

# Les modalités de travail hybrides sont-elles durables ? Une analyse critique de leur conceptualisation, de leur mise en œuvre et des perspectives d'avenir <sup>1</sup>

## Résumé de la conférence présentée par Tania Saba<sup>2</sup> dans le cadre du congrès de l'AIPTLF 2023

Résumé écrit par Arianne Paquin  
Étudiante au doctorat en psychologie (PsyD/Ph.D.)  
Université du Québec à Montréal

La pandémie de la COVID-19 a déclenché une révolution dans le monde du travail, poussant de nombreuses entreprises à adopter le télétravail à grande échelle. En effet, le nombre de personnes travaillant hors du lieu de travail a bondi de 13 % à 40 % au Québec en 2020 (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Le laboratoire à grande échelle que la pandémie a offert aux chercheurs a permis d'approfondir cette réalité afin d'examiner des éléments spécifiques sur d'importantes cohortes de participants.

En effet, de nombreuses recherches ont exposé, et ce même avant la pandémie, les avantages qu'offrait le mode de travail à distance. Parmi eux : une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, une meilleure capacité à effectuer le travail, une plus grande productivité et une satisfaction au travail plus importante. L'expérience pandémique a confirmé que les travailleurs peuvent être aussi productifs à distance qu'en présentiel, ce qui a renforcé la confiance en cette modalité de travail. Cependant, l'expérience du télétravail n'a pas été uniformément positive. De nombreux télétravailleurs ont souffert d'isolement, de perte de sens dans leur travail, de manque de cohésion d'équipe et d'une diminution de leur motivation.

---

<sup>1</sup> La rédaction de cette publication a été rendue possible par le soutien financier du CRSH dans le cadre du programme Connexion. La subvention « L'humain au cœur de la transformation du travail » a été obtenue par les professeurs Michel Cossette (HEC Montréal), Pascale L. Denis (École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal), Sophie Meunier (Université du Québec à Montréal) et Jean-Sébastien Boudrias (Université de Montréal).

<sup>2</sup> **Tania Saba** est fondatrice et titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance et professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Elle est experte en gestion de la diversité, vieillissement de la main-d'œuvre, différences de valeurs intergénérationnelles, transformations de l'organisation du travail et compétences futures. En 2021, l'Association canadienne des relations industrielles lui décernait le prix Gérard Dion en reconnaissance de ses travaux qui ont marqué le champ des relations industrielles. Tania Saba dirige le pôle du Québec dans le cadre du projet du Portail de connaissances sur les femmes en entrepreneuriat. Elle est membre affiliée au Diversity Institute de TMU, au Centre des compétences futures, à l'OBVIA, au CÉRIUM et au CRIMT.

Pourtant, la plupart des travailleurs ne semblent pas souhaiter revenir à l'ancien modèle de travail complètement en personne, avec ses déplacements, ses dépenses supplémentaires et ses contraintes. Selon une étude réalisée par Tania Saba, chercheuse, titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance et professeure titulaire à l'École de relations industrielles, environ la moitié des travailleurs souhaitent poursuivre en télétravail.

Il est toutefois intéressant de souligner, comme l'indique la chercheuse, que seulement 10% des employés ont signifié désirer travailler à temps plein à distance. Elle soutient que la majorité d'entre eux réalisent l'importance de voir leurs collègues sur leur lieu de travail.

Beaucoup aspirent à un équilibre entre le travail à distance et en présentiel. Les avantages du travail en personne, tels que l'interaction sociale, la créativité, l'inclusion, ne doivent pas être négligés, mais le télétravail offre également une flexibilité précieuse. Compte tenu de sa combinaison des avantages du présentiel et du télétravail, le travail hybride semble s'imposer comme une voie d'avenir. Cela dit, il importe de clarifier la logique permettant d'en baliser l'usage.

## **Opter pour un modèle d'organisation du travail**

Afin de déterminer si le travail en mode hybride est un bon modèle de travail, il est important avant tout de se pencher sur la logique derrière ce modèle. Tania Saba nous invite à se poser la question : Est-ce que le travail hybride est un aménagement du temps de travail ? Ou alors, est-ce que le travail hybride est une nouvelle forme d'organisation du travail ?

Beaucoup d'entreprises, selon elle, gèrent le télétravail via une approche d'aménagement du temps. Cela prend forme par des jours spécifiques où les employés doivent être en présentiel ou par des ententes individuelles sur les modalités de travail à distance.

Il faudrait plutôt aborder le travail hybride sous le modèle de l'organisation du travail, soutient-elle. En d'autres termes, il faut parler en termes de postes, de tâches, de fonctionnalités, de flux de travail, de critères de performances et d'adéquation avec la mission de l'organisation.

Elle propose de sortir du choix individuel et de la vision de l'aménagement de l'horaire pour s'orienter vers une logique plus globale et inclusive d'organisation du travail, en cohérence avec la mission de l'organisation. "Organiser le travail nous ramène sur des notions qui avaient été délaissées (...) : les analyses de postes. Il [faut] trouver une mesure, un ancrage commun à plusieurs postes pour pouvoir définir, qu'est-ce qui va se faire à distance et qu'est-ce qui va se faire sur les lieux de travail " affirme-t-elle.

La professeure dégage un autre élément important à considérer : sortir d'une approche de l'aménagement du temps de travail est une question d'équité. En optant pour un modèle d'organisation du travail axé sur les postes et les tâches, on évite de limiter le travail à distance à une simple question de préférence individuelle. Par exemple, cela permet de prévenir une

situation où seules les femmes ou les jeunes parents choisiraient de travailler à distance, laissant ainsi toute la visibilité en milieu de travail à ceux ayant plus de temps disponible.

## **Les conditions pour faire du travail hybride un modèle d'avenir**

Selon Tania Saba, le travail hybride est un modèle d'avenir, mais à condition de considérer plusieurs éléments clés pour en faire un mode d'organisation du travail efficace. Parmi ses recommandations, elle souligne l'importance de mitiger les risques (p. ex. charge et environnement de travail, équité dans le traitement, etc.), de favoriser une approche d'équité, de diversité et d'inclusion, de cibler le développement des nouvelles compétences clés (technologiques, créatives, communicationnelles, collaboratives, de résolution de problèmes ainsi que d'adaptation).

Cette modalité répond de plus à plusieurs valeurs qu'ont les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail. Tania Saba relève qu'on fait face à une confirmation des valeurs prédominantes. Parmi celles-ci ressort l'hédonisme, qui se traduit par le désir d'éprouver du plaisir au travail, de rechercher une meilleure qualité de vie. Cela inclut aussi la stimulation, qui implique la volonté de provoquer des changements et d'avoir un impact positif. Le modèle de travail hybride offre davantage d'autonomie et de liberté, ce qui peut favoriser cette valeur. Une autre valeur importante vient s'ajouter à l'équation, celle de l'environnement, puisque le désir de réduire l'empreinte écologique est toujours grandissant. Le modèle de travail hybride s'inscrit en accord avec ces valeurs, en offrant davantage d'autonomie et de liberté en réduisant l'impact environnemental dû aux déplacements quotidiens.

La recherche, déclare la professeure Saba, est un outil clé pour exposer les modalités intéressantes de cette approche et inciter au dialogue. De ce fait, le succès du travail hybride dépendra de notre capacité à relever ces défis et à mettre en place une organisation du travail adaptée aux besoins des travailleurs et des organisations. Il faudra de plus que les designs organisationnels offrent plus de flexibilité en réponse aux innovations technologiques et nouvelles méthodes de travail.

## **Référence**

Saba, Tania et Cachat-Rosset, Gaëlle (2020). COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale. Chaire BMO Diversité et Gouvernance, Université de Montréal.