



2727 COWORKING / RECHERCHE ET CONSEILS PRATIQUES

Le travail hybride nuit-il à la productivité? Ce que disent les données

Find a practical home for your work at 2727 Coworking in Montreal. Explore private offices, day workspaces and meeting rooms, plus business-address and virtual-mailbox services for your company.

Publié par 2727 Coworking · 2026-10-29 · données probantes sur la productivité du travail hybride · étude sur le travail hybride Nature Bloom · recherche sur la productivité du travail à distance au Canada

Article original : <https://2727coworking.com/articles/fr/travail-hybride-productivite-ce-que-disent-les-donnees>

Dans cet article

1. La réponse courte, et pourquoi elle dépend du contexte
2. L'essai publié dans Nature en 2024 : méthodologie
3. Ce que l'essai a révélé
4. Pourquoi les cadres et le personnel n'étaient pas du même avis
5. L'expérience antérieure dans un centre d'appels (2015)
6. Les résultats contraires : la saisie de données entièrement à distance en Inde
7. Comparaison des trois essais
8. Ce que montrent les données canadiennes
9. Ce que les Canadiens déclarent au sujet de leur propre productivité
10. Les limites des données probantes
11. Transformer les données probantes en politique pour une petite équipe
12. Un protocole d'essai simple pour votre équipe

La réponse courte, et pourquoi elle dépend du contexte

Les meilleures données probantes disponibles indiquent que le travail **hybride**, à raison de deux jours par semaine à la maison pour le personnel de bureau qui effectue du travail intellectuel, ne nuit pas de façon mesurable au rendement et réduit la probabilité de démissionner. Le travail **entièrement à distance** constitue une formule différente, et les données à son sujet sont partagées : il a été bénéfique dans une expérience menée dans un centre d'appels et défavorable dans une expérience portant sur la saisie de données.

La plupart des débats confondent trois questions auxquelles il faut répondre séparément :

1. **Quelle formule?** Travailler à la maison deux jours par semaine n'équivaut pas à ne jamais se présenter au bureau.
2. **Quel travail?** Les tâches courantes mesurées individuellement (appels, saisie de données) ne donnent pas les mêmes résultats que le travail créatif en équipe (logiciels, marketing, finance).
3. **Quelle mesure?** La production par heure, les évaluations du rendement, les promotions, les taux de démission et la productivité autodéclarée peuvent mener à des constats différents.

Cet article résume les essais randomisés qui sous-tendent la plupart des discussions sérieuses sur le sujet, les données canadiennes et ce qu'ils ne permettent pas de conclure pour une équipe montréalaise de dix personnes. Pour les politiques et l'actualité (les obligations de retour au bureau imposées par le gouvernement fédéral et les entreprises), consultez notre article distinct sur le [retour au bureau au Canada en 2026](#).

L'essai publié dans Nature en 2024 : méthodologie

L'étude la plus citée est « Hybrid working from home improves retention without damaging performance », de Nicholas Bloom, Ruobing Han et James Liang, publiée dans *Nature* le 12 juin 2024 ([Bloom, Han et Liang, Nature, 2024](#)).

Caractéristique	Détail
Entreprise	Trip.com, une grande multinationale chinoise spécialisée dans les technologies du voyage
Participants	1 612 employés diplômés universitaires des divisions Airfare et IT
Emplois	Génie logiciel, marketing, comptabilité et finance : principalement des tâches créatives en équipe
Période	D'août 2021 à janvier 2022 (six mois), avec un suivi du rendement et des promotions pendant une période allant jusqu'à deux ans
Répartition	Aléatoire, selon que le jour de naissance était pair ou impair
Groupe expérimental	Possibilité de travailler à la maison le mercredi et le vendredi, et au bureau les trois autres jours
Groupe témoin	Au bureau les cinq jours
Groupes	820 dans le groupe témoin, 792 dans le groupe expérimental

Tous les détails proviennent de l'[article de Nature](#). La répartition aléatoire est ce qui distingue cette étude. La plupart des affirmations sur la « productivité du travail à distance » comparent les personnes qui ont choisi de travailler à la maison à celles qui ne l'ont pas fait, ce qui confond l'effet du lieu de travail avec les caractéristiques des personnes qui le choisissent. Ici, l'équivalent d'un tirage à pile ou face déterminait qui avait accès à la formule hybride.

Tous les employés détenaient un diplôme de premier cycle universitaire, et 32 % avaient un diplôme de cycle supérieur. Environ les deux tiers (65 %) étaient des hommes.

Ce que l'essai a révélé

Les démissions ont diminué du tiers. Le taux de départ était de 7,20 % dans le groupe témoin et de 4,80 % dans le groupe hybride, soit une réduction du tiers ([Nature, 2024](#)). La réduction était significative chez les employés non cadres, les femmes et les employés dont les déplacements entre la maison et le bureau étaient plus longs.

La satisfaction au travail a augmenté. Les scores moyens de satisfaction au travail étaient de 8,19 pour les employés en mode hybride et de 7,84 pour le groupe témoin.

Le rendement n'a pas changé. Les auteurs ont utilisé des « null equivalence tests », qui vont au-delà du constat « nous n'avons trouvé aucune différence significative » pour vérifier si un effet éventuel est assez faible pour exclure un préjudice notable. Le travail hybride n'a pas influé sur les notes de rendement au cours des deux années d'évaluations suivantes, et aucune différence n'a été démontrée dans les taux de promotion sur des périodes allant jusqu'à deux ans.

La production de code n'a pas changé. Chez les 653 ingénieurs dont la principale tâche était d'écrire du code, le nombre de lignes de code soumises par jour ne différait pas entre les groupes.

Pourquoi les employés y tenaient. Les employés ont indiqué que le travail à la maison leur permettait d'économiser du temps de déplacement et de l'argent, et leur offrait la souplesse nécessaire pour s'occuper à l'occasion de tâches personnelles pendant la journée, puis de reprendre le temps de travail le soir ou la fin de semaine.

Se porter volontaire posait un problème d'image professionnelle. Avant l'expérience, 35 % des employés non cadres s'étaient portés volontaires pour le travail hybride, contre 22 % des cadres. Les femmes étaient moins susceptibles de se porter volontaires, même si elles en tiraient davantage de bénéfices; selon les auteurs, cela pourrait refléter une préoccupation quant au message envoyé sur le plan professionnel. Ils concluent qu'il importe d'inclure tout le monde, car demander volontairement des journées à la maison peut être perçu comme un manque d'ambition ([Nature, 2024](#)).

Pourquoi les cadres et le personnel n'étaient pas du même avis

Avant l'essai, les cadres s'attendaient à ce que le travail hybride réduise la productivité de 2,6 % en moyenne; les employés non cadres prévoyaient un léger gain de 0,7 %. Après l'expérience, les 395 cadres de l'étude ont révisé leur opinion et percevaient désormais un effet positif de 1,0 % ([Nature, 2024](#)).

La leçon qu'en tirent les auteurs concerne la méthode plutôt que l'idéologie : les idées préconçues des cadres ont évolué lorsqu'ils ont vu les données de leurs propres équipes. C'est l'argument le plus convaincant en faveur d'un essai structuré dans votre entreprise plutôt que de l'adoption de la politique d'une autre.

L'expérience antérieure dans un centre d'appels (2015)

Dix ans plus tôt, Bloom et ses coauteurs avaient mené une autre expérience dans la même entreprise (alors appelée Ctrip). Des employés du centre d'appels qui s'étaient portés volontaires pour travailler à la maison ont été affectés au hasard au travail à la maison ou au bureau pendant neuf mois ([Bloom, Liang, Roberts et Ying,](#)

NBER w18871).

- Le travail à la maison a entraîné une **hausse du rendement de 13 %** : environ 9 % provenaient d'un plus grand nombre de minutes travaillées par quart (moins de pauses et de journées de maladie) et 4 %, d'un plus grand nombre d'appels par minute, attribué à un environnement plus calme.
- Les personnes qui travaillaient à la maison ont déclaré une plus grande satisfaction au travail et présentaient un taux de roulement plus faible.
- Toutefois, leur **taux de promotion à rendement égal a diminué**.
- Lorsque l'entreprise a ensuite permis à chacun de choisir, plus de la moitié des employés ayant participé à l'expérience ont changé de formule, et les gains liés au travail à la maison ont presque doublé pour atteindre 22 %, ce que les auteurs attribuent à l'apprentissage et à la sélection.

Trois différences avec l'étude de 2024 sont importantes : il s'agissait de travail **entièrement à distance** (et non hybride), le travail était **individuel et facile à mesurer** (appels), et les participants étaient **volontaires**. Le désavantage en matière de promotion rappelle que la visibilité demeure importante, même lorsque la production augmente.

Les résultats contraires : la saisie de données entièrement à distance en Inde

Un essai randomisé dans le secteur indien de la saisie de données mène au constat inverse (Atkin, Schoar et Shinde, NBER w31515) :

- Les travailleurs affectés au hasard au travail à la maison étaient **18 % moins productifs** que ceux au bureau.
- Les deux tiers de l'écart étaient présents dès le premier jour; le reste provenait d'un apprentissage plus rapide au bureau.
- Au départ, les travailleurs qui préféraient travailler à la maison étaient 12 % plus rapides et plus précis; les personnes qui choisissent la maison ne sont donc pas nécessairement les moins performantes.
- Pourtant, les personnes qui préféraient la maison y étaient beaucoup moins productives qu'au bureau (27 % de moins, contre 13 % de moins pour les travailleurs qui préféraient le bureau). Les auteurs associent en partie ce résultat aux travailleurs qui ont des enfants ou des responsabilités de soins à la maison, où leur attention est davantage sollicitée.

La leçon n'est pas que le travail à la maison échoue. C'est que **les résultats des essais sur le travail hybride ne devraient pas être généralisés au travail entièrement à distance**, et que les conditions à la maison (espace, responsabilités de soins, calme) influencent le résultat. Une personne qui travaille dans un appartement partagé avec de jeunes enfants ne vit pas la même expérience qu'une personne qui dispose d'une pièce libre.

Comparaison des trois essais

	Centre d'appels de Ctrip (2015)	Saisie de données en Inde (2023)	Travail hybride chez Trip.com (2024)
Formule	Entièrement à distance	Entièrement à distance	Hybride, 2 jours à la maison
Travail	Appels, mesurés individuellement	Saisie de données, mesurée individuellement	Travail créatif en équipe
Répartition	Aléatoire parmi les volontaires	Aléatoire	Aléatoire selon le jour de naissance
Productivité	+13 %	-18 %	Aucun changement mesurable
Rétention	Moins de roulement	Non précisé dans le résumé	Démissions en baisse du tiers
Signal sur le plan professionnel	Baisse du taux de promotion	Non disponible	Aucun changement dans les promotions

Sources : [NBER w18871](#); [NBER w31515](#); [Nature](#), 2024.

Ce que montrent les données canadiennes

L'Enquête sur la population active de Statistique Canada suit les lieux où les gens travaillent réellement. En mai 2026 ([Statistique Canada](#), [Le Quotidien](#), 5 juin 2026) :

Formule	Mai 2022	Mai 2025	Mai 2026
Exclusivement à l'extérieur de la maison	75,0 %	77,6 %	78,8 %
Exclusivement à la maison	18,7 %	12,4 %	11,4 %
Hybride (certaines heures à la maison, d'autres ailleurs)	6,4 %	Non disponible	9,8 %

La proportion de personnes en mode hybride est passée de 6,4 % en mai 2022 à 10,0 % en mai 2023 et a peu varié depuis. Autrement dit, le travail entièrement à distance recule, tandis que le travail hybride s'est stabilisé autour d'une personne sur dix, selon la formule évaluée dans l'essai de [Nature](#).

Ce que les Canadiens déclarent au sujet de leur propre productivité

La publication de Statistique Canada *De la recherche aux connaissances : Le travail à domicile au Canada* ajoute deux chiffres utiles ([Statistique Canada](#), 2024) :

- **Environ 40 % des emplois au Canada peuvent être exercés à la maison**, avec de grandes différences selon les secteurs d'activité, les régions, la scolarité et les niveaux de salaire.
- En **février 2021, 90 % des nouveaux télétravailleurs** (les personnes qui travaillaient habituellement à l'extérieur de la maison avant la pandémie) ont déclaré accomplir au moins autant de travail par heure à la maison qu'au bureau.

Statistique Canada souligne lui-même les limites : il s'agit de déclarations des travailleurs, la concordance avec les évaluations des employeurs « remains an open question », et les effets sur la productivité varieront probablement selon les entreprises, les secteurs et les formules (télétravail hybride ou exclusif) (Statistique Canada, 2024).

Les limites des données probantes

Avant de citer l'essai de Nature dans une note sur une politique, sachez ce qu'il ne couvre pas.

- **Une seule entreprise, un seul pays.** Trip.com est une grande entreprise technologique chinoise qui dispose d'évaluations du rendement structurées. Une agence montréalaise de huit personnes n'a pas de système d'évaluation comparable.
- **Du personnel diplômé occupant des emplois créatifs en équipe.** Les auteurs le précisent eux-mêmes : l'étude porte sur des employés diplômés qui travaillent en développement logiciel, en marketing, en comptabilité et en finance (Nature, 2024). Elle ne dit rien sur les métiers, le commerce de détail ou les postes de début de carrière où l'apprentissage par observation est important.
- **Des journées fixes à la maison.** Tous les membres du groupe hybride restaient à la maison les mêmes jours (mercredi et vendredi), de sorte que tout le monde était présent les jours au bureau. Une politique permettant de « venir quand on veut » constitue une intervention différente.
- **Un essai court, un suivi plus long uniquement pour les évaluations et les promotions.** Six mois de données sur les départs; deux ans d'évaluations et de promotions.
- **Un résultat nul ne prouve pas un effet nul.** Les tests d'équivalence excluent les effets supérieurs à une marge établie, mais pas tous les petits effets possibles.
- **Le mentorat et l'innovation.** Aucun des trois essais ne mesure la vitesse d'apprentissage des employés en début de carrière dans le travail d'équipe ni le nombre de nouvelles idées produites par une équipe. L'étude menée en Inde montre que l'apprentissage de tâches courantes peut être plus rapide au bureau.

Transformer les données probantes en politique pour une petite équipe

Voici une lecture pratique des données pour une équipe montréalaise de cinq à vingt personnes :

1. **Privilégiez le travail hybride plutôt que le travail entièrement à distance** si vous hésitez entre les deux. Les données les plus solides montrant une « absence d'effet négatif et une baisse des démissions » concernent le travail hybride.
2. **Fixez les journées de présence commune.** L'essai reposait sur des journées fixes. Choisissez deux ou trois jours où tout le monde est au bureau, et prévoyez les réunions, les évaluations et l'accueil et l'intégration pendant ces journées.
3. **Incluez tout le monde par défaut.** La leçon de l'essai sur l'image professionnelle : ne faites pas du travail hybride une option que les gens craignent de demander.

4. **Protégez les employés en début de carrière.** Demandez aux nouvelles recrues de passer davantage de journées au bureau pendant leurs premiers mois, et jumelez-les à une personne d'expérience les jours de présence commune.
5. **Tenez compte des conditions à la maison.** Si l'aménagement à la maison d'une personne est peu propice au travail (espace partagé, responsabilités de soins à domicile), offrez-lui une autre option, comme un poste dans un espace de travail partagé près de chez elle.
6. **Mettez le tout par écrit.** Au Québec, une politique écrite précise les attentes concernant les horaires, l'équipement et les coûts; notre guide sur une [politique de travail hybride pour les petites équipes du Québec](#) en présente le contenu.

Un protocole d'essai simple pour votre équipe

Vous ne pourrez pas mener un essai randomisé auprès de 1 612 personnes, mais vous pouvez en reprendre la structure.

Protocole (90 jours)

Étape	Quoi faire
Situation de référence (semaines 1-4)	Horaire actuel. Consignez les indicateurs ci-dessous.
Essai (semaines 5-12)	Travail hybride avec deux journées fixes à la maison et des journées fixes de présence commune.
Bilan (semaine 13)	Comparez les indicateurs; sondez le personnel et les cadres; prenez une décision.

Des indicateurs difficiles à manipuler

- La production que vous mesurez déjà : billets fermés, livrables remis, heures facturables, appels de vente, délai de réponse aux clients.
- La qualité : travail à reprendre, plaintes de clients, bogues ouverts.
- Les signes liés à la rétention : démissions, journées de maladie, bref sondage mensuel de satisfaction (de un à dix).
- La collaboration : délai avant la première réponse d'un collègue; nombre de réunions qu'il a fallu déplacer.

Les pièges à éviter

- **Utiliser les heures en ligne comme mesure.** Le suivi des activités mesure la présence, pas la production.
- **Changer deux choses en même temps.** Ne lancez pas un nouvel outil et ne réorganisez pas le travail pendant l'essai.
- **Ignorer les variations saisonnières.** Comparez des situations comparables : décembre n'est pas un mois typique.

- **Interroger seulement les cadres.** Dans l'essai de Nature, les cadres et le personnel avaient au départ des avis opposés; sondez les deux groupes avant et après.
- **Les petits nombres.** Avec huit personnes, une démission ne constitue pas une tendance. Considérez l'essai comme une rétroaction structurée, et non comme une preuve.

Les journées de présence commune nécessitent une salle où toute l'équipe peut se réunir. Si votre bureau est petit, notre guide sur les [heures de réservation de salles de réunion pour les équipes hybrides à Montréal](#) vous montre comment en déterminer le nombre.

Une équipe qui fait l'essai du travail hybride à Montréal peut réserver des [accès à la journée et des postes de travail](#) chez 2727 Coworking, dans Griffintown, pour les journées de présence commune, sans d'abord signer de bail.

Liens vers les sources

Liens cités dans cet article, dans leur ordre de première apparition. Les adresses complètes sont fournies pour les lecteurs qui utilisent le texte extrait.

1. <https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2>
2. <https://www.nber.org/papers/w18871>
3. <https://www.nber.org/papers/w31515>
4. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/260605/dq260605a-eng.htm>
5. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2024001-eng.htm>

L'ÉDITEUR

À propos de 2727 Coworking

2727 Coworking is a Montreal workspace and business-address provider. We serve people who need a place to focus, meet, run a small business or establish a professional mailing presence. Our website offers English and French information about workspace options and services, alongside educational resources for operating a business in Canada.

A workspace that fits the day

Our workspace options include private offices, day passes and desks, and a conference room. These formats help individuals and teams compare a dedicated office with more flexible ways to work or hold a meeting. Prospective members can explore the virtual tour, review current pricing and book a visit before choosing a workspace.

Business addresses and mail

2727 Coworking provides business-address and virtual-mailbox services. Our resources explain the documents and practical questions involved, including guidance for people outside Canada. Service eligibility, included features, availability and access arrangements should be confirmed on the applicable service page or with our team.

Resources for Canadian small businesses

We publish guides, research and planning tools about workspace decisions, business addresses and starting a business in Canada. Our incorporation research includes information for people inside Canada and abroad, with jurisdiction-specific material to help readers identify the next questions to investigate. These educational resources complement our workspace and address services; they are not individualized legal, tax or immigration advice.

Visit or contact 2727 Coworking

Explore [private offices](#), [day passes and desks](#), [the conference room](#), [business addresses](#) and [virtual mailboxes](#). [Book a visit](#) or [contact the team](#) to discuss your needs.

A business address alone does not establish tax residence, immigration status, banking approval or eligibility for a government program.

Site Web : <https://2727coworking.com>

Cet article est de nature informative. Validez toute décision médicale, juridique, financière, réglementaire ou technique importante auprès de professionnels compétents et des sources primaires citées. Les services de l'entreprise sont décrits séparément des constats de recherche de l'article.