



**Future
Skills
Centre**

**Centre des
Compétences
futures**

MAI 2023

FAÇONNER L'AVENIR DU TRAVAIL AU CANADA :

Au-delà de la pandémie de COVID-19



EKOS





Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à l'innovation dans le domaine du développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient prêtes pour l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec des personnes chargées de l'élaboration des politiques, des personnes chargées de la recherche, des spécialistes, des employeurs et des travailleuses et travailleurs, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement postsecondaire, afin de résoudre les problèmes urgents du marché du travail et de veiller à ce que chacun puisse bénéficier de possibilités pertinentes d'apprentissage tout au long de la vie. Nous sommes fondés par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et le Conference Board of Canada, et nous sommes financés par le Programme du Centre des compétences du gouvernement du Canada.

EKOS Notre expérience. La connaissance au service de l'action.



Depuis sa création, EKOS s'est concentré sur sa vision fondamentale : la connaissance pour l'action. Cet engagement simple nous guide dans l'application de données scientifiques précises pour résoudre des problèmes concrets pour nos divers clients.

Bien que la mission soit restée la même, nos méthodes et techniques ont été constamment affinées pour répondre à de nouveaux défis et à de nouveaux sujets.

Notre objectif unique a été de comprendre la réalité objective des problèmes que nous étudions, la manière dont les différentes forces les influencent et les options pour une intervention réussie de nos clients. Qu'il s'agisse de marketing, de communication ou de défis politiques, nous appliquons des preuves opportunes, précises et crédibles pour résoudre les problèmes du monde réel que nos clients nous soumettent.

Probit – De vraies personnes, une vraie science



Probit est le plus grand panel probabiliste du Canada et est composé de plus de 120 000 vrais Canadiens. Chaque panéliste de Probit est recruté par contact aléatoire et vérifié pour s'assurer qu'il s'agit bien d'un participant humain. Il n'y a pas de robot, de fermes à clics ou de "preneurs de sondages professionnels" qui se joignent à des panels uniquement pour les récompenses. Personne ne peut s'inscrire à Probit même s'il le souhaite.

Parce que Probit est entièrement assemblé à partir d'un échantillonnage aléatoire, nous pouvons faire des projections sur la population canadienne et dériver des marges d'erreur pour nos enquêtes - tout cela sur une plateforme en ligne. Des données de haute qualité permettent d'obtenir de bonnes informations. Nous fournissons des échantillons représentatifs à chaque fois. En travaillant avec Probit, vous pouvez être assuré que vos idées et vos décisions sont basées sur des données de la plus haute qualité possible.

Façonner l'avenir du travail au Canada : Au-delà de la pandémie de COVID-19 est financé par le programme Compétences Futures du Gouvernement du Canada.

Les opinions et interprétations de cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Gouvernement du Canada.

Auteurs



GRAHAM LOWE

[Graham Lowe](#) Graham Lowe Group est responsable du projet et professeur émérite en sociologie à l'Université de l'Alberta. Il possède plus de 40 ans d'expérience en recherche appliquée et en services-conseils dans le domaine des environnements de travail, des marchés du travail, de la qualité des emplois et du bien-être. Il est l'auteur de l'ouvrage *Creating Healthy Organizations: Taking Action to Improve Employee Well-being*.



KAREN D. HUGHES

[Karen D. Hughes](#), est professeure au département de sociologie et titulaire de la bourse de recherche Alex Hamilton Professor of Business à l'Université de l'Alberta. Elle a publié de nombreuses recherches sur les différences entre les genres, l'emploi et l'entrepreneuriat, la dynamique travail-famille et les inégalités sur le marché du travail. Elle est l'auteure de nombreux ouvrages, articles évalués par les pairs et rapports politiques (p. ex. *Diversification de l'économie de l'Ouest Canada*, ministère de la Condition féminine de l'Alberta, Portail des connaissances pour les femmes en entrepreneuriat [Université de Ryerson]).

Remerciements

Le projet *Façonner l'avenir du travail au Canada* est dirigé par un groupe de recherche : [Merv Gilbert](#), de l'organisme Vancouver Psychological Health + Safety Consulting; [Frank Graves](#), de l'institut EKOS Research Associates; [Jim Stanford](#), de l'institut Centre for Future Work, et [Pamela Sugiman](#), doyenne de la Faculté des arts, Université métropolitaine de Toronto.

Table des matières

1	Sommaire
4	Introduction
5	Aperçu du projet de recherche
8	Constatations
18	Implications et orientations futures

Sommaire

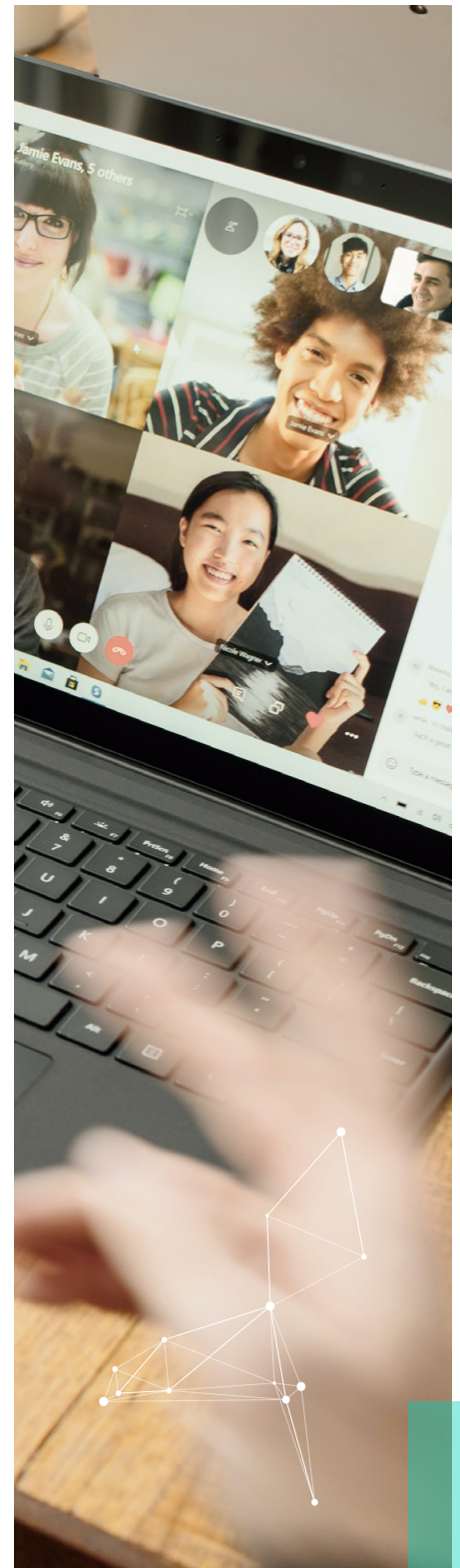
Près de trois ans après le début de la pandémie, les recherches sur les conséquences de la crise sanitaire sur l'emploi et la main-d'œuvre au Canada se multiplient. Néanmoins, les conséquences du choc pandémique au pays sur les modalités de travail, la qualité des emplois, le bien-être, les attentes des travailleurs et travailleuses et leurs aspirations n'ont pas encore fait l'objet d'analyses nuancées et fondées sur des données représentatives.

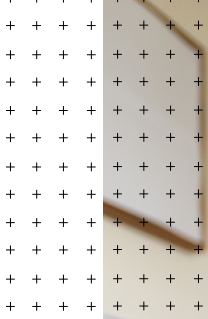
Le projet Façonner l'avenir du travail au Canada est conçu pour combler cette lacune. Il donne lieu à la collecte de riches données qui peuvent alimenter le débat public concernant l'évolution des modalités de travail, les aspirations des travailleurs et travailleuses et les mesures à prendre par les employeurs pour offrir des emplois sains, de grande qualité et productifs alors que le Canada planifie la reprise post-pandémie en 2023 et pour les années suivantes.

La pièce maîtresse du projet est l'enquête Façonner l'avenir du travail au Canada (Shaping the Future of Work in Canada Survey ou FWCS), menée auprès d'un échantillon représentatif de la population adulte de plus de 5 000 répondants et répondantes au pays. Réalisée à l'automne 2022, la FWCS a produit des renseignements détaillés sur la situation sociodémographique de la main-d'œuvre et ses expériences de travail pendant la pandémie, y compris l'activité sur le marché du travail, les expériences relatives au télétravail, la satisfaction au travail, le bien-être, les attentes et les projets.

Voici quelques-unes des principales constatations ressortant de la FWCS :

- La pandémie a manifestement modifié les structures de travail établies au Canada. Depuis que l'état de pandémie a été déclaré en mars 2020, plus de 40 % des répondants et répondantes travaillaient ou travaillaient jusqu'à tout récemment à domicile, et un autre 25 % l'avait fait pendant plusieurs mois. Plus du tiers n'a jamais travaillé de la maison pendant la pandémie.
- Le choc pandémique et le passage soudain au télétravail ont accentué les inégalités existantes sur le marché du travail et dans la société. La plupart des travailleurs et travailleuses à distance sont des spécialistes du savoir bien instruits, avec un revenu





familial élevé, généralement âgés de 35 à 54 ans. Entre 70 % et 90 % des travailleurs et travailleuses des domaines des sciences, des services gouvernementaux, des affaires et des finances, de l'éducation, du droit, des services sociaux, de la gestion, des arts, de la culture et des loisirs ont travaillé à distance pendant la pandémie. Les soins de santé faisaient exception, puisque les professionnels et les professionnelles de ce secteur ont continué à offrir des services en personne dans un système mis à rude épreuve.

- La qualité des emplois et la satisfaction au travail différaient de façon marquée entre les télétravailleurs et télétravailleuses et les personnes qui devaient continuer à travailler sur place. Pour 14 mesures distinctes, les télétravailleurs et télétravailleuses ont rapporté un niveau de satisfaction au travail beaucoup plus élevé que les personnes qui travaillaient sur place. Souvent, un écart de plus de 10 points de pourcentage les séparait. Entre 70 % et 83 % des télétravailleurs et télétravailleuses se sont dits satisfaits ou très satisfaits du respect entre collègues, de leur indépendance, de leur autonomie au travail, de leur sécurité d'emploi, de la conciliation travail-famille et de leur sentiment de valorisation.
- Les réponses aux questions concernant le bien-être ont révélé que les télétravailleurs et télétravailleuses ont plus d'espoir, une meilleure santé mentale autoévaluée, une plus grande satisfaction à l'égard de la vie et un niveau de bien-être général plus élevé que les personnes qui travaillaient sur place. Les télétravailleurs et télétravailleuses ont aussi rapporté divers avantages personnels et familiaux, comme une réduction du temps et des coûts de transport, et des attentes financières plus positives par rapport à l'avenir.
- Pourtant, même si le télétravail a amélioré la qualité des emplois et le bien-être général, il semble avoir affaibli la relation d'emploi. Notamment, 42 % des personnes qui ont fait du télétravail pendant la pandémie étaient d'accord avec l'affirmation suivante : « Le télétravail m'a prouvé que je peux travailler de n'importe où, et je me sens donc moins attaché ou attachée à une entreprise ou à un employeur en particulier ».

- Interrogés sur les futures modalités de travail, 76 % des télétravailleurs et télétravailleuses ont indiqué qu'ils préféreraient travailler à distance la plupart du temps ou tout le temps. Un maigre 4 % des télétravailleurs et télétravailleuses ne voulaient plus continuer à travailler de la maison. Seulement la moitié des télétravailleurs et télétravailleuses du Canada avaient été consultés par leur employeur au sujet de leurs futures modalités de travail.
- De ce groupe, ils étaient seulement 40 % à se dire satisfaits de leur participation à la planification post-pandémique de leur employeur. Cette proportion était encore plus faible (35 %) chez les personnes qui ne faisaient pas de télétravail.
- Parmi les répondants et répondantes de la FWCS qui ont été consultés dans le cadre de la planification post-pandémique, 86 % se disaient satisfaits de leur emploi, et 73 % affirmaient qu'un changement de carrière était peu probable. Environ seulement le tiers des répondants et répondantes qui étaient satisfaits de leur participation chercheraient un autre emploi si leur employeur leur demandait de retourner travailler sur place. En comparaison, 58 % des répondants et répondantes qui n'étaient pas satisfaits de leur participation à la planification envisageraient un changement d'emploi.

Les constatations ressortant de la FWCS ont une incidence directe sur les stratégies de recrutement et de rétention des employeurs ainsi que sur la planification des modalités de travail post-pandémiques. Elles montrent aussi la nécessité de donner l'occasion à tous les membres du personnel de participer activement à la planification du travail post-pandémique. Les employeurs qui sauront le faire ont plus de chances de bâtir une main-d'œuvre loyale et engagée.



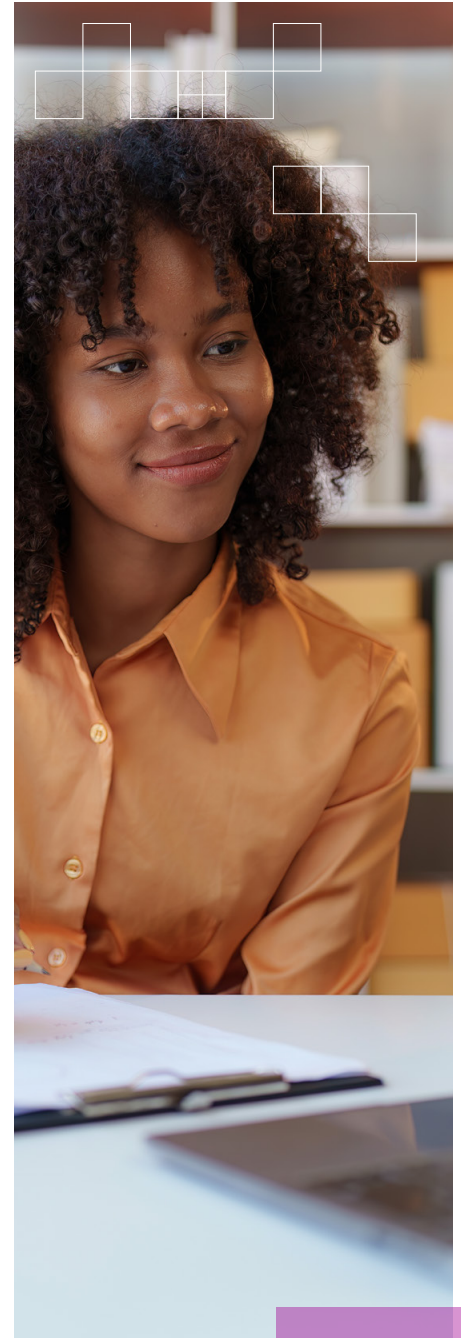
Introduction

Les répercussions de la pandémie de COVID-19 et des réponses de la santé publique sur la main-d'œuvre et l'avenir du travail alimentent les spéculations. Près de trois ans après le début de la pandémie, ce projet traite des expériences des travailleurs et travailleuses au Canada depuis mars 2020, de leurs préférences en matière d'emploi et de leurs attentes.

Même s'il y a un nombre grandissant de recherches sur les conséquences de la pandémie sur la main-d'œuvre, la plupart sont axées sur d'autres pays, en particulier les États-Unis.¹ Il n'y a pas d'analyse nuancée et détaillée de la manière dont les travailleurs et travailleuses du Canada ont vécu la pandémie. Pour combler cette lacune, le projet Façonner l'avenir du travail au Canada documente ce que pensent les travailleurs et travailleuses de la qualité de leur emploi, définie globalement comme incluant les caractéristiques psychosociales et économiques ayant une incidence sur leur bien-être et leur rendement.

La pièce maîtresse du projet est l'enquête Façonner l'avenir du travail au Canada (FWCS), qui a été menée à l'automne 2022. La FWCS a été conçue pour alimenter le débat public concernant l'évolution des modalités de travail, les aspirations des travailleurs et travailleuses et les mesures que doivent prendre les employeurs pour offrir des emplois sains, de grande qualité et productifs. L'un des objectifs principaux de l'enquête est de contribuer aux discussions et aux prises de décisions fondées sur les données probantes au sujet de l'avenir du travail au Canada alors que les travailleurs, les travailleuses et les employeurs planifient la reprise post-pandémie en 2023 et pour les années suivantes.

La FWCS a documenté des enjeux importants, comme l'incidence de la pandémie sur la qualité des emplois, la santé mentale et le bien-être physique, l'évolution du télétravail à long terme et la mesure dans laquelle les expériences vécues par les travailleurs et travailleuses pendant la pandémie les ont amenés à repenser fondamentalement leurs attentes professionnelles.

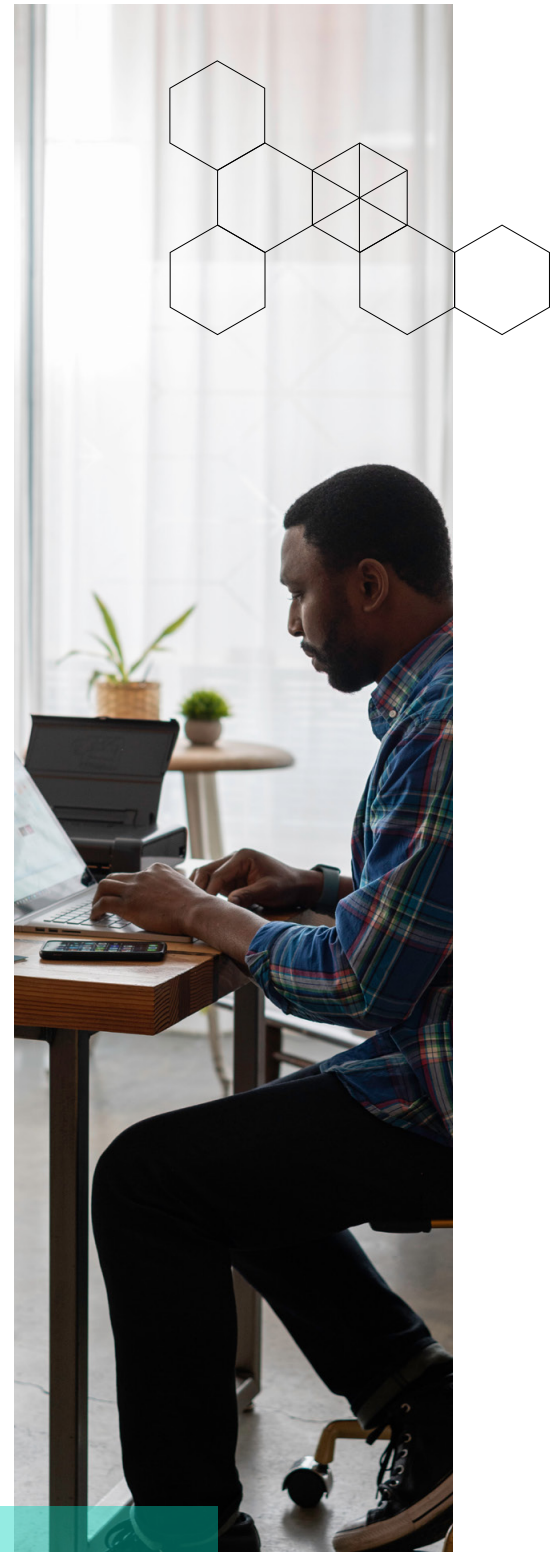


Aperçu du projet de recherche

L'enquête Façonner l'avenir du travail au Canada (FWCS) est conçue pour orienter les décisions concernant les futures modalités de travail, les conditions de travail et les orientations politiques optimales au Canada.²

La FWCS porte sur les questions suivantes :

- Qui a travaillé à domicile et en quoi les expériences de ces personnes varient-elles, en particulier sur le plan de la qualité des emplois, par rapport aux personnes qui ont continué à travailler sur place?
- De quelle manière les expériences de travail sont-elles évaluées par les personnes qui travaillaient sur place et les télétravailleurs et télétravailleuses, et quelles sont les principales différences entre ces deux groupes?
- De quelle manière la pandémie a-t-elle influé sur le bien-être mental, physique et financier des deux groupes?
- En ce qui concerne les répercussions de la pandémie sur la qualité des emplois, certaines personnes ont-elles été plus touchées que d'autres? Est-il probable que la situation perdure pendant la reprise post-pandémique?
- Quels sont les préférences des télétravailleurs et télétravailleuses, leurs attentes et leurs plans professionnels par rapport aux personnes qui travaillent sur place?
- De quelle manière les expériences de travail pendant la pandémie ont-elles façonné les décisions des travailleurs et travailleuses au sujet de la formation et du perfectionnement, de l'éducation professionnelle, des plans d'emploi et des préférences?
- Quand on examine les changements dans la qualité des emplois sous l'optique de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI), y a-t-il des variations importantes selon la classe sociale, le groupe ou l'origine ethnique, le statut d'immigration, le genre, l'identité de genre et le handicap définis par les répondants et répondantes?



- Dans quelle mesure le statut vaccinal et le fait d’avoir contracté la COVID-19 ont-ils eu des conséquences sur les expériences de travail pendant la pandémie?
- De quelle manière les différents groupes de travailleurs et travailleuses évaluent-ils leur participation à la planification post-pandémique de leur employeur?
- Dans quelle mesure la pandémie a-t-elle poussé les travailleurs et travailleuses à chercher de nouvelles possibilités de carrière, d’éducation, de formation et de perfectionnement?
- Quelles approches de planification des modalités de travail post-pandémiques favoriseront le bien-être de la main-d’œuvre et le développement du capital humain?

Les résultats de l’enquête contribuent aux discussions publiques fondées sur des données probantes concernant les mesures à prendre pour optimiser l’environnement de travail au profit des travailleurs et travailleuses, des employeurs et de la société canadienne.

Les membres du groupe de recherche possèdent une vaste expérience dans l’étude des enjeux traités par le projet. En 2016, Lowe et Graves ont examiné une série de problèmes liés à la qualité des emplois dans leur publication intitulée *Redesigning Work: A Blueprint for Future Well-being and Prosperity*. Dans son ouvrage *Creating Healthy Organizations: Taking Action to Improve Employee Well-Being* publié en 2020, Lowe s’est intéressé aux liens forts entre la qualité des emplois, le bien-être de la main-d’œuvre et le rendement organisationnel. La participation de Gilbert dans l’évaluation de la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail ainsi que dans l’élaboration du sondage *Protégeons la santé mentale au travail*, un outil qui évalue les facteurs du milieu de travail associés au bien-être psychologique, garantit que notre enquête tient compte des principaux déterminants et résultats du bien-être psychologique. Hughes a effectué des recherches poussées sur le marché du travail canadien et participe actuellement à un vaste projet financé par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et visant à comparer la qualité des emplois pour la main-d’œuvre et les chefs d’entreprise au Canada. Elle fait également partie d’un projet financé par le CRSH et l’Economic and Social Research Council sur les préjugés liés au genre et au groupe ethnique dans les processus d’embauche au Canada. La recherche de Sugiman au Royaume-Uni portait sur les expériences des femmes, de la population immigrante et de la main-d’œuvre racialisée au Canada, dans divers milieux régionaux et industriels. Leur expérience nous permet d’intégrer les dimensions du genre, du groupe ethnique et du statut social dans notre analyse. Les rapports du Centre for Future Work de Stanford soulignent la nécessité de mettre en place des canaux de communication efficaces pour que les travailleurs et travailleuses puissent s’exprimer au sujet des changements profonds causés par la pandémie ainsi que l’importance des congés de maladie payés et d’autres protections de base.

La FWCS a été réalisée à l’aide de Probit, le panel de recherche unique et hybride (en ligne et par téléphone) d’EKOS Research Associates. Ce panel offre une couverture étendue de la population canadienne (Internet, téléphone, téléphone cellulaire), un recrutement aléatoire (en d’autres termes, les participants sont recrutés au

hasard, ils ne choisissent pas eux-mêmes de faire partie de notre panel) et un échantillonnage probabiliste. Tous les répondants du panel sont recrutés par téléphone en utilisant la composition aléatoire et sont confirmés par des intervieweurs. Contrairement aux panels en ligne auxquels les participants choisissent de participer, Probit permet d'estimer la marge d'erreur.

L'enquête a été menée du 9 septembre au 4 octobre 2022. Un échantillon aléatoire de 5 869 Canadiens et Canadiennes de 18 ans et plus ayant fait partie de la population active à un moment donné depuis mars 2020 ont répondu à l'enquête. L'échantillon comprenait des salariés et des salariées ainsi que des travailleurs et travailleuses autonomes. La marge d'erreur associée à l'échantillon total est de +/- 1,3 point de pourcentage, 19 fois sur 20.

Toutes les données ont été statistiquement pondérées par âge, genre et région sur la base des proportions de personnes actives du recensement de 2016 afin de garantir que la composition de l'échantillon reflète celle de la population réelle du Canada.

La méthodologie de recherche et le questionnaire de la FWCS ont été approuvés par les comités d'éthique de la recherche de l'Université de l'Alberta et de l'Université métropolitaine de Toronto.

Les résultats du projet complètent les trois phases du Sondage sur l'emploi et les compétences mené par l'institut Environics, l'Enquête sociale canadienne de Statistique Canada et les autres sondages canadiens et internationaux qui examinent les répercussions de la pandémie sur les travailleurs.³ Par exemple, un des rapports basés sur la deuxième phase du sondage d'Environics réalisé pour le Centre des Compétences futures s'intéresse aux conséquences de la pandémie sur les emplois, les revenus et la santé physique et mentale. En utilisant ces constatations comme point de départ, nous examinons comment la pandémie a exacerbé les inégalités sur le marché du travail par rapport à la qualité des emplois et de la vie professionnelle. Un autre rapport du CCF basé sur le sondage d'Environics se penche sur les expériences de télétravail des Canadiens et Canadiennes pendant la pandémie. Notre approche est élargie à l'ensemble de la population active, ce qui nous permet de comparer la qualité des emplois des télétravailleurs et télétravailleuses et à celle des personnes qui ont continué de travailler sur place pendant la pandémie.



Constatations

Compte tenu des débats entourant les retours obligatoires au bureau et les milieux de travail hybrides, la FWCS a mis l'accent sur les expériences de télétravail. Nous avons interrogé des membres du personnel salariés, des travailleurs et travailleuses autonomes ainsi que des travailleurs et travailleuses occupant des postes temporaires ou contractuels pour faire des comparaisons entre ceux qui faisaient du télétravail et ceux qui n'en faisaient pas. Nous avons ainsi pu comparer les caractéristiques démographiques des deux groupes et étudier les différences basées sur l'âge, le genre et le groupe ethnique.

Qui travaille de la maison?

La question suivante a été posée à l'ensemble des répondants et répondantes : « À un moment quelconque depuis que l'état de pandémie de COVID-19 a été déclaré en mars 2020, avez-vous fait du travail rémunéré à domicile? » Les réponses sont résumées dans **la figure 1**.

Depuis que l'état de pandémie a été déclaré en mars 2020, plus de 40 % des répondants et répondantes travaillaient à domicile ou l'avaient fait jusqu'à tout récemment, et un autre 25 % l'avait fait pendant plusieurs mois. En revanche, un peu plus d'un tiers n'a jamais travaillé de la maison pendant la pandémie.*

* Dans le présent rapport, les termes « télétravail », « télétravailleurs et télétravailleuses », « travail à domicile » et « travailleurs et travailleuses à distance » sont interchangeables.

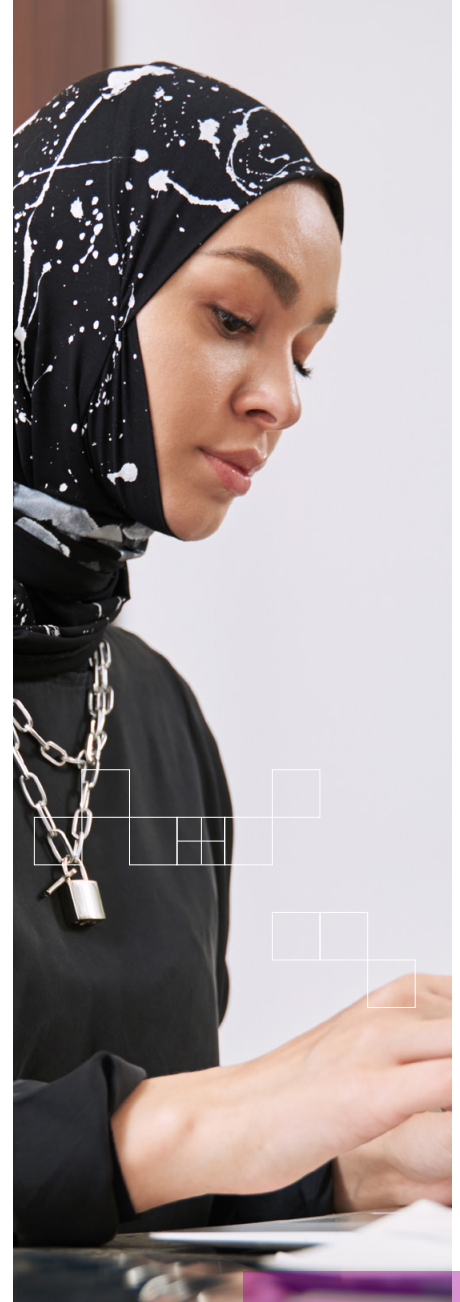
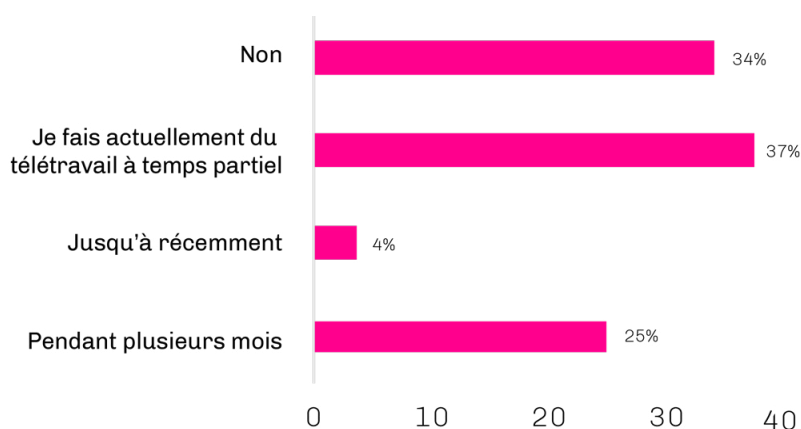


FIGURE 1:

Qui travaille de la maison?



N=5326
(employés et employées, et travailleurs et travailleuses autonomes)

Environ les deux tiers des télétravailleurs travaillaient de la maison pendant au moins 80 % du temps. La même proportion de télétravailleurs et télétravailleuses travaillait de 31 à 40 heures par semaine. Comparativement aux personnes qui ne travaillaient pas à distance, les télétravailleurs et télétravailleuses étaient moins nombreux à travailler plus de 40 heures par semaine (20 % contre 29 %).

L'examen des caractéristiques démographiques des répondants et répondantes sous l'optique de l'équité, de la diversité et de l'inclusion soulève des observations intéressantes. Il n'y a pas de différence significative entre les genres dans le groupe de télétravailleurs et télétravailleuses et le groupe de personnes qui travaillaient sur place.⁴ Beaucoup plus de télétravailleurs et télétravailleuses (71 % contre 65 % des personnes qui travaillaient sur place) sont des immigrants au Canada. Les télétravailleurs et télétravailleuses sont plus nombreux à s'identifier comme appartenant à une minorité visible (17 % contre 13 % des personnes qui travaillaient sur place). Le groupe d'âge prédominant des télétravailleurs et télétravailleuses est celui des 35 à 54 ans; les plus jeunes (moins de 25 ans) et les plus vieux (65 ans et plus) sont moins nombreux. Les répondants et répondantes qui s'identifiaient comme membre d'une minorité visible ou qui disaient avoir un handicap les limitant au travail étaient plus susceptibles de faire du télétravail. En revanche, les répondants et répondantes qui s'identifiaient comme membre des Premières Nations, des collectivités inuites ou des collectivités métisses étaient moins susceptibles de travailler à distance.

La plupart des travailleurs et travailleuses à distance ont déclaré un revenu familial annuel élevé (81 % avaient un revenu supérieur à 160 000 \$), et 82 % d'entre eux se sont identifiés comme appartenant à la « classe supérieure ». Ces personnes sont des travailleuses et des travailleurs du savoir bien instruits, ou des membres de ce que Richard Florida appelle la « classe créative ».⁵ Un peu plus des trois quarts ont un diplôme universitaire de premier cycle (76 %) et 84 % ont un diplôme de deuxième cycle. Ces résultats aident à expliquer pourquoi la population immigrante et les minorités visibles sont bien représentées parmi les télétravailleurs et télétravailleuses. Comparativement aux personnes qui travaillaient sur place, celles qui s'identifiaient comme membres de ces deux groupes étaient plus nombreuses à avoir terminé des études postsecondaires.

Comparativement à la population active en présentiel, le pourcentage de membres d'un syndicat de la fonction publique (26 %) et de membres d'une association professionnelle (16 %) étaient significativement plus élevé parmi les travailleurs et travailleuses à distance.

Les inégalités accentuées par la pandémie se manifestent dans le grand écart entre les travailleurs « du savoir » bien instruits, plus susceptibles de faire du télétravail, et ceux du secteur des services et des emplois manuels.

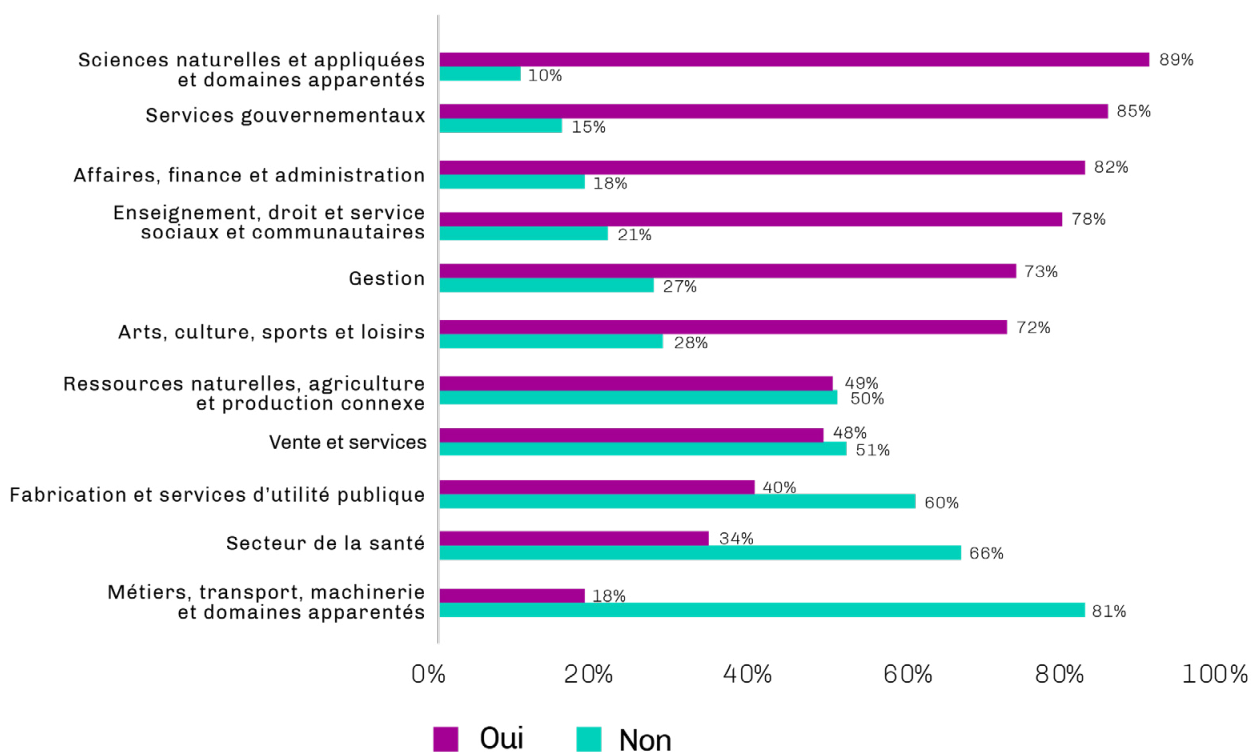
Nous avons demandé aux répondants et aux répondantes de la FWCS qui travaillaient à domicile de situer le lieu de travail de leur employeur (c'est-à-dire l'endroit où ils retourneraient s'ils arrêtaient de faire du télétravail). Le lieu de travail de l'employeur de 36 % des télétravailleurs et télétravailleuses se trouvait dans leur collectivité. Le lieu de travail de l'employeur de près de la moitié (47,4 %) des télétravailleurs et télétravailleuses se trouvait à proximité de leur collectivité. Les télétravailleurs et télétravailleuses étaient relativement peu nombreux à rapporter que le lieu de travail de leur employeur était dans une autre collectivité de leur province de résidence (8,2 %), dans une autre province (5,6 %) ou dans un autre pays (2,1 %).

Comparativement aux personnes en présentiel, un nombre significativement plus élevé de télétravailleurs et télétravailleuses occupaient un poste à temps plein (77 % contre 70 %) ou travaillaient à leur compte (13 % contre 10 %). Les télétravailleurs et télétravailleuses étaient moins nombreux à occuper des emplois saisonniers, à durée déterminée, contractuels ou temporaires (4 % contre 6 %). Un peu moins d'une personne sur cinq (18 %) dans les deux groupes a déclaré avoir plus d'un emploi.

Les inégalités accentuées par la pandémie se manifestent dans le grand écart entre les travailleuses et travailleurs « du savoir » bien instruits, qui sont beaucoup plus susceptibles de faire du télétravail, et ceux qui occupent des emplois dans le secteur des services et des emplois manuels. Les soins de santé font exception, puisque les professionnels et les professionnelles de ce secteur ont continué à offrir des services en personne dans un système mis à rude épreuve. Comme le montre la figure 2, entre 70 % et 90 % des travailleurs et travailleuses des domaines des sciences, des services gouvernementaux, des affaires et des finances, de l'éducation, du droit, des services sociaux, de la gestion, des arts, de la culture et des loisirs ont travaillé à distance à un moment donné pendant la pandémie.

FIGURE 2:

Poste occupé par les personnes ayant travaillé de la maison à un moment donné depuis mars 2020



N=5266

(employés et employées, et travailleurs et travailleuses autonomes)

Différences entre les groupes statistiquement significatives, $p < 0,001$, test du khi-deux

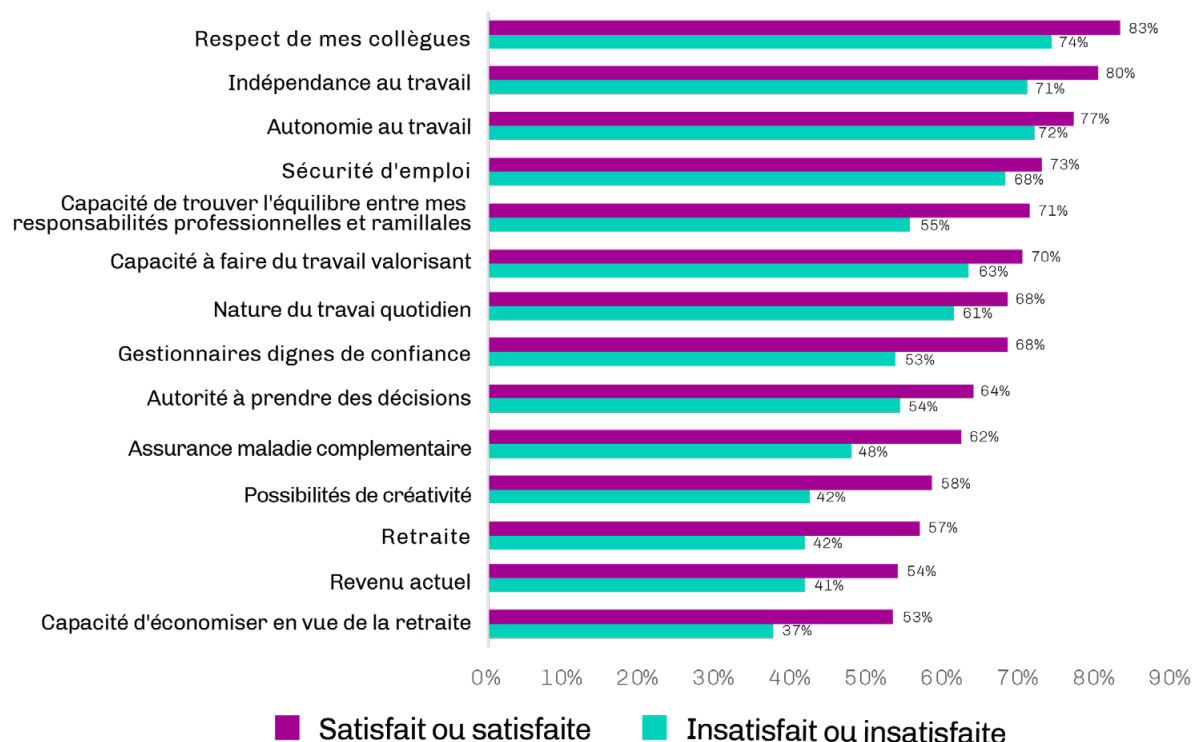
Les télétravailleurs et télétravailleuses ont des emplois de meilleure qualité

Le télétravail est associé à des expériences de travail plus positives et à des emplois de meilleure qualité. Tous les travailleurs et travailleuses interrogés devaient évaluer leur satisfaction au travail par rapport à 14 caractéristiques, comme le respect entre collègues, le sentiment de valorisation, la confiance des gestionnaires, la sécurité d'emploi, la conciliation travail-vie personnelle et le revenu.

Pour chaque mesure, le niveau de satisfaction des télétravailleurs et télétravailleuses était significativement plus élevé que celui des personnes qui travaillaient en présentiel (figure 3). Notamment, entre 70 % et 83 % des télétravailleurs et télétravailleuses se sont dits satisfaits ou très satisfaits du respect qu'ils recevaient de leurs collègues, de leur indépendance, de leur autonomie au travail, de leur sécurité d'emploi, de leur conciliation travail-famille et de leur sentiment de valorisation.

Deux autres caractéristiques présentées à la figure 3 devraient intéresser les employeurs. Premièrement, le niveau de satisfaction des deux groupes était le plus faible pour la retraite, le revenu actuel et la capacité d'économiser en vue de la retraite (trois indicateurs étroitement reliés). Deuxièmement, un peu plus des deux tiers des télétravailleurs et télétravailleuses se sont dits satisfaits de la confiance de leurs gestionnaires, ce qui était le cas d'à peine plus de la moitié des personnes qui travaillaient sur place. Le manque de confiance au sein d'une organisation reflète un problème de culture qui nuit au rendement et au bien-être des membres du personnel.⁶

FIGURE 3:
Niveau de satisfaction par rapport à certaines caractéristiques d'emploi parmi les personnes ayant travaillé de la maison à un moment ou à une autre depuis mars 2020



En effet, 70 % des télétravailleurs et télétravailleuses qui ont répondu à la FWCS se sont dits généralement satisfaits de leur emploi, contre 57 % des personnes qui travaillaient sur place. Même si moins de la moitié des répondants et répondantes des deux groupes étaient capables de gérer le stress professionnel la plupart du temps ou tout le temps, les télétravailleurs et télétravailleuses étaient moins nombreux à se sentir épuisés. Le niveau de satisfaction générale au travail plus élevé de ce groupe aide à expliquer pourquoi les télétravailleurs et télétravailleuses sont significativement plus nombreux à rapporter un état de bien-être positif.

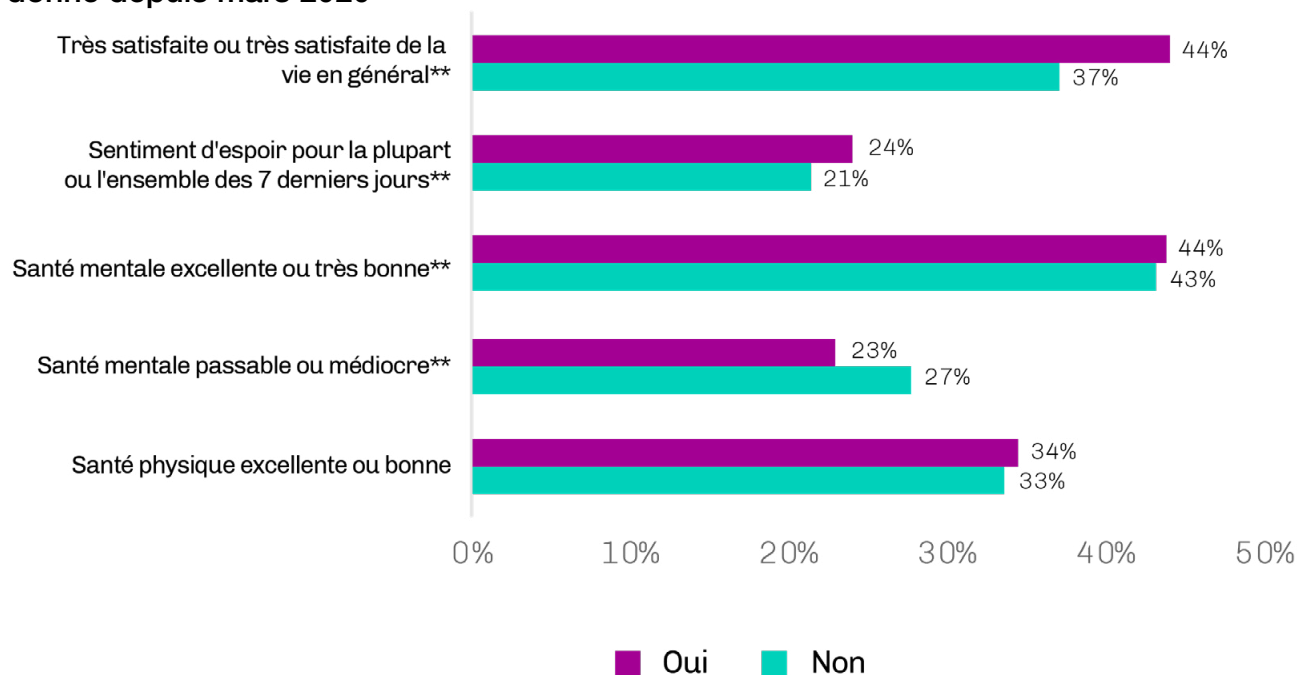
Le télétravail est associé à un plus grand bien-être

Les répercussions de la pandémie sur le bien-être des Canadiens et Canadiennes sont une source d'inquiétude importante depuis le début de la crise.⁷ Les résultats de la FWCS ont permis de faire une autre constatation importante : le niveau de bien-être est plus élevé chez les télétravailleurs et télétravailleuses que dans l'autre groupe.

La figure 4 compare quatre mesures principales du bien-être pour les deux groupes : la satisfaction à l'égard de la vie en général, le sentiment d'espoir lors des sept derniers jours, la santé mentale autoévaluée et la santé physique autoévaluée. Le niveau de bien-être des télétravailleurs et télétravailleuses est significativement plus élevé que celui de l'autre groupe dans toutes les mesures, sauf une : la santé physique autoévaluée. Il n'y a aucune différence entre les deux groupes pour cette mesure.

FIGURE 4:

Indicateurs clés de bien-être parmi les personnes ayant travaillé de la maison à un moment donné depuis mars 2020



N = de 5 305 à 5 318. L'échantillon comprenait des employés et des employées ainsi que des travailleurs et travailleuses autonomes. ** p < 0,001



Nous avons aussi étudié les conséquences d'un résultat positif à la COVID-19 sur la santé mentale et la santé physique autoévaluées des répondants et répondantes. Fait intéressant, le fait d'avoir contracté le virus ou non n'a pas eu d'effet sur l'auto-évaluation de leur santé mentale ou physique.

La FWCS mesurait aussi d'autres indicateurs de bien-être psychologique. Les membres du personnel salariés ainsi que les travailleurs et travailleuses autonomes qui ont travaillé de la maison à un moment donné depuis mars 2020 étaient significativement moins susceptibles que le groupe de comparaison de rapporter avoir souffert de troubles du sommeil, de solitude ou de sentiments dépressifs au cours des sept derniers jours. Il s'agit là d'une constatation importante, car selon Statistique Canada, le tiers de la population canadienne a indiqué que sa santé mentale s'est détériorée pendant la pandémie.⁸

Nous avons également posé deux questions au sujet du bien-être financier :

- « Par rapport à aujourd'hui, croyez-vous que votre situation financière personnelle s'améliorera ou se détériorera au cours de la prochaine année? »
- « Par rapport à aujourd'hui, croyez-vous que votre situation financière personnelle s'améliorera ou se détériorera au cours des cinq prochaines années? »
- Pour les deux questions, les choix de réponses étaient « pire », « identique » ou « meilleure ».

Les attentes financières des télétravailleurs et télétravailleuses étaient nettement plus positives dans les deux mesures. Plus précisément, le tiers de ce groupe s'attendait à une amélioration de sa situation financière au cours de la prochaine année, contre 27 % des personnes qui travaillaient sur place. Quarante-cinq pour cent du groupe de télétravailleurs et télétravailleuses s'attendaient à une amélioration de leur situation financière au cours des cinq prochaines années, comparativement à 36 % pour l'autre groupe.

Explication des différences sur le plan de qualité et du bien-être

La situation socio-économique des répondants et répondantes des deux groupes nous en dit long sur les raisons derrière l'écart des résultats en matière de qualité des emplois et de bien-être. Rappelons que plus de 80 % des travailleurs et travailleuses à distance ont déclaré un revenu familial annuel supérieur à 160 000 \$ et se sont identifiés comme appartenant à la « classe supérieure ». En revanche, moins de 20 % des travailleurs et travailleuses en présentiel avaient un revenu familial annuel dans cette tranche ou considéraient faire partie de la classe supérieure (une différence significative sur ces deux points).

La FWCS comprenait une question sur la classe sociale autodéclarée. Les quatre choix de réponses étaient les suivants : classe pauvre, classe inférieure, classe moyenne ou classe supérieure. Il s'avère que la classe sociale du ménage permet de prédire précisément la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la vie. Plus précisément, moins de la moitié des répondants et répondantes de la FWCS qui considèrent appartenir à la classe pauvre ou inférieure étaient satisfaits de leur travail, comparativement à 68 % de la classe moyenne

et à 78 % de la classe supérieure. De même, 22 % des répondants et répondantes qui considèrent appartenir à la classe pauvre ou inférieure se sont dits très satisfaits de leur vie en général, comparativement à 44 % de la classe moyenne et à 65 % de la classe supérieure (les différences entre les groupes sont statistiquement significatives).

La classe sociale autodéclarée et les écarts de revenus expliquent en partie pourquoi les télétravailleurs et télétravailleuses sont moins portés à être en accord avec l'énoncé suivant : « Si j'avais un revenu annuel garanti, je déciderais de ne pas travailler » (26 % étaient d'accord, contre 31 % des personnes qui travaillaient en présentiel).

Le gouvernement actuel offre actuellement une prestation non imposable – le Supplément de revenu garanti (SRG) – aux gens qui reçoivent la pension de la Sécurité de la vieillesse et qui ont un faible revenu.⁹ Toutefois, le stress financier causé par la pandémie de COVID-19 et la récente poussée inflationniste ont ravivé l'intérêt envers le concept de revenu universel de base ou de revenu annuel garanti.¹⁰ Il n'est pas étonnant de constater que les répondants et répondantes à faible revenu soutiennent davantage ce concept; à l'automne 2022, Statistique Canada rapportait que plus du tiers de la population canadienne vivait dans un ménage qui avait trouvé difficile d'assumer ses dépenses nécessaires au cours des 12 derniers mois.¹¹

Une sous-question a été posée aux personnes qui étaient en désaccord avec l'énoncé « Si j'avais un revenu annuel garanti, je déciderais de ne pas travailler ». Nous leur avons demandé d'expliquer leur réponse. La réponse la plus populaire (46 %) du groupe de répondants et répondantes était la difficulté à se passer du sentiment d'appartenance et d'épanouissement qui vient avec un emploi. Cette constatation est particulièrement importante, car les employeurs devraient être capables de cultiver ces caractéristiques pour le travail à distance et en présentiel. Un autre 30 % de répondants et répondantes ont donné comme raison qu'ils s'inquiéteraient de ne pas gagner autant d'argent. Le plus petit groupe de répondants et répondantes (24 %) a expliqué que les relations avec leurs collègues leur manqueraient.

Ensemble, ces constatations démontrent une éthique de travail bien ancrée ainsi que les avantages personnels et financiers d'un emploi rémunéré. De toute évidence, si le gouvernement souhaite mettre en place un revenu annuel garanti pour lutter contre les inégalités, cette mesure doit cibler ceux et celles qui en ont le plus besoin. Par ailleurs, plus de 30 % des répondants et répondantes avec un revenu familial annuel inférieur à 60 000 \$ choisiraient de ne pas travailler s'ils étaient admissibles à un revenu annuel garanti, contre seulement 22 % des répondants et répondantes avec un revenu familial annuel de 220 000 \$ et plus.



Évaluation des modalités de télétravail

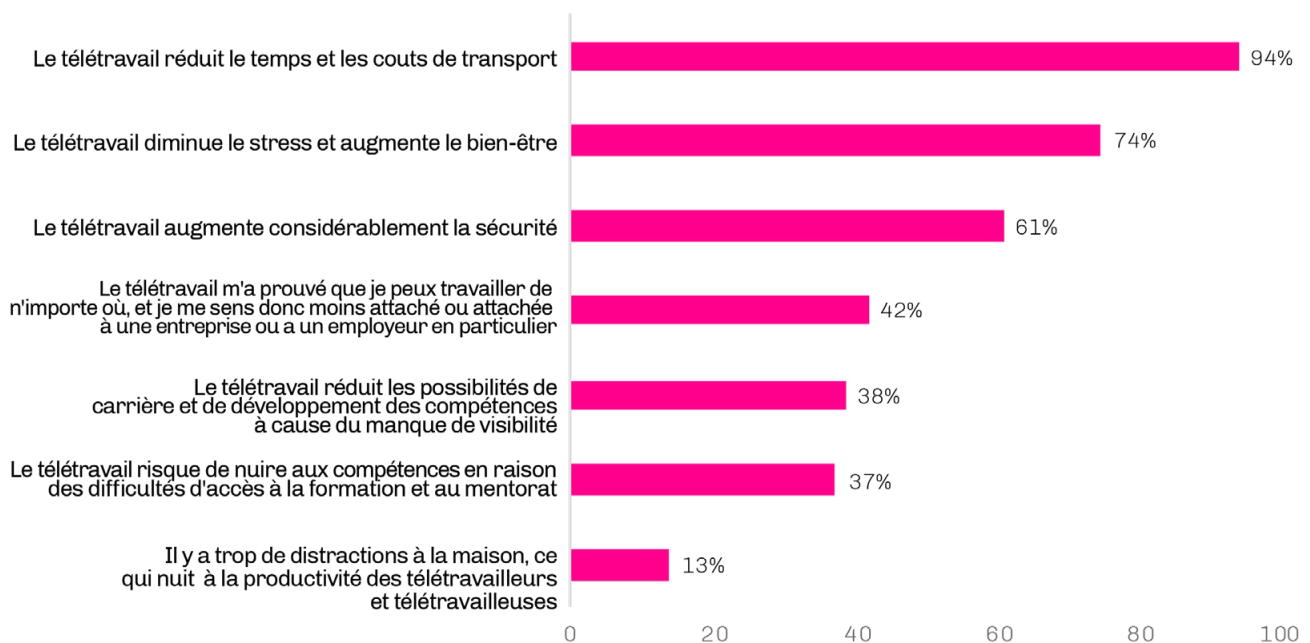
En plus de jouir d'emplois de meilleure qualité et d'un plus grand niveau de bien-être, les télétravailleurs et télétravailleuses ont profité d'autres avantages concrets (figure 5). Mentionnons par exemple une réduction du temps et des coûts de transport (avantage rapporté par 94 % des télétravailleurs et télétravailleuses), la diminution du stress et l'augmentation du bien-être (74 %), et l'amélioration de la sécurité (61 %).

Les employeurs devraient toutefois s'inquiéter du fait que 42 % des télétravailleurs et télétravailleuses étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé suivant : « Le télétravail m'a prouvé que je peux travailler de n'importe où, et je me sens donc moins attaché ou attachée à une entreprise ou à un employeur en particulier ». Cette constatation pourrait avoir une grande incidence sur les stratégies de recrutement et de rétention des employeurs. Dans le cadre de leur planification post-pandémique, ils devront également penser à offrir des modalités de travail saines et sûres sur le plan psychologique.¹²

En outre, un peu plus du tiers des télétravailleurs et télétravailleuses se préoccupaient de deux inconvénients potentiels du télétravail. Moins de 40 % du groupe était d'accord pour dire que le télétravail réduit les possibilités de carrière et de développement des compétences à cause du manque de visibilité, et que le télétravail risque de nuire à leurs compétences en raison des difficultés d'accès à la formation et au mentorat. Les employeurs devront trouver des solutions à ces problèmes potentiels pour que leur personnel en télétravail reste productif et engagé. Fait intéressant, une faible minorité des télétravailleurs et télétravailleuses (13,5 %) étaient d'accord avec le fait que les distractions à la maison sont trop nombreuses pour leur permettre d'être productifs.

Il est important de souligner que les expériences générales des télétravailleurs et télétravailleuses sont très positives même si l'on tient compte des préoccupations.

FIGURE 5:
Évaluation du télétravail



Préférences et projets professionnels

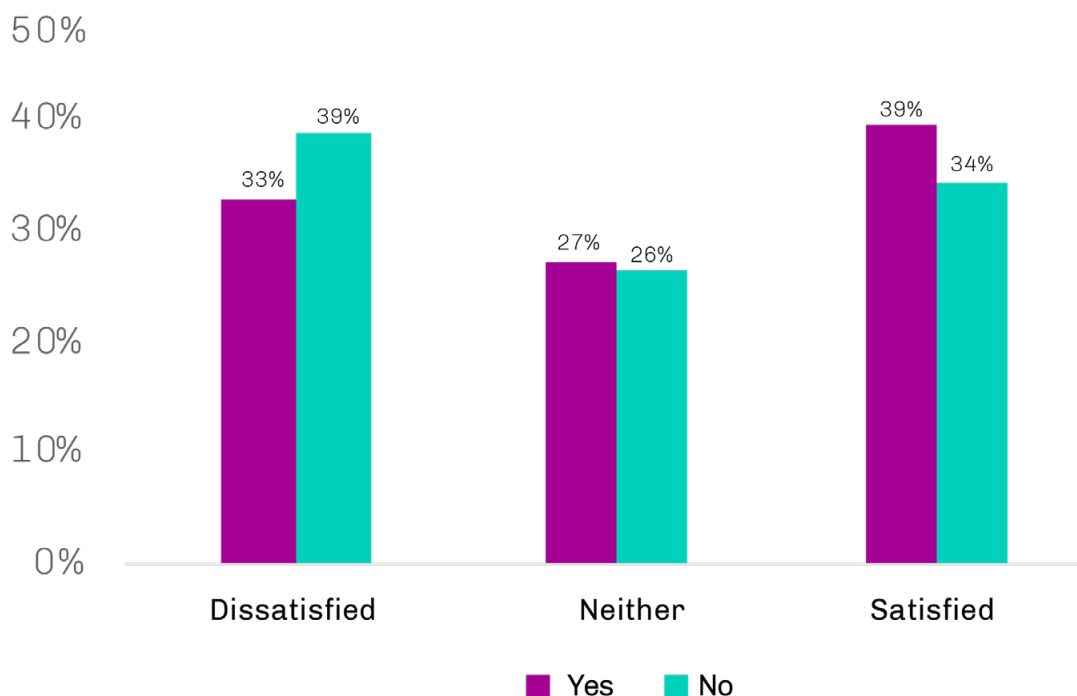
La FWCS comportait un volet sur les préférences des télétravailleurs et télétravailleuses par rapport aux futures modalités de travail. Selon les résultats, 40 % préféreraient travailler à distance en tout temps, 36 %, la plupart du temps, et 20 %, à l'occasion. Un maigre 4 % des télétravailleurs et télétravailleuses ne voulaient plus continuer à travailler de la maison. Au début de la pandémie, Statistique Canada a estimé qu'environ quatre Canadiens et Canadiennes sur dix occupaient un emploi qui pouvait être exercé à domicile. La FWCS suggère que les travailleurs et travailleuses sont beaucoup plus nombreux à aspirer au télétravail, ce qui devrait inciter les employeurs à planifier soigneusement les modalités de travail post-pandémiques.¹³

Pourtant, seulement la moitié des travailleurs et travailleuses à distance au Canada ont affirmé que leur employeur les a consultés au sujet des futures modalités de travail. À l'automne 2022, environ les trois quarts (74,2 %) des télétravailleurs et télétravailleuses avaient la possibilité de travailler en mode hybride, c'est-à-dire travailler en partie à domicile et sur le lieu de travail de leur employeur. Un peu plus du quart (26,2 %) des télétravailleurs et télétravailleuses s'étaient fait demander de revenir en présentiel à temps plein.

La FWCS a interrogé les répondants et répondantes pour savoir s'ils étaient satisfaits de leur participation à la planification post-pandémique de leur employeur (figure 6). Seulement 40 % des télétravailleurs et télétravailleuses ont répondu positivement. En comparaison, les travailleurs et travailleuses en présentiel étaient moins nombreux à être satisfaits de leur participation à la planification post-pandémique de leur employeur (35 %).

FIGURE 6:

Satisfaction à l'égard de la participation à la planification post-pandémique de l'employeur parmi les personnes qui ont travaillé de la maison à un moment donné depuis mars 2020.



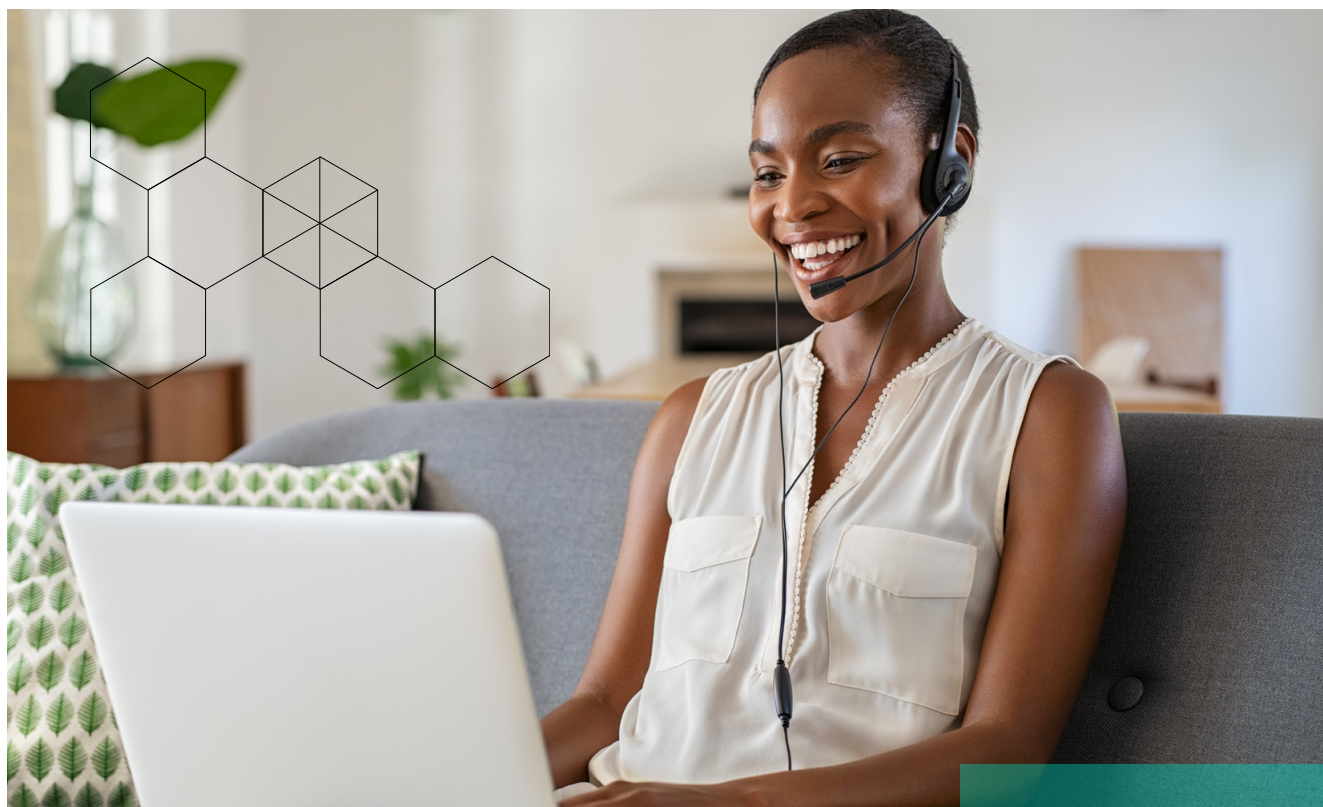
N=4115

(employés et employées seulement). $p < 0,001$, test du khi-deux

Les résultats de la FWCS soulignent la nécessité pour les employeurs de donner l'occasion à leur main-d'œuvre de participer à la planification post-pandémique. Les employeurs qui y parviendront sont plus susceptibles de bénéficier d'une main-d'œuvre loyale et engagée. En effet, 86 % des répondants et répondantes de la FWCS qui ont eu l'occasion de participer à la planification se sont dits satisfaits de leur travail, et 73 % affirmaient qu'un changement de carrière était peu probable. Un peu plus du tiers (37 %) des personnes satisfaites de leur participation chercheraient un autre emploi si leur employeur leur demandait de revenir travailler en présentiel, comparativement à 58 % des personnes qui étaient insatisfaites de leur participation à la planification.

La FWCS a aussi permis d'explorer les préférences et les projets professionnels des répondants et répondantes. Quatorze pour cent de tous les répondants et répondantes ont dit qu'ils sont susceptibles de changer de carrière ou de secteur de travail d'ici un an ou deux, et 15 % ont dit qu'ils sont susceptibles de s'inscrire à un programme de formation professionnelle. Il y a des différences significatives, bien que petites, entre les deux groupes. Les travailleurs et travailleuses en présentiel sont plus susceptibles de changer de carrière ou d'emploi, tandis que les télétravailleurs et télétravailleuses sont plus susceptibles de suivre un programme de formation professionnelle. Les résultats ne montrent aucune différence entre ces deux groupes en ce qui concerne les plans de retraite ou le désir de réduire le nombre d'heures de travail; 14 % des travailleurs et travailleuses sont susceptibles de prendre leur retraite ou d'alléger leur horaire de travail.

Fait intéressant, relativement peu de répondants et répondantes (12 %) étaient d'accord pour dire qu'ils pourraient probablement perdre leur emploi au cours des deux prochaines années. Ils étaient encore moins nombreux (7 %) à s'inquiéter d'être remplacés par une solution d'automatisation (« En raison de l'automatisation, le type de travail que je fais est appelé à disparaître d'ici les cinq à dix prochaines années »). Les travailleurs et travailleuses en présentiel étaient légèrement plus nombreux à être en accord avec cet énoncé. De toute évidence, le faible niveau de préoccupation au sujet de ces deux menaces à la sécurité d'emploi devrait soulager les employeurs et les inciter à se concentrer sur d'autres priorités.



Implications et orientations futures

Le projet Façonner l'avenir du travail au Canada a été conçu pour alimenter le débat public et les discussions concernant l'évolution des modalités de travail, les attentes et la qualité des emplois alors que la population active et les employeurs du Canada planifient la reprise post-pandémie en 2023 et pour les années suivantes.

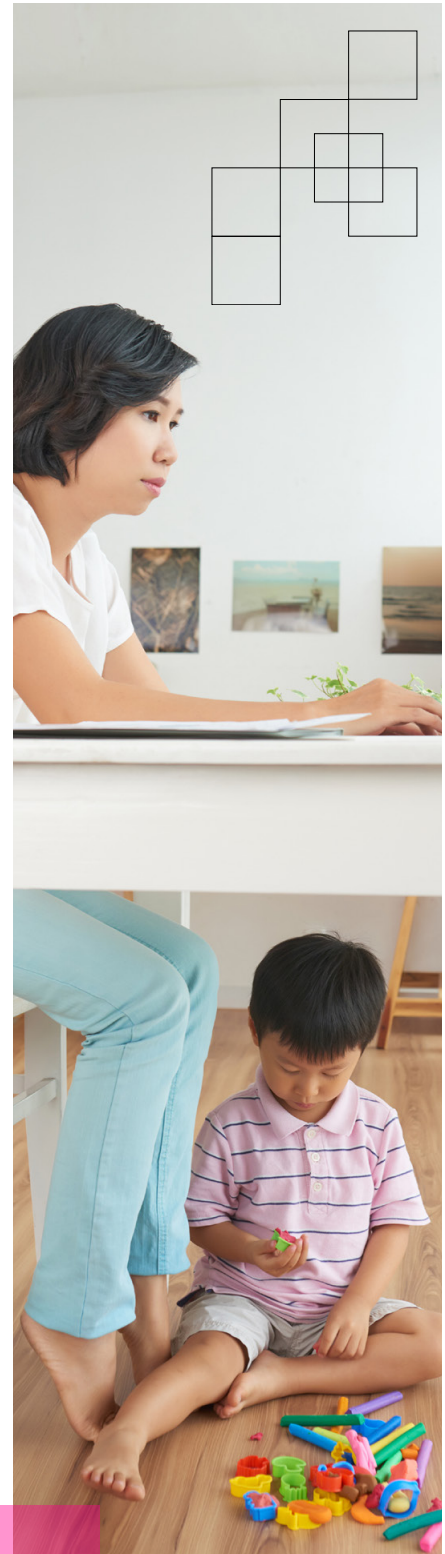
L'enquête Façonner l'avenir du travail au Canada (FWCS), qui a été menée auprès d'un échantillon de plus de 5 000 répondants et répondantes, fait la lumière sur cinq grandes questions liées aux répercussions de la pandémie sur la qualité des emplois, la satisfaction au travail, la santé mentale, la santé physique et le bien-être financier des travailleurs et travailleuses. La FWCS révèle aussi de précieux renseignements sur les préférences et les projets professionnels des travailleurs et travailleuses et de la mesure dans laquelle ils ont été invités à participer à la planification des modalités de travail.

Implications pour les employeurs et les décideurs

Pour les employeurs, les constatations de la FWCS montrent la nécessité de donner l'occasion à tous les membres du personnel de participer activement à la planification du travail post-pandémique. Les employeurs qui sauront le faire ont plus de chances de bâtir une main-d'œuvre loyale et engagée.

Sur ce plan, la plupart des employeurs canadiens semblent avoir un long chemin à parcourir. Seulement la moitié des travailleurs et travailleuses du Canada qui ont travaillé à distance à un moment donné pendant la pandémie ont été consultés par leur employeur au sujet des futures modalités de travail, et moins de la moitié étaient satisfaits de leur participation à la planification. La satisfaction au travail était exceptionnellement élevée (86 %) parmi ceux qui avaient été consultés. Environ seulement le tiers des répondants et répondantes qui étaient satisfaits de leur participation voudraient changer d'emploi, contre 58 % de ceux qui n'étaient pas satisfaits de leur participation à la planification.

Une des leçons à tirer est que les employeurs ont tout intérêt à consulter leur personnel, à l'écouter et à répondre à ses besoins



Seulement la moitié des Canadiens qui ont travaillé à distance à un moment donné pendant la pandémie ont été consultés par leur employeur au sujet des futures modalités de travail.



pendant le processus de planification des futures modalités d'emploi. Ils n'ont pas besoin de mettre en place une nouvelle stratégie en ressources humaines. Tout ce qu'il faut, c'est un dialogue ouvert et constructif. Ce faisant, les employeurs démontrent qu'ils se soucient de leur personnel et qu'ils peuvent lui faire confiance – deux caractéristiques essentielles d'une culture positive qui favorise le bien-être et le rendement au travail.¹⁴

Les employeurs et les décideurs doivent continuer de réfléchir à ce qu'ils peuvent faire pour réduire les écarts de qualité des emplois entre le travail à distance et le travail en présentiel, d'autant plus que ces écarts se sont creusés pendant la pandémie de COVID-19. Ils devront peut-être adapter leurs stratégies en ressources humaines et s'assurer d'offrir un milieu de travail sain, sûr et productif à tous les membres de leur personnel, qu'ils travaillent à distance ou en présentiel.

Tout au long de la pandémie, les experts en santé publique et les employeurs ont modifié leurs politiques de travail et leurs pratiques pour protéger les travailleurs et travailleuses qui ne travaillaient pas à distance.¹⁵ Alors que la pandémie tire à sa fin, les employeurs canadiens devront repenser aux caractéristiques physiques de leurs milieux de travail et à leurs pratiques pour offrir une protection maximale à la population active. Le bien-être et la santé mentale de cette dernière demeurent des préoccupations majeures, surtout pour certains groupes professionnels. Même si la FWCS a révélé que les télétravailleurs et télétravailleuses ont obtenu de meilleurs résultats sur le plan de la satisfaction à l'égard de la vie en général, de la santé mentale et du sentiment d'espoir, une partie importante de la main-d'œuvre – autant en télétravail qu'en présentiel – a encore besoin de changements positifs.

Futurs axes de recherche

Compte tenu du fait que les milieux de travail au Canada sont en constante évolution, il est nécessaire de continuer à surveiller les enjeux soulevés par la FWCS. Les recherches par sondages et les études de cas qualitatives qui portent sur les milieux de travail ou les groupes professionnels sont d'excellentes approches pour explorer les changements provoqués par la pandémie.

Il sera intéressant de se pencher sur les nouvelles modalités de travail à distance et en présentiel dans le contexte post-pandémique ainsi que sur le type d'arrangements, de relations de travail et les attentes qui deviendront la norme dans les milieux de travail canadiens.

À l'heure actuelle, certains employeurs s'opposent au télétravail et d'autres l'ont adopté. Voilà qui soulève des questions sur les différentes structures de travail qui pourraient émerger dans certains secteurs, emplois ou lieux géographiques. Il serait utile de comprendre les décisions des employeurs, de documenter les cas de transformation réussie des milieux de travail et de les analyser.

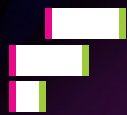
Pour bien comprendre l'avenir du travail au Canada, il faudra bien entendu continuer de s'intéresser à la manière dont les travailleurs et travailleuses adaptent leurs activités sur le marché du travail et leurs attentes face aux changements sans précédent des dernières années. Des enquêtes de suivi inspirées du modèle de la FWCS peuvent donner des indications précieuses sur la qualité des emplois, la satisfaction, le bien-être, la consultation des employés et employées, leurs attentes et leurs aspirations tandis que les changements en milieu de travail se poursuivent.



Notes de fin de texte

- 1 Voir par exemple : Neeley, T. Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere, Harper Business, 2021; Choudhury, P. « Our work-from-anywhere future », Harvard Business Review, vol. 98, no 6, 2020, p. 58-67; Çelikkalp, Ü., A. Y. Irmak et G. Ekuklu. « Working conditions and anxiety levels of employees who have to work during the COVID-19 pandemic », Work, vol. 70, no 4, 2021, p. 1047-1055; Zhang, P. et S. Chen. « Association between workplace and mental health and its mechanisms during COVID-19 pandemic: A cross-sectional, population-based, multi-country study », Journal of Affective Disorders, vol. 310, 2022, p. 116-122; Wütschert, M. S., D. Romano-Pereira, L. Suter, H. Schulze et A. Elfering. « A systematic review of working conditions and occupational health in home office », Work, vol. 72, , no 3, 2022, p. 839-852, <https://doi.org/10.3233/WOR-205239>; De Vincenzi, C., M. Pansini, B. Ferrara, I. Buonomo et P. Benevene. « Consequences of COVID-19 on Employees in Remote Working: Challenges, Risks and Opportunities An Evidence-Based Literature Review », International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 19, no 18, 2022, p. 11672, <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/18/11672/pdf>.
- 2 Deng, Z., Morissette, R. and Messacar, D. (2020). Running the Economy Remotely: Potential for Working from Home during and after COVID-19. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-eng.htm>; OECD Employment Outlook. (2022). Building Back More Inclusive Labour Markets. <https://doi.org/10.1787/1bb305a6-en>; Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., et.al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. American Psychologist, 76(1), 63-77 https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-127_6164cbfd-37a2-489e-8bd2-c252cc7abb87.pdf
- 3 Voir par exemple : Corps et âme : l'impact de la pandémie sur la santé physique et mentale. Centre des compétences futures, 2021, https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2021/06/CCF_Corps-et-a%CC%82me-l'impact-de-la-pande%C%81mie-sur-la-sante%CC%81-physique-et-mentale_Juin-2021_FR.pdf; Exacerbation des inégalités : répercussions de la pandémie sur les emplois et les revenu, 2021, <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2021/05/Widening-Inequality-Report-May2021-FR.pdf>; Statistique Canada, 2022, La santé mentale dans un monde qui ne tourne pas rond, Statistique Canada (statcan.gc.ca).
- 4 Les « différences significatives » relevées dans les figures et les comparaisons entre le groupe de télétravailleurs et télétravailleuses et le groupe de personnes qui travaillaient sur place sont basées sur le test du khi-deux pour confirmer que les différences sont réelles et ne sont pas attribuables au hasard. À l'exception du genre, toutes les comparaisons démographiques présentées dans ce paragraphe révèlent des différences significatives entre le groupe de télétravailleurs et télétravailleuses et le groupe de personnes qui travaillaient sur place.
- 5 Florida, R. The Rise of the Creative Class, Basic Books, New York, 2002
- 6 Lowe, G. (2020). Creating Healthy Organizations: Taking Action to Improve Well-being. University of Toronto Press; Gallup. August 12, 2020). How to Build Trust and Boost Productivity Within Remote Teams <https://www.gallup.com/workplace/316931/build-trust-boost-productivity-within-remote-teams.aspx>; Nelley, T. (2021). Remote Work Revolution. Succeeding from Anywhere. Harper Business.
- 7 Charnock, S. et. al. (April 15, 2021). Canadians' Well-being in Year One of the COVID-19 Pandemic. Statistics Canada, Income Research Paper Series. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75f0002m/75f0002m2021003-eng.htm#moreinfo>
- 8 Statistique Canada. La santé mentale dans un monde qui ne tourne pas rond, 26 janvier 2022, <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/275-la-sante-mentale-dans-un-monde-qui-ne-tourne-pas-rond>.
- 9 Voir : <https://www.canada.ca/fr/services/prestations/pensionspubliques/rpc/securite-vieillesse/supplement-revenu-garanti.html>.

- 10 Voir : <https://www.ubiworks.ca/accueil>.
- 11 Statistique Canada, Le Quotidien, [Au Canada, une personne sur quatre n'a pas les moyens d'assumer une dépense inattendue de 500 \\$, 13 février 2023 \(statcan.gc.ca\)](#).
- 12 La recherche sur la santé et la sécurité psychologiques met en évidence le lien entre la confiance envers les gestionnaires et un engagement fort. Voir : Dollard, M. F. et T. Bailey. « Building psychosocial safety climate in turbulent times: The case of COVID-19 », *Journal of Applied Psychology*, vol. 106, no 7, 2021, p. 951-964, <https://doi.org/10.1037/apl0000939>; Keyao Li et Mark A. Griffin. « Safety behaviors and job satisfaction during the pandemic: The mediating roles of uncertainty and managerial commitment », *Journal of Safety Research*, vol. 82, 2022, p. 166-175, <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.05.008>; nos résultats sont confirmés par l'Institut Angus Reid, « [Quitting Time? Nearly half who prefer to work from home would look for a new job if forced back post-pandemic](#) », 4 août 2021.
- 13 Deng, A., R. Morissette et D. Messacar. « Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19 », Statistique Canada, 20 mai 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm>.
- 14 Lowe, G. (2020). *Creating Healthy Organizations: Taking Action to Improve Employee Well-Being*. Toronto: University of Toronto Press.
- 15 Dehghani, F., Omid, F., Yousefinejad, S. and Taheri, E. (2020). The hierarchy of preventive measures to protect workers against the COVID-19 pandemic: A review. *Work*, 67(4), pp.771-777. <https://doi.org/10.3233/WOR-203330>



**Future
Skills**
Centre

Centre des
Compétences
futures

