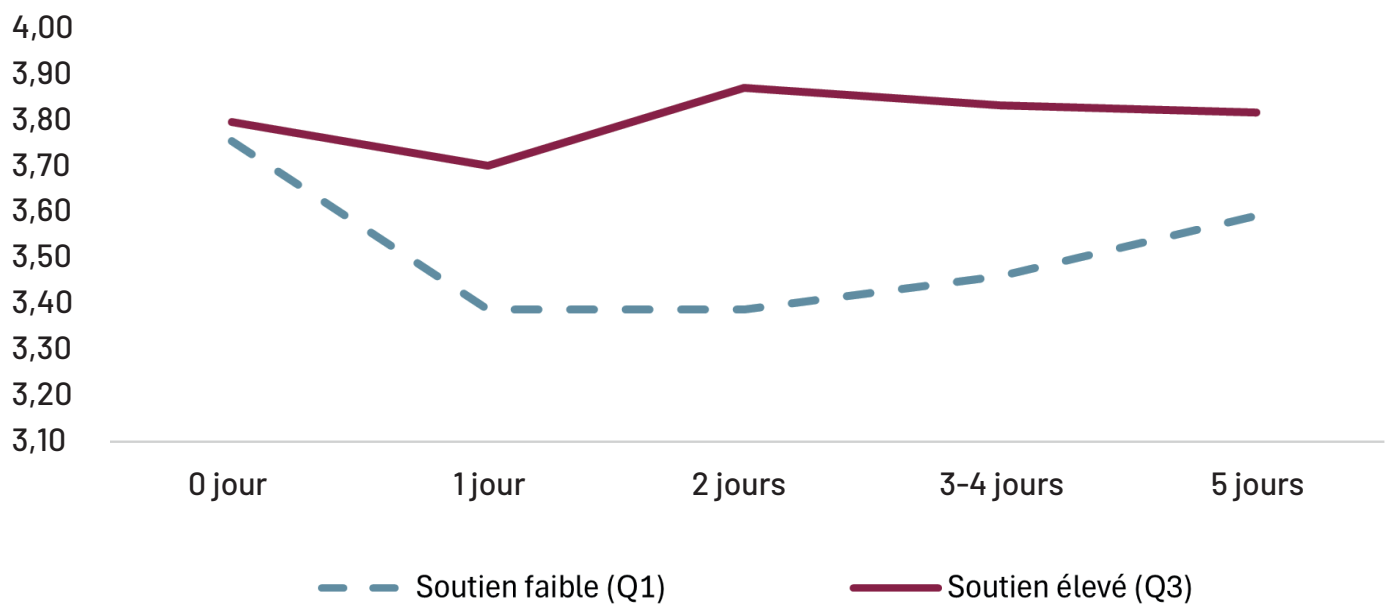
Ce résultat suggère que l'appui de l'organisation devient particulièrement important aux extrêmes, soit pour réduire les problèmes de coordination, soit pour compenser les risques d'isolement. À des niveaux intermédiaires, son effet reste positif, mais semble moins prononcé.



Effet modérateur de l'appui de l'organisation sur la relation entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et la performance perçue en termes d'atteinte des résultats et d'efficacité au travail

## L'appui de l'organisation joue un rôle particulièrement important dans les perceptions de justice procédurale chez les personnes qui télétravaillent deux jours par semaine

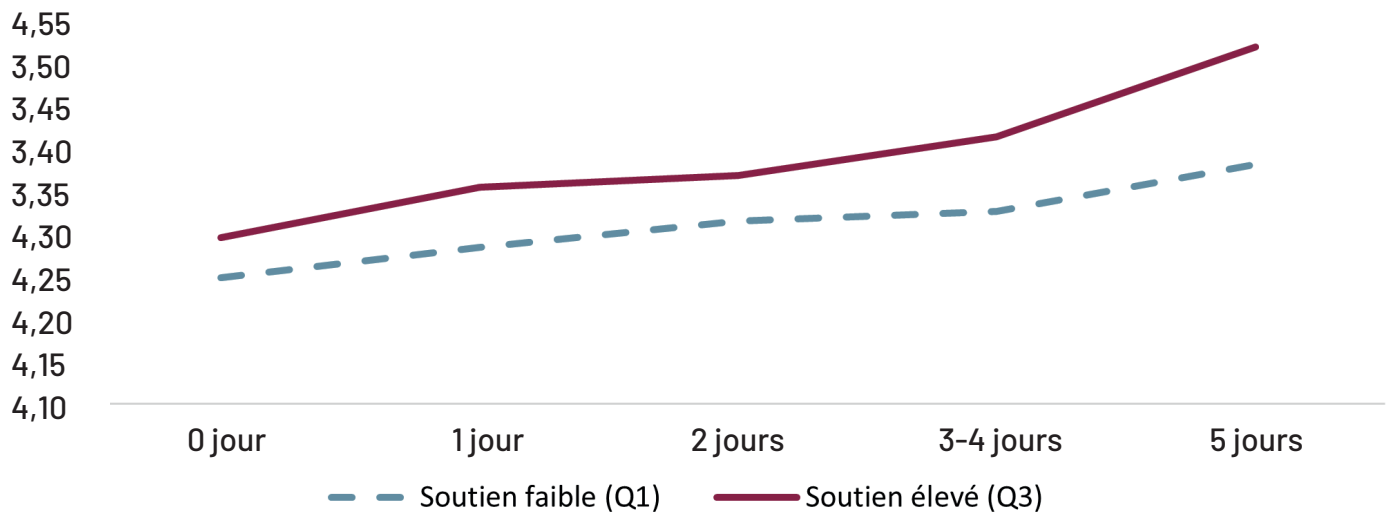
À deux jours de télétravail, les personnes ont accès au télétravail, mais moins que d'autres. Elles sont donc plus susceptibles de comparer leur situation et d'interroger ce nombre de jours. Dans ce contexte, des règles claires, des décisions bien expliquées et des critères cohérents deviennent essentiels pour que la situation soit perçue comme juste.



Effet modérateur du soutien de l'organisation sur la relation entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les perceptions de justice procédurale

**L'appui des collègues est particulièrement important pour l'atteinte des résultats et l'efficacité au travail des personnes qui travaillent à distance 5 jours par semaine**

Dans un contexte de travail 100 % à distance, la raréfaction des échanges informels renforce le rôle des collègues dans la circulation de l'information et la coordination du travail. Nos résultats montrent que leur appui devient déterminant pour maintenir la performance en termes de résultats et d'efficacité. En son absence, le travail à distance est plus exposé aux retards, aux malentendus et aux pertes d'efficacité.



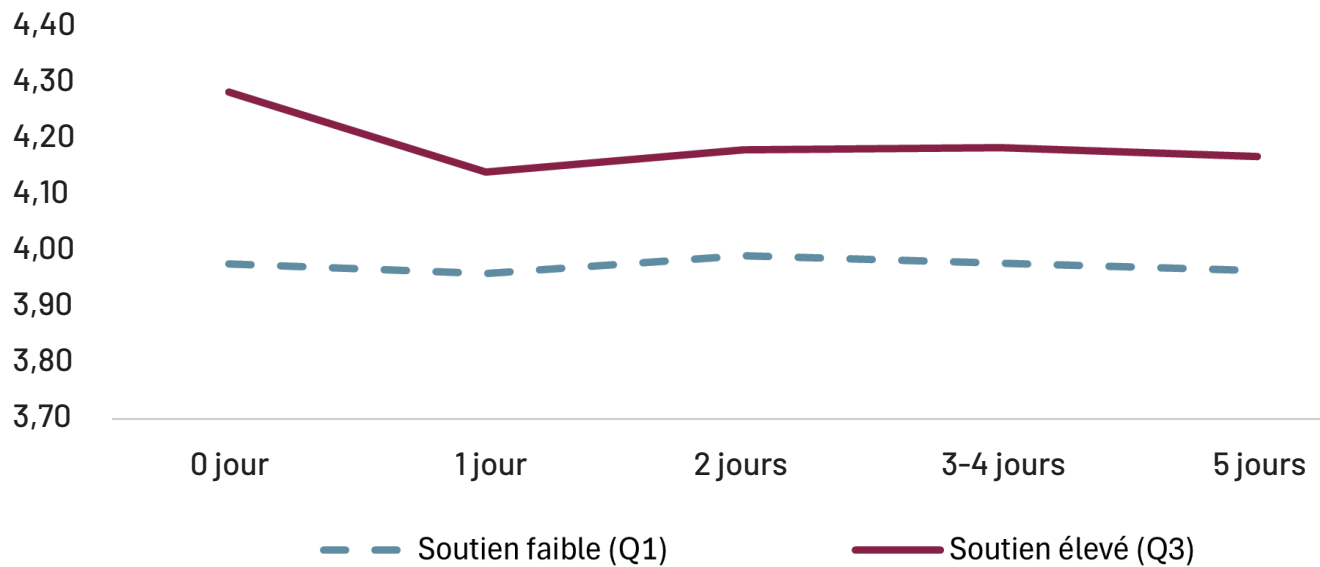
Effet modérateur de l'appui des collègues sur la relation entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et la performance perçue en termes d'atteinte de résultats et d'efficacité



## L'appui des collègues est particulièrement important pour la satisfaction au travail dans un contexte hybride

Chez les personnes qui travaillent à distance un, deux ou trois à quatre jours par semaine, celles qui se sentent soutenues par leurs collègues sont plus satisfaites, peu importe le nombre exact de jours à distance.

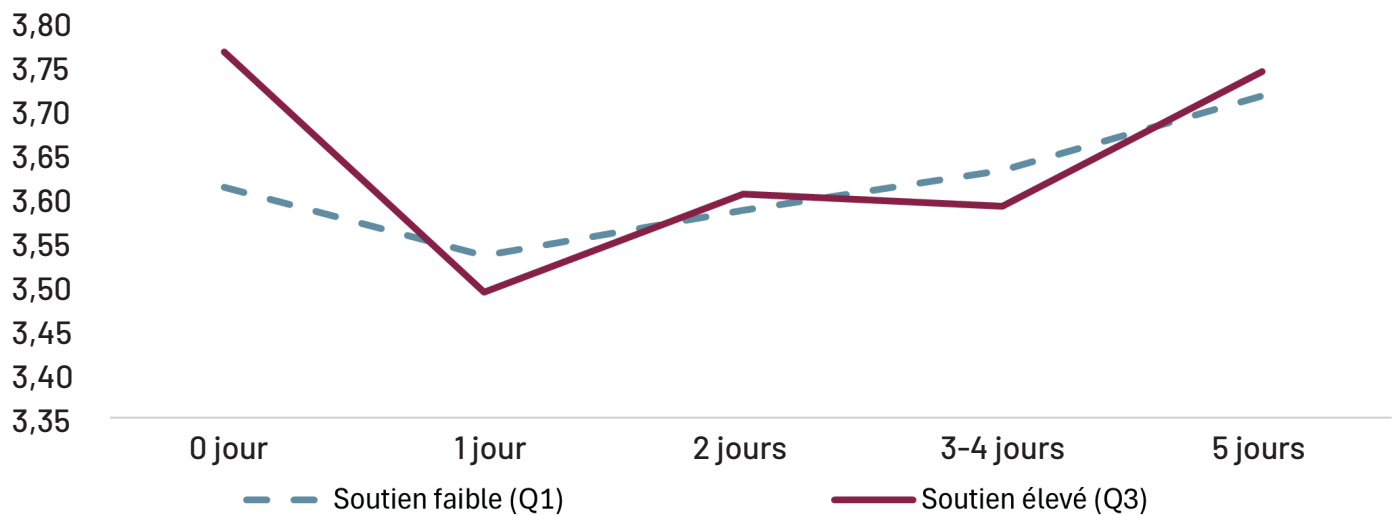
En contexte hybride, le soutien des pairs semble particulièrement important, car il favorise l'entraide, les échanges et le sentiment d'appartenance malgré l'alternance entre présence et distance. Cet effet paraît toutefois moins fort chez les personnes qui travaillent 100 % à distance et dont la satisfaction peut dépendre davantage d'autres facteurs, comme l'autonomie ou les préférences individuelles.



Effet modérateur de l'appui des collègues sur la relation entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et la satisfaction au travail

## L'appui des collègues peut avoir un effet inattendu sur les perceptions de justice procédurale

C'est le cas chez les personnes qui travaillent à distance un jour ou trois à quatre jours par semaine. Dans ces configurations souvent plus floues, les échanges entre collègues favorisent les comparaisons et rendent plus visibles les incohérences dans les règles ou leur application. Lorsqu'un mode hybride manque de clarté, la cohésion avec les pairs peut ainsi faire ressortir plus fortement les irritants et les écarts de traitement.



Effet modérateur du soutien des collègues sur la relation entre le nombre de jours de travail à distance par semaine et les perceptions de justice procédurale

## L'appui de la supervision immédiate en mode hybride exige une redéfinition de son rôle

En contexte hybride, elle requiert une redéfinition du rôle du gestionnaire, fondée sur la confiance, la clarification des attentes, la coordination, la préservation des perceptions d'équité ou de justice et la reconnaissance du travail.

Si le soutien de la supervision immédiate influence les résultats attitudinaux mesurés de manière directe, il ne modifie pas leurs liens avec l'intensité du travail à distance. La supervision immédiate apporte surtout de la clarté et un appui de proximité, notamment quant à la charge de travail, bien que ses effets modérateurs soient plus limités.

## Constat : Les enjeux varient selon l'intensité du travail à distance

Les résultats appuient une logique de différenciation, les défis et les besoins variant selon le nombre de jours travaillés à distance. Un jour à distance peut favoriser la rétention, mais exige une meilleure gestion des frontières entre les sphères de vie. À deux jours, aucune différence significative n'est observée, ce qui suggère un point d'équilibre, mais aussi un potentiel sous-exploité comme cette configuration ne génère pas de gains marqués sur le plan des attitudes et des perceptions mesurées. Trois ou quatre jours appellent un renforcement des mécanismes d'apprentissage et de développement. Finalement, cinq jours à distance peuvent soutenir la rétention, mais exigent de miser sur le soutien des collègues et de l'organisation pour favoriser l'atteinte des résultats et l'efficacité au travail.

## Implications : L'importance d'un écosystème de soutien et d'une véritable gouvernance du travail hybride

Le principal message pour les employeurs est donc clair : il ne suffit pas de fixer un nombre de jours de télétravail. Il faut surtout mettre en place un écosystème de soutien cohérent, fondé sur des règles claires, des outils efficaces, des pratiques d'équipe bien définies, des moments de coordination utiles et une entraide réelle entre collègues. La réussite du travail hybride dépend moins du nombre de jours à distance que de la qualité de son encadrement.

La structuration du travail hybride, la synchronisation des journées de présence et la qualité des pratiques de coordination comptent davantage qu'une flexibilité laissée à elle seule (p.ex., Tremblay, 2024).

## Limites et avenues de recherche

Notre étude repose sur un échantillon composé de personnes qualifiées à l'emploi d'organisations particulières, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble du marché du travail. Les résultats s'appuient sur des données autos rapportées et sur trois suivis annuels marqués par relativement peu de changements dans l'intensité du travail hybride et les attitudes.

Les recherches peuvent explorer les effets des appuis sociaux sur le bien-être et les sentiments de justice et d'épuisement en contexte de travail hybride. Il serait aussi intéressant l'accès au travail hybride comme composante de la rémunération globale et de la marque employeur, notamment en lien avec la rétention, le recrutement et la pression sur les salaires.

Les auteurs remercient Ingrid Peignier, Directrice principale des partenariats et de la valorisation de la recherche au Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) et Félix Ballesteros Leiva, professeur agrégé à l'Université Laval, pour leurs contributions à l'égard des liens avec

les organisations partenaires et la collecte des données. Les auteurs remercient aussi les organisations qui ont participé à ce projet de recherche pour leur soutien financier.

## Références

- Allen, T.D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 539–576.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- 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.
- Barrero, J. M., Bloom, N., Buckman, S., & Davis, S. J. (2026). *SWAA January 2026 updates*. WFH Research.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity. *Personnel Psychology*, 77(4), 1351–1386.
- Gohoungodji, P., N'Dri, A. B., & Matos, A. L. B. (2023). What makes telework work? *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 605–649.
- Haines, V., StOnge, S., & Archambault, M. (2002). Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes. *Journal of End User Computing*, 14(3), 32–50.
- Hobfoll, S. E. (2001). Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. AddisonWesley.
- Moens, E., Baert, S., Verhofstadt, E., & Omey, E. (2025). Flexible work and employee outcomes. *Labour Economics*, 82, Article 102384.
- Pendell, R. (2025). Hybrid work preferences and retention. *Gallup Workplace Analytics*.
- Tremblay, D.-G. (2024). *Le travail hybride : Enjeux, pratiques et transformations*. Presses de l'Université du Québec.

## Pour citer cet article:

St-Onge, S., Béjaoui, A. (2026). Les incidences de l'intensité du travail à distance : Une question d'appuis ! (2026PJ-10, Revue PERSPECTIVES, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/BTLT4261>

PERSPECTIVES est la revue de diffusion et de valorisation de la recherche au CIRANO. Rédigés dans une forme accessible à un auditoire élargi, les articles de la revue PERSPECTIVES assurent une visibilité aux travaux et à l'expertise de la communauté de recherche du CIRANO. Comme toute publication CIRANO, les articles sont fondés sur une analyse rigoureusement documentée, réalisée par des chercheuses, chercheurs et Fellows CIRANO.

Les articles publiés dans PERSPECTIVES n'engagent que la seule responsabilité de leurs auteurs.

ISSN 2563-7258 (version en ligne)

Directrice de la publication :  
Nathalie de Marcellis-Warin, Présidente-directrice générale  
Rédactrice en chef :  
Carole Vincent, Directrice de la mobilisation des connaissances

[www.cirano.qc.ca](http://www.cirano.qc.ca)