

Travail hybride et à distance

MISE À JOUR 2023

**Sondage de RHIEC auprès des
employeur·euse·s, 2023**

Aperçu thématique du lieu de travail et des
formules de travail hybrides et à distance

RHIEC est le principal fournisseur canadien de renseignements fiables en matière de recherche en ressources humaines pour notre secteur national. Notre rôle principal est de renforcer la capacité de l'industrie canadienne de l'électricité et des énergies renouvelables à répondre aux besoins actuels et futurs de la main-d'œuvre.



RHIEC développe les ressources qui inspirent notre prochaine génération et dirige des initiatives avant-gardistes qui suscitent des changements positifs dans le cadre de la mise en place d'une économie canadienne à faibles émissions de carbone.

Notre vision consiste à créer une main-d'œuvre de classe mondiale dans le secteur de l'électricité. Nous y parviendrons en augmentant notre main-d'œuvre canadienne du secteur de l'électricité pour qu'elle soit axée sur la sécurité, novatrice et inclusive.

Notre mandat est le suivant :

- Fournir des renseignements commerciaux essentiels pour éclairer la prise de décision sur le marché du travail.
- Forger des partenariats permettant à l'industrie de s'adapter, de se perfectionner et d'innover.

- Diriger l'industrie dans le cadre de la création et du maintien d'une main-d'œuvre qualifiée et inclusive.
- Inspirer notre future main-d'œuvre en vue de l'établissement d'une économie à faibles émissions de carbone.

De plus amples renseignements sur RHIEC sont disponibles à l'adresse electricityhr.ca/fr/

This report is also available in English under the title: Hybrid and Remote Work 2023 Update. Ce rapport est également disponible en anglais.

Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Droit d'auteur © 2024 Ressources humaines, industrie électrique du Canada. Tous droits réservés. L'utilisation de toute partie de cette publication, qu'elle soit reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (y compris électronique, mécanique, photographique, par photocopie ou enregistrement), sans l'autorisation écrite préalable de Ressources humaines, industrie électrique du Canada, constitue une violation de la loi sur les droits d'auteur.



La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions considérables et durables sur l'économie mondiale, en redéfinissant les normes sociétales et en apportant des changements sans précédent à la façon dont les gens travaillent.

L'un des changements les plus notables a été la progression du travail à distance. Puisque la technologie propose de multiples opportunités de travailler de cette manière, la frontière entre le « bureau » et la « maison » tend à s'estomper. Aux fins du présent rapport, le travail « à distance », « hybride » ou « hybride et à distance » désigne une situation dans laquelle un·e employé·e a la possibilité de répartir ses heures de travail hebdomadaires entre les locaux de l'employeur·euse et son domicile.

Il est impératif que le secteur de l'électricité soit efficace et fiable pour que l'économie canadienne réalise tout son potentiel et que les citoyen·ne·s bénéficient d'une bonne qualité de vie. Par conséquent, le lien entre la capacité du secteur à attirer, recruter et conserver suffisamment de main-d'œuvre bien formée et son recours aux formules de travail à domicile mérite d'être examiné attentivement. Ce bref rapport, qui reflète les opinions des praticien·ne·s des ressources humaines interrogé·e·s par RHIEC, ainsi que les données officielles, examine la prévalence du travail hybride et à distance dans le secteur de l'électricité au Canada, ainsi que les perceptions à son égard et les conséquences qui en découlent.

Au Canada, de nombreux types de formules de travail non conventionnelles sont proposés aux employé·e·s pour les aider à concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Il s'agit notamment des horaires de travail flexibles, de la semaine de travail comprimée, du travail à temps partiel, du partage d'emploi et des congés autofinancés. En offrant aux employé·e·s des possibilités et des ressources pour équilibrer leur vie personnelle avec leurs obligations professionnelles, on peut diminuer le stress et avoir des effets positifs sur leur engagement, leur dévouement et

leur niveau de satisfaction au travail. La capacité d'un·e employé·e à tirer parti de ces options dépend de ses fonctions, ainsi que des exigences opérationnelles et de la philosophie de gestion de l'employeur·euse.

En 2023, Ressources humaines, industrie électrique du Canada (RHIEC) a mené un sondage national auprès des employeur·euse·s du secteur de l'électricité afin de recueillir des informations et des points de vue sur divers aspects de la main-d'œuvre, ainsi que sur les pratiques de gestion des ressources humaines (encadré 1).¹

Bon nombre des questions posées dans le cadre du sondage portaient sur les formules de travail hybride et à distance. Les réponses à ces questions, ainsi que les données pertinentes de Statistique Canada, sont examinées ci-dessous.

Encadré 1. Sondage de RHIEC auprès des employeur·euse·s

En juillet 2023, RHIEC a mené un sondage auprès des employeur·euse·s du secteur canadien de l'électricité, ainsi que des établissements d'enseignement et de formation qui procurent les compétences et la formation dont les employé·e·s ont besoin pour travailler au sein de ce secteur. Le sondage auprès des employeur·euse·s a été rempli par plus de 70 organisations de chaque province et territoire, représentant des salaires annuels totalisant plus de 4 milliards de dollars.

Source : *Électricité en demande : Perspectives du marché du travail 2023-2028*

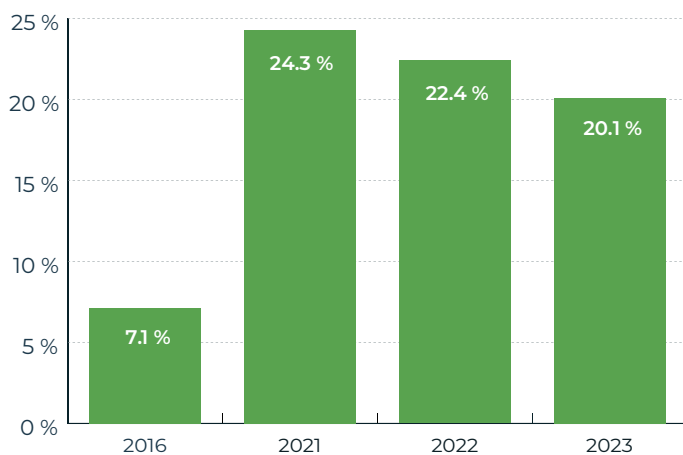
¹ Le secteur de l'électricité est défini comme les professions du groupe industriel 2211 — Production, transport et distribution d'électricité – du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Ce groupe industriel (ou « sectoriel » dans le langage courant) englobe des centaines de professions différentes liées à la production, au transport et à la distribution d'électricité.

PRÉVALENCE DU TRAVAIL HYBRIDE

Comme on pouvait s’y attendre, le nombre d’employé-e-s qui travaillent à domicile au Canada a considérablement augmenté en raison de la pandémie de COVID-19.

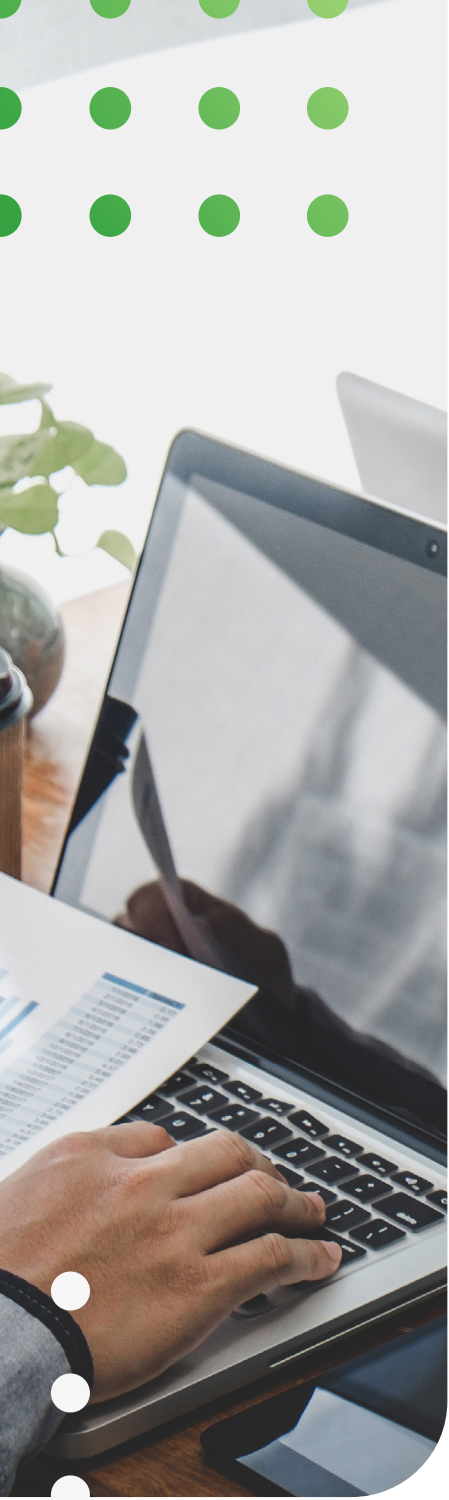
Les données du recensement du Canada indiquent que seulement 7,1 % des employé-e-s au Canada travaillaient la plupart de leurs heures à domicile en 2016 (Statistique Canada, Recensement de la population canadienne). Cinq ans plus tard (2021), cette proportion avait plus que triplé, atteignant 24,3 % (figure 1). Cette évolution s’explique en grande partie par les « confinements » dus à la COVID-19, qui ont débuté en 2020. En novembre 2023, la proportion d’employé-e-s travaillant à domicile était retombée à 20 %. Toutefois, ce chiffre est près de trois fois supérieur aux niveaux prépandémiques.

Figure 1. Part de travailleur-euse-s travaillant habituellement à domicile, Canada, 2016 à 2023



Source(s) : Suppléments à l’Enquête sur la population active, 2022 et 2023 (3701) et Recensement de la population, 2016 et 2021 (3901), tableaux préparés sur mesure. Remarque(s) : En raison de l’arrondissement, les estimations et les pourcentages peuvent différer légèrement entre les différents produits de Statistique Canada, tels que les documents analytiques et les tableaux de données. Les estimations provenant des suppléments de l’Enquête sur la population active sont basées sur un échantillon plus petit et ont une plus grande marge d’erreur.



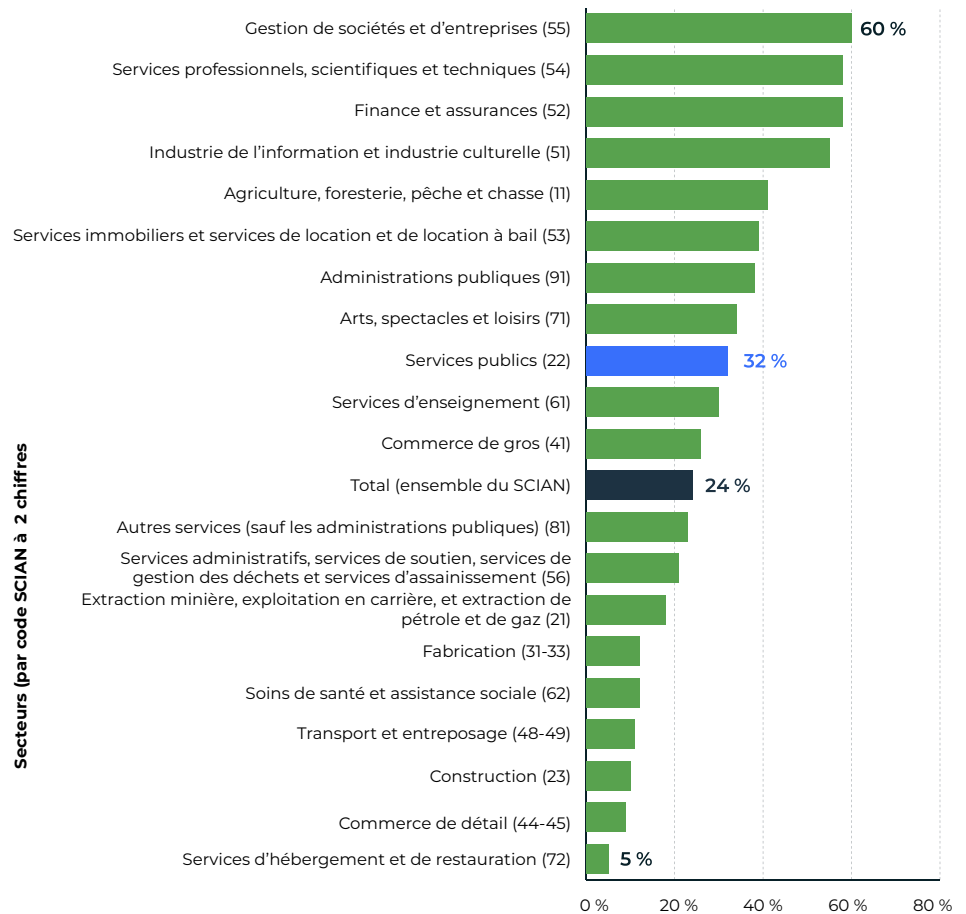


La proportion des employé-e-s travaillant à domicile reflète des considérations démographiques et économiques.

En mai 2021, une plus grande proportion de femmes (26,8 %) que d'hommes (22,1 %) travaillaient la plupart du temps à domicile. Dans les différents secteurs, tels que définis par les codes à deux chiffres du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), la part de la population active occupée travaillant à domicile variait de 5 % dans le secteur des services d'hébergement et de restauration à 60 % dans le secteur de la « gestion de sociétés et d'entreprises » (figure 2).



Figure 2. Part de la population active occupée dont le lieu de travail principal est « À domicile », par secteur, mai 2021



Source : Statistique Canada. Tableau 98-10-0456-01. *Catégorie du lieu de travail selon la profession, le travail durant l'année de référence, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires, divisions de recensement et subdivision de recensement*

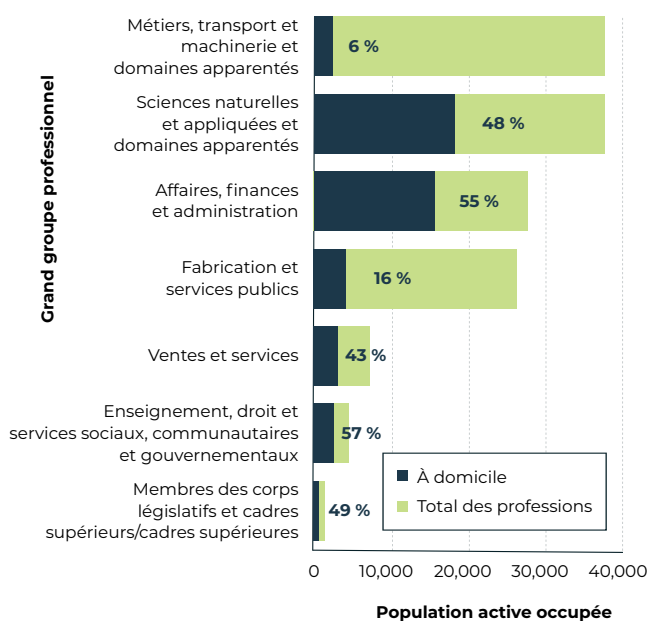
Dans le secteur des services publics (SCIAN 22), où le groupe de l'électricité (SCIAN 2211) représente 75 % de l'emploi, le taux de travail à domicile était de 32 % en 2021. Ce taux est supérieur à celui de l'ensemble de l'économie (24 %).

² SCIAN 22 inclut également la distribution de gaz naturel et les réseaux d'aqueduc et d'égout et autres.

JUSTIFICATION DU TRAVAIL HYBRIDE

Les taux de travail à domicile dans le secteur de l'électricité ont tendance à varier selon le groupe professionnel. La comparaison des principaux groupes professionnels dans le secteur des services publics (SCIAN 22) révèle de grandes variations dans les taux de travail à domicile. Par exemple, l'un des groupes professionnels les plus importants — « Métiers, transport, machinerie et domaines apparentés » (CNP 7) — affichait un taux de 6 % (figure 3). En revanche, les taux correspondants pour la catégorie « Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés » et « Affaires, finance et administration » étaient respectivement de 48 % et 55 %.

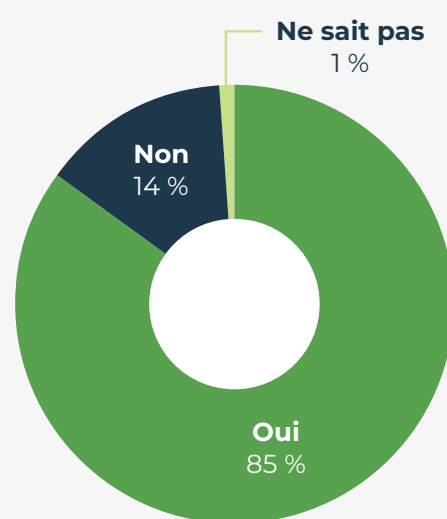
Figure 3. Part de la population active occupée dont le lieu de travail principal est « À domicile », par grande catégorie professionnelle, secteur des services publics, mai 2021



Source : Statistique Canada. Tableau 98-10-0456-01. *Catégorie du lieu de travail selon la profession, le travail durant l'année de référence, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires, divisions de recensement et subdivision de recensement. Remarques : Le secteur des services publics est le SCIAN 22. Les grandes catégories professionnelles sont basées sur les codes à un chiffre de la Classification nationale des professions (CNP) 2021.*

Le sondage auprès des employeur·euse·s 2023 de RHIEC a révélé que la plupart des organisations du secteur de l'électricité au Canada offrent certaines formules de travail hybride ou à distance. Parmi les 72 organisations qui ont répondu au sondage, 85 % offrent de telles formules (figure 4).

Figure 4. Réponses des employeur·euse·s à la question « Votre organisation autorise-t-elle les formules de travail hybrides ou à distance? »

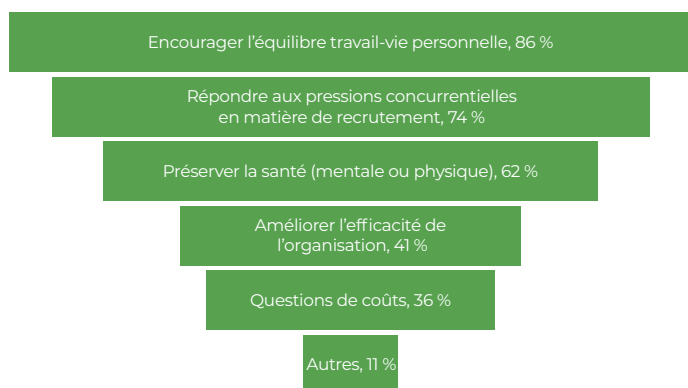


Source : Sondage de RHIEC auprès des employeur·euse·s, 2023. n=72

Les employeur·euse·s proposent de telles formules pour de nombreuses raisons. Les raisons les plus fréquemment citées sont le désir de promouvoir l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employé·e·s, et la nécessité de rivaliser efficacement avec d'autres organisations lors du recrutement d'employé·e·s potentiel·le·s (Figure 5). L'absence d'option de travail à domicile peut dissuader certain·e·s employé·e·s potentiel·le·s de considérer une organisation comme un·e employeur·euse envisageable.



Figure 5. Raisons les plus fréquentes d'offrir des options de travail hybride et à distance



Source : Sondage de RHIEC auprès des employeur-euse-s, 2023. n=61. La somme des pourcentages n'est pas égale à 100, car il a été demandé aux répondant-e-s de sélectionner les trois principales raisons.

La raison la plus fréquemment citée par les employeur-euse-s pour ne pas proposer d'option de travail à distance est la « nature du travail » (sélectionnée comme facteur principal par 90 % de ces organisations). Ce constat fait écho à la variation des taux de travail à domicile entre les groupes professionnels, comme le montre la figure 3 ci-dessus, et reflète probablement les exigences opérationnelles et les responsabilités associées à certains emplois dans le secteur de l'électricité. Certains des informateur-ric-e-s clés interrogé-e-s par RHIEC ont fait remarquer qu'il n'est pas toujours possible ou financièrement viable pour un-e employé-e de travailler à domicile. En outre, des considérations juridiques ou de sécurité peuvent empêcher certain-e-s employé-e-s d'entreprises de services publics de travailler en dehors de la province où se déroulent leurs activités.

La décision d'une organisation d'offrir une formule de travail hybride ou à distance crée parfois des frictions entre les employé-e-s. La grande majorité (98%) des organisations qui ont mis en place une formule de travail hybride ou à distance n'ont pas

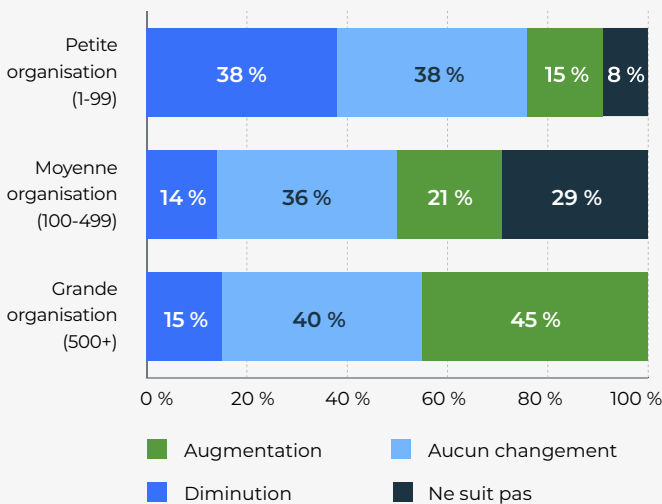
ajusté la rémunération de leurs employé-e-s dans le cadre du processus. Voilà qui pourrait expliquer pourquoi 37 % des organisations qui ont mis en place une telle formule ont indiqué qu'elle créait des frictions entre les personnes qui peuvent se prévaloir de cette option et celles qui ne le peuvent pas.

L'opinion des employeur-euse-s concernant les répercussions du travail hybride et à distance sur la productivité des employé-e-s est mitigée. Une proportion importante d'employeur-euse-s (38 %) a déclaré que la productivité de leur organisation n'avait pas changé avec la mise en place d'une telle formule. Il-elle-s sont un quart à avoir observé une augmentation, et 12 % une diminution. Le quart des répondant-e-s a révélé que leur organisation ne disposait pas des moyens nécessaires pour prendre une telle décision.

L'analyse des réponses selon la taille de l'entreprise révèle que les entreprises de moins de 100 employé-e-s sont celles qui ont réalisé les gains de productivité les plus importants grâce à la transition vers le travail à distance. Elle montre également que plus l'organisation est grande, plus il est probable qu'elle n'ait pas réussi à assurer le suivi de l'évolution de la productivité.

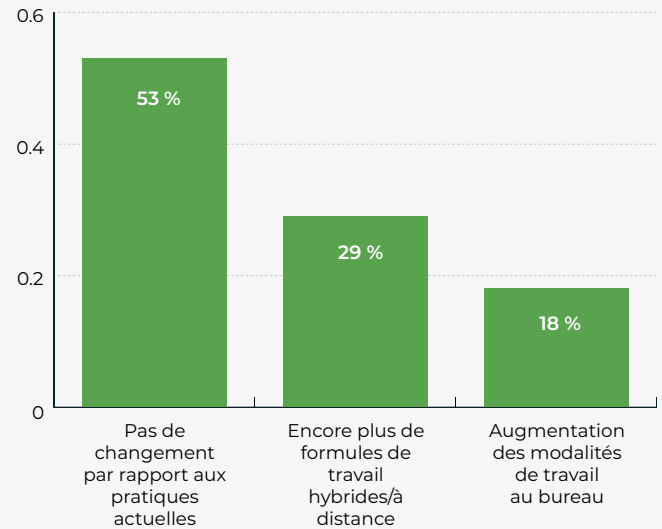


Figure 6. Réponses des employeur·euse·s à la question « Comment le niveau global de productivité/efficacité a-t-il changé en raison du passage à un régime de travail flexible? » selon la taille de l'organisation (nombre d'employé·e·s)



Source : Sondage de RHIEC auprès des employeur·euse·s, 2023. n=60

Figure 7. Réponses des employeur·euse·s à la question « À l'avenir, comment envisagez-vous l'évolution de l'organisation du lieu de travail? »



Source : Sondage de RHIEC auprès des employeur·euse·s, 2023. n=72

ATTENTES DES EMPLOYEURS

Pour ce qui est de l'avenir, la plupart des répondant·e·s au sondage ne s'attendent pas à ce que les formules de travail dans le secteur de l'électricité changent. Plus de la moitié (53 %) des employeur·euse·s ne prévoient pas de changement par rapport aux pratiques actuelles, tandis qu'un peu moins d'un tiers (29 %) s'attendent à ce que le travail hybride et à distance se généralise. Une plus petite proportion (18 %) prévoit que le travail au bureau deviendra plus répandu au fil du temps (figure 7).

Seulement 5 % des répondant·e·s représentant des organisations comptant au moins 500 employé·e·s s'attendent à une augmentation de la proportion du travail au bureau. À l'inverse, les petites et moyennes entreprises sont plus susceptibles d'accroître les possibilités de travailler au bureau à l'avenir.

IMPLICATIONS POLITIQUES

L'environnement de travail canadien évolue rapidement. Les aspects technologiques ont toujours eu une incidence sur la manière dont le travail est effectué et sur le lieu où il est effectué. La pandémie de COVID-19 a incité les employeur·euse·s canadien·ne·s à recourir davantage au télétravail et aux technologies qui permettent aux employé·e·s de travailler efficacement à domicile et de communiquer aisément avec leurs collègues.

Le rapport *Électricité en demande : Perspectives du marché du travail 2023-2028* de RHIEC a notamment révélé qu'au sein du secteur canadien de l'électricité, les employeur·euse·s se livrent une concurrence féroce pour recruter des personnes hautement qualifiées, en particulier celles qui détiennent des compétences dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC).



Il est souvent nécessaire d'offrir une formule de travail hybride ou à distance pour recruter et fidéliser ces employé·e·s. Si la nature du travail ne permet pas de le faire, les employé·e·s potentiel·le·s n'y verront probablement pas une raison de refuser un poste, puisqu'aucun·e autre employeur·euse ne peut offrir une telle option.

Malgré les récentes tendances sociétales concernant la manière de travailler et le lieu où l'on travaille, certain·e·s employeur·euse·s s'opposent aux formules de travail flexibles et, dans certains milieux, le fait de demander une formule de travail hybride ou à distance est stigmatisé. Si un·e employeur·euse refuse d'offrir une telle option pour des raisons qui ne sont pas liées à la nature du travail, il·elle pourrait avoir à indemniser l'employé·e, financièrement ou autrement, pour obtenir ses services. La concurrence pour attirer les employé·e·s impose aux employeur·euse·s de leur offrir une valeur comparable à ce qui est disponible par le biais d'une option de travail à domicile. À défaut, il est plus probable qu'un·e employé·e potentiel·le accepte une offre d'emploi d'une autre organisation.

Les éléments d'un régime de rémunération qui peuvent servir à indemniser un·e employé·e pour l'absence d'option de travail à domicile sont notamment les suivants :

- les régimes de retraite parrainés par l'entreprise et les régimes de retraite complémentaires;
- des vacances payées supplémentaires ou d'autres formes de congé (parental, éducatif, etc.);
- une assurance collective;
- un soutien à la garde d'enfants (suppléments, garderies sur place, etc.).

Le magazine Forbes suggère aux employeur·euse·s d'offrir aux employé·e·s une prime de réintégration pour les indemniser en raison de l'absence d'option de travail à domicile. D'une manière plus générale, les organisations devraient s'entretenir régulièrement avec leurs employé·e·s pour connaître leurs préoccupations et leur niveau de satisfaction. En fonction de ces interactions, elles peuvent décider d'ajuster leur rémunération, leurs avantages ou leurs conditions de travail. Le « droit à la déconnexion », qui permet aux employé·e·s de ne pas recevoir de communications liées à leur travail en dehors de leurs heures de travail normales, est une question qui pourrait nécessiter une plus grande attention dans le contexte du travail à domicile. La mise en œuvre d'une telle mesure s'est avérée difficile pour de nombreux employeur·euse·s et employé·e·s.

Compte tenu des formules de travail de plus en plus complexes et de l'importance accrue accordée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à la santé mentale des employé·e·s, les professionnel·le·s des ressources humaines du secteur de l'électricité ont besoin de meilleures données et de meilleurs mécanismes pour maintenir un environnement de travail attrayant, gratifiant et productif. Ce faisant, le secteur sera mieux à même de créer un avenir durable sur le plan de l'environnement et prospère pour les consommateur·rice·s canadien·ne·s d'énergie.

³ Forbes, Jack Kelly; « [These Incentives Can Help Get Workers Back To The Office](#) »; publié le 24 juillet 2023