







**Le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité  
psychologique : un examen de leurs liens avec le climat  
organisationnel d'inclusion dans un environnement de travail  
hybride**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)

PAR

© Sègbédji Hervé Ulrich AGOYI

**Juin 2025**



**Composition du jury :**

**Catherine Beaudry, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Laurie Audet, examinatrice externe, Desjardins**

Dépôt initial le 04 avril 2025

Dépôt final le 05 juin 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.





A mon feu père, Augustin  
Hermès AGOYI. L'arbre que tu as  
planté a maintenant fleuri.



## **REMERCIEMENTS**

Je voudrais ici témoigner ma profonde gratitude à ma directrice de recherche, madame Andrée-Anne Deschênes, pour sa disponibilité, son expertise et ses conseils avisés dont j'ai bénéficié tout au long de la rédaction de ce mémoire. C'est le moment de saluer le grand sens d'humanité et la simplicité qui la caractérisent. Puisse-t-elle être toujours bénie et comblée d'innombrables grâces divines.

Je témoigne également toute ma reconnaissance aux enseignantes et aux enseignants du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail pour toutes les connaissances qui nous ont été transmises.

C'est aussi le lieu de remercier ma tendre mère, mes frères et sœurs, mon épouse et mes enfants pour avoir su trouver la force, malgré la déchirure occasionnée par la distance, de m'encourager dans mes études. Soyez richement bénis.

Ma reconnaissance va également à Narcisse Oloukou qui a été le grand artisan de la naissance de ce projet d'étude sur le sol canadien. Merci pour ce soutien indéfectible.

Je n'oublie pas tous les amis qui ont cru en moi et m'ont soutenu dans ce projet d'étude. Recevez ici toute ma gratitude.

Pour finir, je tiens également à remercier les répondants et les répondantes au questionnaire. Vous avez rendu possible cette étude.



## RÉSUMÉ

L'avènement des nouvelles formes d'organisation du travail, sous l'impulsion de la pandémie de la COVID-19, a occasionné de nombreux défis pour les organisations en ce qui a trait à la gestion des personnes en milieu de travail. Au rang de ces défis figurent les questions liées à l'inclusion en milieu de travail de toutes et tous, alors que la main-d'œuvre est de plus en plus diversifiée. À cet effet, la présente étude poursuit l'objectif d'examiner les liens qu'entretient le climat organisationnel inclusif avec le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride. Plus spécifiquement, elle permet d'analyser les dimensions du climat organisationnel inclusif, d'appréhender leurs relations avec le sentiment d'inclusion et avec le sentiment de sécurité psychologique des employé·es dans l'organisation et d'examiner les liens entre le sentiment d'inclusion et celui de sécurité psychologique. Cette étude analyse également les variations du sentiment d'inclusion et de sécurité psychologique en fonction de certaines caractéristiques sociodémographiques.

La méthodologie quantitative adoptée a servi à analyser les différentes relations entre les variables de notre étude grâce à un échantillon de 5 311 personnes répondantes à l'emploi du gouvernement du Québec. Les résultats de notre étude permettent de conclure que les trois dimensions du climat organisationnel d'inclusion que sont les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans les prises de décision entretiennent d'étroites relations avec le sentiment d'inclusion en milieu de travail et avec le sentiment de sécurité psychologique. On retient également que le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique peuvent être associés à certains facteurs identitaires, dont l'âge, le genre, la composition du ménage et le statut de proche aidance.

Il en résulte que de nouvelles pratiques managériales sont nécessaires pour faire face aux nombreux défis de la gestion des personnes dans un contexte de travail hybride. La présente étude enrichit, d'une part, la littérature scientifique sur les effets du climat organisationnel sur le sentiment d'inclusion dans l'organisation et celui de la sécurité psychologique dans un contexte de travail hybride. D'autre part, elle apporte des connaissances nouvelles aux gestionnaires et aux professionnel·les de la gestion des ressources humaines sur les pratiques organisationnelles à même d'influencer l'inclusion et la sécurité psychologique des employé·es dans l'organisation.

**Mots clés :** Climat organisationnel d'inclusion, sentiment d'inclusion, sentiment de sécurité psychologique, caractéristiques sociodémographiques, travail hybride.



## ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has reshaped work organization, posing significant challenges for modern organizations in managing workplace diversity and inclusion, particularly in hybrid work settings. This study examines the relationship between an inclusive organizational climate, employees' sense of inclusion, and their psychological safety in a hybrid work environment. Specifically, it analyzes the dimensions of an inclusive organizational climate, their relationships with employees' sense of inclusion and psychological safety, and the interconnections between these two factors. Additionally, it explores variations in inclusion and psychological safety across different sociodemographic characteristics.

Using a quantitative method, this study assesses these relationships based on a sample of 5,311 employees of the Government of Quebec. Findings indicate that the three key dimensions of an inclusive organizational climate: fair employment practices, integration of differences, and inclusion in decision-making are strongly linked to employees' sense of inclusion and psychological safety. Moreover, these feelings vary based on identity factors such as age, gender, household composition, and caregiver status.

These results highlight the need for new managerial practices to address the challenges of personnel management in hybrid work environments. This study contributes to the scientific literature by deepening our understanding of how organizational climate affects inclusion and psychological safety. It also offers practical insights for managers on fostering an inclusive and psychologically safe workplace.

**Keywords:** Inclusive organizational climate, sense of inclusion, psychological safety, sociodemographic characteristics, hybrid work.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT .....	xiii
TABLE DES MATIÈRES .....	xiv
LISTE DES TABLEAUX.....	xviii
LISTE DES FIGURES.....	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xxiii
LISTE DES SYMBOLES .....	xxv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	4
1.1 MISE EN CONTEXTE .....	5
1.2 L'EQUITE, LA DIVERSITE ET L'INCLUSION EN MILIEU DE TRAVAIL .....	9
1.2.1 Portrait de la situation en emploi des groupes traditionnellement défavorisés .....	9
1.2.2 Définition et clarification des concepts associés à la diversité .....	11
1.2.3 La gestion de la diversité et les pratiques de gestion inclusive en milieu de travail .....	17
1.2.4 Climat organisationnel inclusif.....	22
1.2.5 Le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique en milieu de travail.....	24
1.3 LE TRAVAIL HYBRIDE .....	27
1.3.1 Le télétravail et son évolution.....	28
1.3.2 L'organisation du travail hybride : enjeux individuels et organisationnels .....	31
1.3.3 Le travail hybride, l'inclusion et la diversité : état des connaissances ....	35
1.4 CONCLUSION .....	37



CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	39
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	39
2.1.1 Question de recherche .....	39
2.1.2 Objectif principal et objectifs secondaires .....	40
2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE .....	40
2.2.1 Pertinence sociale .....	40
2.2.2 Pertinence scientifique.....	42
2.3 CADRE D'ANALYSE .....	44
2.3.1 Définition des concepts à l'étude .....	44
2.3.2 Cadre conceptuel .....	49
2.4 APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	50
2.5 METHODE DE COLLECTE DES DONNEES .....	53
2.5.1 L'enquête par questionnaire .....	53
2.5.2 L'instrument de cueillette de données : le questionnaire de recherche.....	56
2.6 POPULATION A L'ETUDE.....	58
2.7 METHODE D'ANALYSE DES DONNEES .....	59
2.7.1 Épuration de la base de données et vérification de la fiabilité interne .....	59
2.7.2 Statistiques descriptives.....	60
2.7.3 Vérification des objectifs de recherche .....	60
2.8 CONSIDERATIONS ETHIQUES .....	61
2.9 CONCLUSION.....	62
CHAPITRE 3 RÉSULTATS .....	64
3.1 PORTRAIT DE L'ECHANTILLON .....	64
3.2 STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES A L'ETUDE .....	69
3.2.1 Le climat d'inclusion dans l'organisation .....	69
3.2.2 Le sentiment d'inclusion dans l'organisation.....	72
3.2.3 Le sentiment de sécurité psychologique.....	73
3.2.4 Les liens entre les variables .....	74
3.2.5 Le sentiment d'inclusion : les différences individuelles .....	76

3.2.6	Le sentiment de sécurité psychologique : les différences individuelles .....	82
3.3	CONCLUSION .....	88
CHAPITRE 4 DISCUSSION .....		89
4.1	LE CLIMAT ORGANISATIONNEL INCLUSIF ET LE SENTIMENT D'INCLUSION DANS L'ORGANISATION .....	89
4.2	LE CLIMAT ORGANISATIONNEL INCLUSIF ET LE SENTIMENT DE SECURITE PSYCHOLOGIQUE .....	90
4.3	LE SENTIMENT D'INCLUSION ET DANS L'ORGANISATION ET LE SENTIMENT DE SECURITE PSYCHOLOGIQUE .....	92
4.4	LES DIFFERENCES QUANT AU SENTIMENT D'INCLUSION EN FONCTION DES CARACTERISTIQUES SOCIODEMOGRAPHIQUES .....	93
4.4.1	Le sentiment d'inclusion dans l'organisation et l'âge .....	93
4.4.2	Le sentiment d'inclusion dans l'organisation et le genre.....	94
4.4.3	Le sentiment d'inclusion dans l'organisation et la composition du ménage .....	95
4.4.4	Le sentiment d'inclusion dans l'organisation et le statut de proche aidance .....	96
4.4.5	Le sentiment d'inclusion dans l'organisation et l'appartenance à un groupe minoritaire.....	96
4.5	LES DIFFERENCES QUANT AU SENTIMENT DE SECURITE PSYCHOLOGIQUE EN FONCTION DES CARACTERISTIQUES SOCIODEMOGRAPHIQUES .....	97
4.5.1	Le sentiment de sécurité psychologique et l'âge .....	97
4.5.2	Le sentiment de sécurité psychologique et le genre.....	98
4.5.3	Le sentiment de sécurité psychologique et la composition du ménage .....	99
4.5.4	Le sentiment de sécurité psychologique et le statut de proche aidance .....	100
4.5.5	Le sentiment de sécurité psychologique et l'appartenance à un groupe minoritaire.....	100
4.6	APPORTS DE L'ETUDE .....	101
4.6.1	Apports théoriques .....	101
4.6.2	Apports managériaux .....	103
4.7	CONCLUSION .....	105

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	106
ANNEXE I : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE .....	109
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	128

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1.</b> La taille de l'effet d'une corrélation.....	61
<b>Tableau 2.</b> Âge des personnes répondantes.....	65
<b>Tableau 3.</b> Genre des personnes répondantes .....	65
<b>Tableau 4.</b> Niveau de scolarité des personnes répondantes .....	66
<b>Tableau 5.</b> Composition du ménage des personnes répondantes .....	66
<b>Tableau 6.</b> Identification à un groupe minoritaire.....	67
<b>Tableau 7.</b> Responsabilité de proche aidance des personnes répondantes.....	68
<b>Tableau 8.</b> Nombre de jours hebdomadaire en télétravail.....	68
<b>Tableau 9.</b> Imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire .....	69
<b>Tableau 10.</b> Pratiques d'emploi équitables .....	70
<b>Tableau 11.</b> Intégration des différences .....	71
<b>Tableau 12.</b> Inclusion dans la prise de décision.....	72
<b>Tableau 13.</b> Sentiment d'inclusion dans l'organisation .....	73
<b>Tableau 14.</b> Sentiment de sécurité psychologique .....	74
<b>Tableau 15.</b> Variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du groupe âge.....	77
<b>Tableau 16.</b> Variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du genre .....	78
<b>Tableau 17.</b> Variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction de la composition du ménage .....	79
<b>Tableau 18.</b> Variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction de l'identification à un groupe minoritaire.....	81
<b>Tableau 19.</b> Variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du statut de proche aidance.....	81

<b>Tableau 20.</b> Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut de l'âge .....	83
<b>Tableau 21.</b> Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction du genre .....	84
<b>Tableau 22.</b> Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction de la composition du ménage.....	85
<b>Tableau 23.</b> Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction de l'appartenance à un groupe minoritaire.....	86
<b>Tableau 24.</b> Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut de proche aidant .....	87



## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1.</b> Modèle d'organisation inclusive .....	21
<b>Figure 2.</b> Cadre conceptuel .....	49
<b>Figure 3.</b> Processus d'élaboration du questionnaire .....	54
<b>Figure 4.</b> Variation du sentiment d'inclusion en fonction du genre .....	78
<b>Figure 5.</b> Variation du sentiment d'inclusion en fonction de la composition du ménage .....	80
<b>Figure 6.</b> Variation du sentiment d'inclusion en fonction du statut de proche aidance.....	82
<b>Figure 7.</b> Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction du genre.....	84
<b>Figure 8.</b> Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction de la composition du ménage.....	85
<b>Figure 9.</b> Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut de proche aidance.....	87





## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

<b>EDI</b>	Équité, diversité et inclusion
<b>NFOT</b>	Nouvelles formes d'organisation du travail
<b>LGBTQ+</b>	Lesbiennes, gais, bisexuels, trans, queer et autres
<b>MSG</b>	Minorités sexuelles et de genre
<b>CDPDJQ</b>	La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec
<b>FRQSC</b>	Fonds de recherches du Québec – Société et Culture
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication



## LISTE DES SYMBOLES

<b><math>\alpha</math></b>	Alpha de Cronbach
<b><math>r</math></b>	Coefficient de corrélation
<b>É.T.</b>	Écart Type
<b><math>N</math></b>	Effectif
<b>F</b>	La statistique F (rapport de la somme des carrés moyens inter et intra-groupes)
<b>%</b>	Pourcentage
<b><math>p</math></b>	Valeur $p$ (signification statistique)



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Toutes les travailleuses et tous les travailleurs sont susceptibles d'être exposés à des conditions de travail difficiles. Certains groupes de personnes doivent toutefois composer avec des défis supplémentaires, en raison notamment de leurs facteurs identitaires. Par exemple, les personnes issues des groupes en quête d'équité ou des groupes historiquement défavorisés sont plus à risque de subir des discriminations de la part de leurs collègues, voire de leurs supérieur·es (Geoffroy et Chamberland, 2016). Ces discriminations sont généralement involontaires, souvent induites par les pratiques organisationnelles. Cette réalité sur le marché du travail entraîne des conséquences néfastes sur ces individus qui peuvent se sentir rejetés ou marginalisés, ce qui engendre un sentiment d'exclusion ou d'insécurité affectant leur bien-être psychologique. Aussi, certains facteurs organisationnels peuvent influencer divers aspects de la vie professionnelle et personnelle des employé·es. Parmi ces facteurs figurent l'exclusion sociale et la stigmatisation basées sur les catégories sociales qui touchent particulièrement les membres des groupes sous-représentés, comme les femmes, les minorités visibles et ethniques, les personnes autochtones ou les personnes handicapées. À cela s'ajoute le climat organisationnel, qui joue un rôle important dans la productivité tant individuelle qu'organisationnelle, dans la satisfaction au travail du personnel, ainsi que dans la diminution du taux de roulement (Perez-Soltero et Leal-Soto, 2024 ; Robinson et al., 2013). Ainsi, un climat organisationnel inclusif occupe une place centrale dans la satisfaction au travail, dans l'engagement des employé·es, dans leur bien-être personnel et dans l'efficacité dans l'accomplissement des tâches.

L'avènement de la pandémie de la COVID-19 a provoqué de profondes transformations sur le marché du travail, notamment avec l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail par les entreprises qui, face aux restrictions sanitaires imposées pendant la pandémie, ont largement recouru au télétravail. Ces mutations ont fortement

influencé les conditions de travail des employé·es, agissant sur leur épanouissement, sur leur productivité et sur les relations interpersonnelles qui sont devenues plus virtuelles (Silva et Ben Ali, 2010). Cette virtualisation peut contribuer à l'accroissement des défis du monde du travail en matière d'inclusion du personnel et soulève des questions sur l'inclusion des groupes sous-représentés dans leur environnement professionnel.

Bien que de nombreuses études mettent en évidence l'importance d'une gestion efficace de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI), tant pour les organisations que pour les employé·es, peu de recherches portent sur les effets des nouvelles formes d'organisation du travail, notamment le travail hybride, sur les professionnel·les en général, et plus particulièrement sur les personnes issues des groupes sous-représentés et sur leur sentiment d'inclusion dans l'organisation et au sein des équipes de travail. Ainsi, il apparaît qu'il existe un déficit de données scientifiques sur les effets du travail hybride sur cette catégorie de travailleuses et de travailleurs, ainsi que sur le rôle du climat organisationnel en situation de travail hybride.

Dans ce contexte, cette étude a pour objectif de combler ce manque en contribuant à la littérature scientifique sur le sentiment d'inclusion et de sécurité psychologique, et en analysant le rôle d'un climat organisationnel inclusif dans un contexte de travail hybride. Elle vise à répondre à la question suivante : quelles relations peut-on établir entre le sentiment d'inclusion, le sentiment de sécurité psychologique et le climat organisationnel en contexte de travail hybride ? Pour s'y faire, une démarche quantitative a été employée. Un échantillon de 5 311 personnes à l'emploi du gouvernement du Québec, obtenu au moyen d'un questionnaire autoadministré à l'hiver 2024, a été utilisé.

Ce mémoire se déploie en quatre chapitres. Le premier chapitre présente l'état actuel des écrits. Il brosse un portrait de la situation en emploi des groupes sous-représentés au Canada et au Québec à travers la recension des écrits qui intègre les clarifications conceptuelles des concepts centraux de cette étude, soit le sentiment d'inclusion, le sentiment de sécurité psychologique, le climat organisationnel et le travail hybride. Dans le deuxième chapitre, il est question de la démarche méthodologique adoptée. Le troisième chapitre sert

à présenter les résultats des analyses statistiques. Le quatrième et dernier chapitre permet de discuter les résultats obtenus à l'aune de la littérature mobilisée dans le premier chapitre.

## **CHAPITRE 1**

### **REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Les personnes issues des minorités ou de groupes traditionnellement défavorisés sont sujettes, le plus souvent, à des conditions de travail singulières. Certains subissent diverses formes de discrimination de la part de leurs supérieur·es ou de leurs collègues et d'autres se voient refuser la chance d'accéder à un emploi pour lequel ils détiennent néanmoins les qualifications, et ce, en raison de leur différence. Cette réalité du marché du travail a des effets néfastes sur ces personnes et met à mal la tranquillité psychologique de ces travailleuses et travailleurs qui peuvent se sentir rejetés ou mis à l'écart, leur laissant ainsi un sentiment d'exclusion ou d'insécurité. Avec l'avènement des nouvelles formes d'organisation du travail, de nombreuses mutations ont été opérées dans le monde professionnel, avec des répercussions diverses sur le personnel. Peu de connaissances sont toutefois disponibles actuellement sur les effets de ces nouvelles formes d'organisation du travail sur les personnes, notamment celles appartenant aux différents groupes sous-représentés.

Les objectifs de ce premier chapitre se déploient sur trois points essentiels. Dans un premier temps, il s'agira d'analyser la littérature en vue de dresser l'état des lieux de la situation en emploi des groupes sous-représentés au Canada et au Québec. Ensuite, la problématique de la diversité de la main-d'œuvre sera analysée à travers le portrait de la situation en emploi des groupes traditionnellement défavorisés, puis les clarifications conceptuelles en ce qui concerne le sentiment d'inclusion, le sentiment de sécurité psychologique et le climat organisationnel seront présentées. Dans le dernier point de ce premier chapitre, nous donnerons un aperçu de l'historique du télétravail avant de documenter les enjeux de l'organisation du travail hybride et ses interactions avec les défis d'inclusion et de diversité dans les organisations.



## 1.1 MISE EN CONTEXTE

Le problème de discrimination et d'égalité au travail pour les minorités sexuelles, visibles, de genre et les groupes sous-représentés se pose de façon récurrente dans plusieurs pays du monde. En France, des contrastes sont observés quant à la participation au marché de l'emploi en fonction du groupe d'appartenance (Jacquemet et Edo, 2013). Au Canada, plusieurs employé·es issus de minorités sexuelles ont été victimes ou témoins de discriminations basées sur des catégories sociales (Sasso et Ellard-Gray, 2015, cités par (Geoffroy et Chamberland, 2016). Les personnes de la communauté lesbienne, gaie, bisexuelle, trans, queer ou autres (LGBTQ+) font aussi face à diverses formes de stigmatisation au travail (Geoffroy et Chamberland, 2016). Selon les données gouvernementales, 9,3 % des travailleurs au Canada ont été victimes de discrimination ou de traitement défavorable en milieu de travail en 2016 (gouvernement du Canada, 2022). Dans le monde universitaire par exemple, les femmes demeurent minoritaires (Le Capitaine et Gagnon, 2019). Ainsi, les groupes traditionnellement défavorisés sont confrontés, sur le marché de l'emploi, aux difficultés telles que les inégalités salariales (Meurs et Ponthieux, 2000), les inégalités d'accès au travail, le harcèlement et autres formes de discrimination (Poggi et Waltrmann, 2019). Ces discriminations proviennent de plusieurs facteurs, dont les comportements des collègues, les dispositions systémiques et le climat organisationnel. Il apparaît donc que diverses formes de discrimination basées sur les catégories sociales (par exemple, le genre, le sexe, la race, le handicap, l'âge, les croyances ou la couleur de peau, entre autres) subsistent dans les milieux de travail. Qu'il s'agisse de la discrimination directe ou indirecte, du harcèlement, de l'injonction de discriminer<sup>1</sup> (Mercat-Bruns, 2020) ou de n'importe quel type d'inégalité en milieu de travail, les répercussions sur ces personnes sont

---

<sup>1</sup> L'injonction de discriminer est le fait d'enjoindre à quiconque d'adopter un comportement discriminatoire.

nombreuses et variées. Évoquant l'effet de la discrimination sur le personnel, de nombreux chercheurs et de nombreuses chercheuses ont établi des liens entre les diverses formes de discrimination et la dégradation de la santé mentale des victimes. En se basant sur les travaux de Morrison (2011) au Canada, Geoffroy et Chamberland (2016) notent que les discriminations dont sont victimes les personnes des minorités sexuelles et de genre (MSG) font naître des signes de dépression. Dans les cas les plus graves, ces discriminations peuvent conduire à des conséquences dont la baisse de l'estime de soi et d'optimisme face à la vie (Geoffroy et Chamberland, 2016). Ainsi, les diverses formes de discrimination ont de réels effets sur la santé mentale des personnes qui en sont victimes (Bédard et al., 2022), posant le problème de sécurité psychologique au travail. Selon Truchon et al. (2023, p. 100), « près de 500 000 Canadiens s'absentent du travail chaque semaine pour des problèmes de santé psychologique ». La santé psychologique est l'un des facteurs de la qualité de vie au travail. En prendre soin garantit une amélioration des performances individuelles et organisationnelles (Tornare et Rinfret, 2023). Ces constats traduisent l'ampleur des effets des discriminations sur la santé psychologique et révèlent la nécessité de s'y pencher plus amplement.

La prolifération des diverses formes de discrimination dans les milieux professionnels et leurs répercussions sur les victimes lève un coin de voile sur les nombreux défis d'équité, de diversité et d'inclusion en milieu de travail. À cet effet, les politiques d'équité en emploi visent notamment une répartition égalitaire des postes de responsabilité (Denault et Cardinal, 2005) en vue de mettre fin aux iniquités observées sur le marché de l'emploi et, entre autres, faire barrière au sexisme érigé en norme dans l'organisation du monde du travail (Geoffroy et Chamberland, 2016). La notion de diversité intègre plusieurs principes, dont ceux d'inclusion, de reconnaissance, de valorisation de la différence et d'équitabilité (Tamtik et Guenter, 2020). À cet effet, en faire une bonne gestion est à même de générer de nombreux avantages pour l'organisation (Cornet et El Abboubi, 2012 ; Lazzari Dodeler et al., 2020). Cependant, l'intégration des principes d'équité, de diversité et d'inclusion n'est pas toujours effective dans le monde de l'emploi.

Outre ces inégalités observées sur le marché de l'emploi, de nombreuses pressions générées par les caractéristiques sociodémographiques dont le genre, l'âge, la composition du ménage et le statut de proche aidance portent parfois atteinte à la vie professionnelle des travailleuses et travailleurs. Les travaux de Sinha (2013), par exemple, montrent qu'environ 43 % des aidants familiaux ont déjà été en retard au travail, ont dû quitter plus tôt ou s'absenter durant la journée afin de prendre soin d'un proche ou d'un ami malade. Certains proches aidants sont obligés de réduire leurs heures de travail (Fast et al., 2013).

Depuis l'avènement de la pandémie de la COVID-19, le monde du travail a connu de nombreuses mutations. Le 15 mars 2020, la fermeture de certains commerces, endroits publics et lieux de rassemblement en vue de contenir la propagation du virus COVID-19 a été annoncée par le premier ministre du Québec, François Legault. Le 31 décembre 2021, des mesures additionnelles sont entrées en vigueur. Il s'agissait entre autres de l'instauration du couvre-feu de 20 h à 5 h, de la fermeture des lieux de culte, du report de la date de la rentrée scolaire, etc. (Institut national de santé publique du Québec [INSPQ], 2022) Ces nombreuses mesures ont eu d'importantes répercussions économiques et sociales. Sur le marché de l'emploi, les effets de la pandémie touchent tant les organisations que les individus. Un fort taux de roulement du personnel est observé avec une remise en cause des méthodes de mesure de la santé du marché du travail (Jones et al., 2023).

La pandémie a eu des effets différenciés sur les employé·es. Au Canada, les personnes immigrantes récentes, les personnes immigrantes de longue date et les personnes nées au Canada ont été différemment touchées par la pandémie de la COVID-19. Par exemple, les personnes immigrantes récentes présentent une probabilité nettement plus faible d'être employées ou d'occuper un poste à temps plein. Elles sont aussi davantage exposées aux emplois temporaires et à une augmentation substantielle des heures supplémentaires non rémunérées (Zhang et Gunderson, 2022). Cette situation s'explique par le fait que les personnes immigrantes travaillent en majorité dans les secteurs les plus affectés par la pandémie (Zhang et Gunderson, 2022). Les femmes comptent aussi parmi les groupes ayant durement subi les corolaires de la pandémie. Au cours des premiers mois de la pandémie,

deux fois plus de femmes que d'hommes ont perdu leur emploi. Les mères représentaient 57 % des parents qui avaient perdu leur emploi ou la plupart de leurs heures de travail, et les mères des familles monoparentales étaient plus susceptibles de perdre du travail que les mères des familles biparentales (Comité permanent de la condition féminine, 2021). Ces pertes d'emploi s'expliquent en partie par le fait que les femmes canadiennes travaillent en grand nombre dans les secteurs qui ont été les plus impactés par la pandémie tels que le commerce de détail et les services. Ainsi, la crise sanitaire liée à la pandémie a dévoilé ou accentué les inégalités sociales (Observatoire québécois des inégalités, 2023). À ce sujet, « 71 % des Québécoises et Québécois croient que la pandémie a eu pour effet d'augmenter les inégalités de revenus au Québec, alors que 9 % croient plutôt qu'elles ont diminué. Également, près de 6 Québécois sur 10 pensent qu'il existe des inégalités sociales de santé liées à la pandémie et 72 % n'entrevoient pas d'amélioration à venir dans les cinq prochaines années » (Observatoire, 2021). Ce constat remet le couvert sur les problématiques de discriminations et sur les enjeux d'équité et d'inclusion.

Il apparaît que la pandémie de la COVID-19 a engendré de nombreuses mutations sur le marché de l'emploi. Au rang de ces mutations figure le recours aux nouvelles formes d'organisation du travail. Selon Chênevert et Dubé (2008, p. 136), « les NFOT [Nouvelles Formes d'Organisation du Travail] chercheraient à regrouper les tâches inhérentes à un poste, à accorder plus d'autonomie et de flexibilité aux employé·es ainsi qu'à leur confier davantage de responsabilités ». Cette flexibilité qu'offre les nouvelles formes d'organisation du travail a été la bouée de sauvetage des responsables d'entreprise qui, face aux mesures sanitaires prises par les gouvernements pendant la pandémie, ont dû recouvrir principalement au télétravail. Pour Pennequin (2020, p. 3), « un quart des salariés français, soit plus de 5 millions de personnes, ont exercé leur activité à distance pendant le confinement ». Au Canada, en mai 2020, environ 37 % des employé·es travaillaient à domicile (Statistique Canada, 2022). Cette réorganisation imposée par la COVID-19 a aussi eu de nombreuses répercussions sur les employé·es qui y ont été contraints. Taskin (2006), cité par Ruiller et al. (2017), mentionne que le télétravail induit une certaine distance aussi bien physique que

psychologique. À cet effet, le télétravail peut exacerber l'isolement chez certains employé·es, faire naître un sentiment d'exclusion et rompre le soutien social dont peuvent jouir les employé·es pendant le travail en présentiel. Cette « virtualisation des relations interpersonnelles » (Silva et Ben Ali, 2010, p. 350) complexifie la détection des iniquités, accentue les défis du monde de l'emploi et pose des questions sur l'inclusion des groupes sous-représentés dans leur milieu professionnel.

Dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre, par les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, ainsi que par les exigences des nouvelles formes d'organisation du travail, il est opportun que des réflexions approfondies soient menées sur les caractéristiques du climat organisationnel qui peuvent favoriser l'inclusion et la sécurité psychologique des travailleurs et travailleuses dans le monde professionnel dans cette ère postpandémie.

## **1.2 L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION EN MILIEU DE TRAVAIL**

### **1.2.1 Portrait de la situation en emploi des groupes traditionnellement défavorisés**

Classés sous l'appellation « minorités » ou victimes potentielles de discrimination (Meyer et Csanyi-Virag, 2024), les groupes traditionnellement défavorisés sur le marché du travail sont généralement constitués des personnes en situation de handicap, des femmes, des Autochtones, des minorités visibles, des minorités ethniques, des minorités de sexe et des minorités de genres. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (CDPDJQ) définit la discrimination comme le traitement différencié des personnes en fonction de certains critères sociaux, dont l'âge, l'origine, le sexe, etc. Il existe différents types de discrimination : la discrimination directe, la discrimination indirecte ou implicite et la discrimination systémique (Beauregard et al., 2019). Ainsi, la discrimination en emploi peut provenir de plusieurs sources différentes, comme le comportement d'un collègue ou du supérieur hiérarchique, d'un regard, de propos déplacés, etc. Les données de Statistique

Canada documentent certains comportements perçus comme discriminatoires par les travailleuses et travailleurs des groupes traditionnellement défavorisés. L'un des types de discrimination les plus incriminés est en rapport avec le sentiment d'« être mis mal à l'aise » (48,3 % des victimes de discrimination) et les effets des commérages (29,1 % des victimes pensent que les collègues parlent dans leur dos) (gouvernement du Canada, 2022). Quelle que soit la forme de la discrimination, elle se manifeste sur le marché du travail par diverses iniquités à l'égard des minorités. À cet effet, Hum et Wayne (1999) affirment que les personnes issues des minorités, et plus particulièrement les minorités visibles, sont désavantagées et subissent une forme de discrimination salariale sur le marché de l'emploi au Canada. Simard (1998), cité par Bourhis et al. (2007), montre que les désavantages subis par les minorités s'expriment également dans le processus de recrutement. Cette discrimination à l'embauche, qui se manifeste entre autres par la non-reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger (Otmani, 2020), constitue l'une des formes de discrimination subies par les personnes issues des minorités. Pour Beauregard (2020, p. 78), « la barrière à l'embauche est plus imposante pour les candidats dont les noms sont à consonance africaine et arabe ». Certaines études indiquent que les femmes racisées ont plus de difficultés à s'insérer professionnellement que les femmes de souche (Chicha, 2012 ; Gauthier, 2016).

Selon les études, environ 10 % des travailleuses et des travailleurs au Canada ont été victimes de l'une des formes de discrimination en emploi et certains groupes sont plus exposés que d'autres (gouvernement du Canada, 2022). Les mêmes études révèlent qu'en 2016, 16,1 % des travailleuses et des travailleurs ont été victimes de discrimination en raison d'une incapacité, 15,2 % l'ont été parce qu'ils font partie des Autochtones, 13,3 % l'ont été parce qu'ils sont des minorités visibles et 11,3 % en raison de leur genre. L'âge constitue aussi une source de discrimination en emploi. Ainsi, 25,6 % des victimes évoquent l'âge, 24,0 % parlent du sexe et 17,6 % estiment qu'ils ont été discriminés en raison de leur race (gouvernement du Canada, 2022). Parlant de la fréquence à laquelle ces discriminations intervenaient, certaines victimes étaient l'objet de discrimination de façon quotidienne (35,4 % des victimes ayant une incapacité) tandis que pour d'autres, les discriminations

intervenait de façon sporadique (21,9 % des victimes n'ayant pas d'incapacité) (gouvernement du Canada, 2022). Notons que certaines victimes subissent plus d'un type de discrimination à la fois.

Dans une lettre publiée le 13 avril 2022, la Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse du Québec a reconnu que malgré les avancées en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, certains groupes défavorisés continuent d'être sous-représentés en emploi, principalement dans la fonction publique. Il en résulte que la situation en emploi des groupes traditionnellement défavorisés reste précaire et les effets pervers des nombreuses discriminations qu'ils subissent sont tant organisationnels qu'individuels.

### **1.2.2 Définition et clarification des concepts associés à la diversité**

Le sujet de recherche intègre certaines notions clés qu'il convient de clarifier afin d'établir une base commune de compréhension. Dans cette section, nous tenterons de donner un aperçu de ce qu'on peut retenir des notions d'équité, de diversité, d'inclusion et de discrimination.

#### **1.2.2.1 Équité**

L'équité est une notion dont le sens ne fait pas toujours l'unanimité (Héleine, 1971). Les conceptions de cette notion renvoient à différentes oppositions que Keramidas (2012) regroupe en deux catégories : une équité « normative » et « positive », et celle dite « pragmatique » (Keramidas, 2012, p. 94). Selon Debruche (2014), le sens du mot juridique anglais « equity » diffère de ceux qui sont attribués à « équité » en français. En effet, le concept d'équité est né de la volonté de mettre en œuvre les principes d'égalité qui confèrent aux différents groupes des droits et libertés (Denault et Cardinal, 2005). Pour ces chercheuses

et ses chercheurs, l'équité, et plus singulièrement ce qu'ils appellent la « justice d'équité », trouve son essence dans l'application simultanée de deux principes de justice à savoir : l'égalité et l'équivalence. L'égalité renvoie à une répartition en parts égales tandis que le principe d'équivalence fait référence à l'équivalence des parts (Kojève, 1981, cité par Denault et Cardinal, 2005). Selon Lord Talbot (1925) cité par Héleine (1971), l'équité peut être perçue sur le plan juridique comme « une vertu morale qui qualifie, tempère et réforme la rigueur, la sévérité et le tranchant de la loi ; qui prête assistance à cette dernière là où celle-ci est faible et défectueuse et la défend contre les subterfuges, les erreurs et les subtilités qui servent souvent à priver de remède ceux qui ont des droits incontestables » (Héleine, 1971, p. 16). Cette conception du sens de l'équité ne rend cependant pas compte de la dimension « civiliste » de la notion (Héleine, 1971). Selon les travaux de Kojève (1981), évoqués par Denault et Cardinal (2005), équité rime avec un désir de reconnaissance. Ainsi, « une approche de l'équité comme forme de justice globale obligerait à tenir compte de la réalité individuelle et collective des groupes et de leur besoin de reconnaissance au moment même de son application » (Denault et Cardinal, 2005, p. 88). Ainsi présentée, « l'équité est plus qu'un concept à la mode ; c'est une façon de penser la justice » (Denault et Cardinal, 2005, p. 85). Comme eux, Henry (2009) affirme que cette notion n'est pas seulement économique, elle est une idéologie. Si pour Denault et Cardinal (2005), la notion d'équité renvoie aux mécanismes visant à mettre fin aux inégalités entre les catégories observées sur le marché de l'emploi, donc « une forme de justice », Henry (2009) propose trois paramètres essentiels à la compréhension de la notion d'équité que sont : le choix d'une norme ou règle de répartition, la spécification du tout à répartir selon la norme choisie et la mesure du degré d'inégalité qui subsiste. Cette conception du sens de la notion d'équité semble en adéquation avec le contenu de la Loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi, dont l'objectif est de :

réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des



personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences.  
(Législatifs, 2021, p. 2017, chap. 26, article 19(A))

Pour l'Alliance de la Fonction publique du Canada, l'équité en emploi renvoie à un ensemble de « mesures préventives et positives destinées à accroître le taux de représentation en milieu de travail des membres des quatre “groupes désignés” pour refléter leur taux de disponibilité au sein du marché du travail, et de déterminer et éliminer les barrières artificielles dans les lieux de travail qui freinent l'accès des membres des groupes désignés aux emplois, aux promotions, à la formation, etc. »<sup>2</sup>. Similairement, Fonds de recherches du Québec – Société et Culture (FRQSC) (2022) définit l'équité comme le traitement juste des personnes, par l'abolition des obstacles systémiques qui désavantagent les membres de certains groupes, en tenant compte des différentes réalités. L'équité reconnaît que certains groupes ont longtemps été désavantagés sur le plan de l'accès à l'emploi et à des promotions, et tient compte de ces différences pour assurer des processus et des résultats justes.

L'équité n'est pas synonyme de l'égalité et les stratégies d'équité sont différentes des stratégies d'égalité. Par exemple, les membres des groupes historiquement défavorisés rencontrent davantage d'obstacles sur le marché du travail. Il ne s'agit donc pas d'offrir exactement le même traitement à chaque personne, mais plutôt d'adapter les stratégies et les pratiques en fonction de besoins spécifiques de chacun, et ce, en vue d'atteindre l'égalité (Brière et al., 2022; Henry, 2009).

#### 1.2.2.2 Diversité

La notion de la diversité est présentée de différentes manières dans la littérature. Selon Anand et Winters (2008, p. 356), « la diversité a évolué vers un domaine plutôt amorphe, où le mot lui-même invoque une variété de significations et de réponses

---

<sup>2</sup> Équité en emploi | Alliance de la Fonction publique du Canada ([syndicatafpc.ca](http://syndicatafpc.ca))

émotionnelles différentes [traduction libre] ». Si pour McGrath et al. (1995) cette notion peut être perçue comme le déterminant des groupes jouissant de différences démographiques, Milliken et Martins (1996) font référence aux singularités culturelles observables ou non observables des groupes. Dans cette même veine, Larkey (1996) conçoit la diversité comme des divergences comportementales issues des variations de points de vue et les différences sur le plan des identités individuelles au sein des groupes culturels. Parlant des caractéristiques observables, Kochan et al. (2003) indexent des éléments tels que la race, le sexe, l'origine ethnique, l'âge, etc. Quant aux caractéristiques non observables, ces derniers font allusion aux différences culturelles, cognitives et techniques dans les groupes. On retient de ces conceptions que la notion de diversité caractérise la constitution des groupes de travail ou les personnels dans une organisation et qu'elle concerne les différences observables ou non observables sur le plan culturel ou démographique.

Selon les travaux de Roberson (2006), outre les différences culturelles et démographiques, les connaissances qu'apportent les membres d'horizons divers qu'ils intègrent aux processus organisationnels, aux pratiques ainsi qu'aux stratégies constituent des éléments indispensables à la conception de la notion de diversité. À cet effet, Jackson et al. (1995) précisent que l'éducation, les antécédents fonctionnels, l'ancienneté organisationnelle, le milieu socio-économique et la personnalité sont autant de facteurs qui façonnent l'identité de la personne et qui influencent ses interactions avec les autres. In fine, la notion de diversité peut être définie comme l'étendue et la diversification des apports des membres de différents groupes identitaires (Thomas et Ely, 1996).

#### 1.2.2.3 Inclusion

Les études établissent une relation étroite entre la notion de diversité et celle d'inclusion. Toutefois, il existe une certaine nuance entre ces deux concepts qu'il convient d'explicitier. Selon Winters (2013), tandis que la notion de diversité trouve un sens dans la

législation, celle d'inclusion relève d'actions délibérées. Pour elle, « la diversité consiste à compter les têtes ; l'inclusion consiste à faire en sorte que les têtes comptent » [traduction libre] (Winters, 2013, p. 206). Ainsi, la notion d'inclusion peut référer aux mécanismes d'intégration des diverses pratiques de gestion en vue de créer de la valeur ajoutée, selon (Oswick et Noon, 2014). Ennuyer (2017) partage cette conception de la notion d'inclusion et précise que l'inclusion doit être lue dans la flexibilité de l'organisation et dans sa capacité à ajuster ses pratiques de sorte à offrir un cadre où chaque membre pourrait véritablement contribuer aux activités. Mor Barak et al. (1998) définissent l'inclusion comme la possibilité pour les individus d'accéder aux ressources disponibles et à l'information, de s'engager activement dans des interactions de groupe et d'être en mesure d'influencer les décisions. De cette définition l'on retient qu'au lieu de valoriser la différence comme un atout susceptible d'améliorer la performance économique, l'inclusion se focalise sur le degré d'intégration des individus dans les rouages essentiels de l'organisation. L'inclusion est donc perçue comme la possibilité pour un individu de collaborer efficacement avec les autres membres du groupe de sorte à avoir une influence dans l'organisation (Mor-Barak et Cherin, 1998). Ces définitions mettent l'accent sur l'aspect intégration des membres du groupe et sur leurs effets et leur implication dans le processus décisionnel. Toutefois, la littérature fait état d'autres facteurs importants à la compréhension du concept d'inclusion.

Par exemple, selon Chader et al. (2020), et dans le même esprit que le modèle de l'inclusion en milieu de travail de Shore et al. (2018), « le sentiment d'appartenance et la valorisation du caractère singulier sont deux éléments importants de l'inclusion » (Chader et al., 2020, p. 62). Il s'agit donc d'un concept bidimensionnel, incluant à la fois l'appartenance et le respect de l'unicité. Dans cette même logique, Jansen et al. (2014) indexent la dimension émotionnelle de l'inclusion. Pour eux, l'inclusion se définit comme « le degré auquel un individu perçoit que le groupe lui procure un sentiment d'appartenance et d'authenticité » (Jansen et al., 2014, p. 373). Mor Barak (2015), quant à lui, étend le sens de l'inclusion à la représentation que l'individu se fait de l'environnement de travail. Ainsi, il conçoit l'inclusion comme un milieu où les singularités individuelles et inter-groupes sont reconnues,

valorisées et respectées, où les besoins des groupes vulnérables sont pris en compte et où est faite la promotion d'une intégration plus harmonieuse au sein de l'organisation.

Ces dernières définitions introduisent les notions de perception et de sentiment d'appartenance dans les conceptions de l'inclusion. Shore et al. (2011, p. 1265) ajoutent à ces notions celle de satisfaction de l'individu en définissant l'inclusion comme le « degré auquel les individus subissent un traitement de la part du groupe qui satisfait leur besoin d'appartenance et de singularité [traduction libre] ». S'inscrivant dans cette même posture, Ellemers et Jetten (2013), précisent que l'inclusion relève de la volonté des membres du groupe d'intégrer l'individu.

Au demeurant, la notion d'inclusion intègre différents facteurs organisationnels et individuels au rang desquels figurent les besoins personnels de l'individu liés à sa singularité, les particularités des autres membres du groupe et les exigences organisationnelles.

#### 1.2.2.4 Discrimination

Selon la Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse de Québec (CDPDJ), « discriminer une personne, c'est la distinguer, l'exclure ou la préférer en raison de ses caractéristiques personnelles et l'empêcher d'exercer ses droits ».

La discrimination apparaît dès lors comme une forme d'injustice dans le traitement (Henner, 2006) et peut être définie comme « un comportement négatif dirigé contre des membres d'un exogroupe à l'endroit duquel on entretient des préjugés » (Bourhis et al., 2007, p. 33). L'analyse de la littérature révèle qu'il existe plusieurs formes de discrimination : la discrimination directe ou indirecte (Coutu, 2005), la discrimination individuelle, la discrimination institutionnelle et la discrimination culturelle (Otmami, 2020).

La discrimination directe est perçue comme un traitement différencié dont l'objectif est d'écarter certaines personnes en raison de certains préjugés ou en raison de leur origine,

leur race, leur âge, leur sexe, etc. (Lippert-Rasmussen, 2018). Quant à la discrimination indirecte, elle est employée « pour désigner des situations dans lesquelles des dispositions ou des pratiques en apparence neutres se révèlent désavantageuses pour des membres de minorités » (Doytcheva et Helly, 2011, p. 394). En outre, la discrimination individuelle désigne un comportement ou une action qui vise à exclure ou créer des torts à des individus ou à un groupe spécifique (Schneider, 2004). La discrimination culturelle, en ce qui la concerne, est définie comme la manifestation individuelle ou institutionnelle de la prépondérance d'un héritage culturel sur un autre (Schneider, 2004). Enfin, la discrimination institutionnelle ou systémique « désigne l'utilisation de certains critères de sélection fondés sur des politiques qui limitent l'accès, les opportunités ou le choix de personnes membres d'une catégorie sociale » (Otmani, 2020, p. 91).

De ces définitions, nous retenons que la discrimination, qu'elle soit directe, indirecte, individuelle, culturelle ou institutionnelle, consiste à opérer un traitement différencié sur la base de certains facteurs, dont les catégories sociales ou certains préjugés.

### **1.2.3 La gestion de la diversité et les pratiques de gestion inclusive en milieu de travail**

Pour qu'une organisation soit inclusive, elle doit adopter et mettre en œuvre des pratiques de gestion inclusives à tous les niveaux organisationnels (Shore et al., 2018). Les défis liés à la diversité sont tels que les organisations sont appelées à en faire une gestion efficiente en vue de garantir aux employé·es un environnement de travail inclusif. La gestion de la diversité s'opère par la mise en place de pratiques de travail collaboratif et d'un processus de résolution de conflits qui permettent d'associer les membres des groupes traditionnellement défavorisés aux prises de décisions (Roberson, 2006) en veillant à garantir un traitement équitable et l'égalité d'accès à aux opportunités à tous les employé·es, principalement à celles et ceux issus des groupes en quête d'équité (Shore et al., 2018).

Mais la gestion de la diversité seule ne suffit pas pour garantir un climat organisationnel inclusif (Chung et al., 2020) en ce sens que la simple reconnaissance de la diversité pourrait ne pas favoriser l'innovation, l'efficacité et le bien-être qui peuvent découler de la gestion de la diversité (Guillaume et al., 2014). « De plus, les organisations devront répondre aux préoccupations identitaires de leurs employé·es, faciliter l'acceptation des normes de rendement et promouvoir l'auto-efficacité des employé·es, car ce n'est qu'alors que les employé·es s'identifieront à divers groupes de travail, deviendront intrinsèquement motivés, feront preuve d'un haut niveau d'efficacité et d'innovation et connaîtront un plus grand bien-être [traduction libre] » (Guillaume et al., 2014, p. 797). Sabharwal (2014, p. 198) identifie trois comportements qui favorisent l'inclusion organisationnelle. Il s'agit de « l'engagement de la haute direction à favoriser l'inclusion, de la capacité des employé·es d'influer sur les décisions de l'organisation et du traitement juste et équitable de la direction [traduction libre] ». Il en résulte que les actions en faveur de l'inclusion, pour qu'elles soient efficaces, doivent être favorisées et appuyées par la haute direction. À cet effet, les dirigeants sont appelés à établir un cadre normatif des comportements organisationnels appropriés et en donner le bon exemple. Ils peuvent également exploiter adéquatement les différences de sorte à en tirer profit pour la performance organisationnelle. Aussi sont-ils invités à être authentiques et à surveiller stratégiquement les mécanismes d'embauche, de promotion et de démission des groupes défavorisés (Gallegos, 2014).

« Les pratiques d'inclusion peuvent promouvoir les avantages et les opportunités potentiels d'une main-d'œuvre diversifiée [traduction libre] » (Shore et al., 2018, p. 177). À ce propos, Offerman et Basford (2014) identifient des pratiques exemplaires à même de générer de l'inclusion organisationnelle. Pour eux, il revient aux dirigeants de travailler à constituer un réservoir diversifié de talents et de réussir à les fidéliser. Ensuite, cette diversité peut être exploitée pour améliorer les performances de l'entreprise, tout en intégrant des mécanismes de responsabilité en matière d'inclusion dans le système de gestion de la performance. Par ailleurs, la formation des employé·es et des gestionnaires permet de développer les compétences nécessaires à l'adoption de comportements favorisant

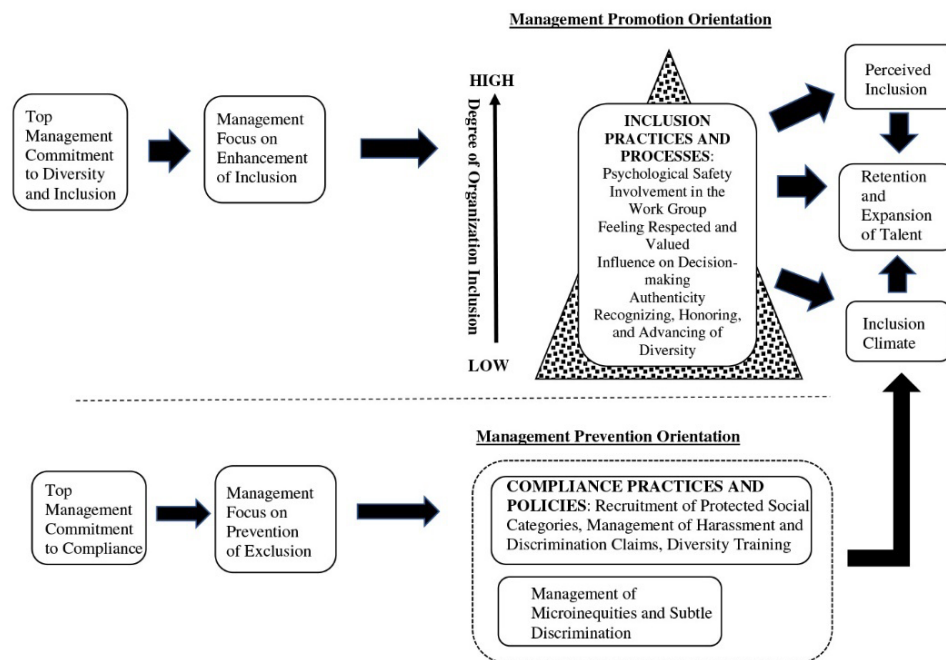
l'inclusion. Enfin, encourager le soutien mutuel entre pairs favorise une culture d'inclusion au sein de l'organisation. Dans cette même veine, Tang et al. (2015), cités par Shore et al. (2018), ont identifié à travers leur étude du contexte chinois en matière de pratiques organisationnelles d'inclusion certaines pratiques à mettre en œuvre. Ces pratiques intègrent « le partage d'informations et une pensée diversifiée, fournissant des mécanismes de voix, de communication et de partage au sein du groupe de travail, de participation à la prise de décision et aux discussions de groupe, de systèmes d'équité, de bienveillance et de soutien du superviseur direct, de tolérance des différents points de vue et erreurs et d'adaptation des employé·es à l'organisation [traduction libre] » (Shore et al., 2018, p. 180). Daya (2014), quant à elle, indique que le soutien de la haute direction, le climat organisationnel, l'appartenance organisationnelle, la communication et la transparence du recrutement, la promotion et le développement sont les facteurs clés de l'inclusion auxquels l'organisation doit prêter une attention particulière.

En définitive, la gestion de la diversité s'accompagne de pratiques organisationnelles inclusives et formalisées, dont l'efficacité repose sur l'implication effective de la haute direction qui doit s'évertuer à créer un environnement inclusif pour tous les membres des groupes traditionnellement défavorisés. En outre, il incombe aux gestionnaires d'œuvrer à lutter efficacement contre toutes les formes de discrimination dans les activités de gestion des ressources humaines (p. ex., dotation, formation, gestion des performances, gestion des carrières, rémunération, etc.) afin de faire naître un réel engagement et le sentiment d'inclusion. À cet effet, Shore et al. (2018) identifient deux différentes approches qui favorisent la création d'un climat inclusif. « L'une consiste à accroître l'engagement et la mise en œuvre de pratiques qui éliminent les différences de statut par l'inclusion dans la prise de décision, des pratiques d'emploi équitables et l'intégration des différences. L'autre part du principe qu'il y aura de la discrimination et qu'il faut y remédier [traduction libre] » (Shore et al., 2018, p. 182). Dès lors, il est question ici d'une approche proactive, qui mise sur des pratiques de gestion inclusives en amont, et d'une approche réactive, qui vise à intervenir en aval.

Plusieurs modèles conceptuels d'inclusion sont disponibles dans la littérature. Ces modèles proposent des cadres conceptuels aux organisations pour répondre aux défis de la gestion de la diversité et suggèrent des pratiques qui intègrent différentes dimensions de l'inclusion organisationnelle, dont le traitement équitable, l'intégration des différences, l'inclusion dans la prise de décision, la sécurité psychologique, la confiance, l'appartenance et la diversité (Romansky et al., 2021). À ce propos, le modèle d'inclusion de Gotsis et Grimaldi (2016) postule que le leadership serviteur (*servant leadership*) induit des pratiques organisationnelles inclusives qui favorisent l'instauration d'un climat de travail inclusif, gage de l'engagement et du bien-être des employé·es issus des minorités. Shore et al. (2011), quant à eux, proposent un modèle qui repose sur deux thèmes : la double satisfaction des besoins d'appartenance et d'unicité. Ce modèle repose sur la théorie de la distinctivité optimale (Brewer, 1991), qui évoque le fait que les individus cherchent à la fois l'appartenance sociale et le respect de leur identité. Ce modèle est revu et complété par Shore et al. (2018) qui proposent un modèle conceptuel qui repose sur six différents thèmes. Le premier thème est « se sentir en sécurité » qui stipule que l'employé·e a besoin de jouir d'une certaine sécurité physique et psychologique dans son environnement de travail. « L'implication dans le groupe de travail » est le deuxième thème qu'ils proposent. Ce thème fait allusion à la liberté d'accès aux ressources nécessaires et à l'information dont doit jouir l'employé·e et au sentiment d'appartenance qui en découle. Le troisième thème est en rapport avec le traitement subi par l'employé·e dans l'organisation qui doit être empreint de respect et de considération. Un tel traitement est susceptible de générer de l'estime de soi et renforcer l'engagement. Ce thème, est intitulé « se sentir respecté et valorisé ». Le quatrième thème identifié par les auteurs est « l'influence sur la prise de décision » qui renvoie à la participation des employé·es aux prises de décisions. Le cinquième thème, « l'authenticité », évoque l'engagement organisationnel à faire preuve de transparence et de partage des identités valorisées. Le sixième et dernier thème est en rapport avec l'équité dans le traitement des employé·es et la bonne gestion de la diversité. Il est intitulé « reconnaître, honorer et faire progresser la diversité ».



Il apparaît qu'il existe plusieurs leviers d'actions sur lesquels peuvent jouer les gestionnaires et les dirigeant·es dans la mise en place de leurs pratiques de gestion inclusive en milieu organisationnel. Toutefois, afin de réussir une bonne gestion de la diversité et parvenir à instaurer un climat inclusif pour tous les employé·es, au moyen des pratiques de gestion inclusive, les organisations doivent adopter des stratégies efficaces de lutte contre la discrimination (Shore et al., 2018). À cet égard, le modèle présenté à la figure 1 illustre les moyens qu'une organisation peut déployer pour favoriser l'inclusion de ses membres.



**Figure 1.** Modèle d'organisation inclusive

**Source :** Shore et al., 2018, p. 185

#### 1.2.4 Climat organisationnel inclusif

La performance organisationnelle et individuelle sont étroitement liées à l'environnement de travail dont l'influence peut affecter positivement ou non le rendement et le bien-être des employé·es. Ainsi, le climat organisationnel, qui peut être perçu comme une évaluation générale du lieu de travail par l'individu, apparaît donc comme déterminant dans la satisfaction de l'employé·e, aide à réduire le burnout et à accroître la productivité (Perez-Soltero et Leal-Soto, 2024). En ce sens qu'il « réfère ainsi au quoi, au ressenti » (Beaudry et al., 2023, p. 7) des membres de l'organisation. Le climat organisationnel peut être défini comme

une série de caractéristiques : a) qui sont perçues à propos d'une organisation ou de ses unités (départements), b) et qui peuvent être induites de la façon dont l'organisation ou ses unités (départements) agissent (consciemment ou inconsciemment) envers leurs membres et envers la société, c) et qui influencent leurs conduites (Brunet et Savoie, 2016, p. 21).

En ce sens, la perception du climat organisationnel est en fonction de plusieurs facteurs de l'environnement de travail dont la mesure intègre généralement les dimensions comme les pratiques de gestion, la qualité des relations au travail, le soutien de la part des dirigeants, les stratégies organisationnelles, les attitudes valorisées, l'autonomie au travail, la qualité de l'environnement immédiat de travail, la motivation, la structure organisationnelle, les préoccupations d'efficacité et les caractéristiques de la tâche (Brunet et Savoie, 2016).

Le climat organisationnel inclusif, quant à lui, se réfère à la manière dont les employé·es perçoivent collectivement les attentes et les normes qui les encouragent à agir en accord avec leur image de soi et leurs diverses identités en étant impliqués dans les prises de décisions et soutenus lorsqu'ils et elles partagent des points de vue différents (Nishii, 2013). Par ailleurs, un tel climat est caractérisé par un engagement commun à valoriser les diverses identités comme des sources de perspicacité et de compétences (Nishii, 2013). Selon la littérature, le climat organisationnel d'inclusion est influencé par les attitudes des dirigeant·es (Lachapelle et al., 2024). À cet effet, un environnement de travail inclusif repose sur le

respect de toutes les identités portées par les employé·es (Michàlle E. Mor Barak et Daya, 2014). Plusieurs dimensions du contexte organisationnel permettent de créer un climat organisationnel inclusif. Au rang de ces dimensions, Nishii (2013), ainsi que Nishii et Rich (2014) en ont identifié trois à savoir : les pratiques d'emploi équitables axées sur la diversité, l'intégration des différences et l'inclusion dans les prises de décisions. La première dimension consiste à éliminer les préjugés et les discriminations en adoptant des pratiques organisationnelles équitables. La seconde dimension propose d'offrir aux employé·es un environnement dans lequel ils et elles pourront librement exprimer leurs différences, leur identité personnelle, sans crainte de représailles. La troisième dimension est en rapport avec la possibilité pour les employé·es d'exprimer librement leur point de vue et avec l'assurance celui-ci sera pris en compte. Comme eux, Ashikali et al. (2021) proposent de porter une attention particulière à deux dimensions dans l'analyse du climat inclusif : l'intégration des différences et l'inclusion des différences dans la prise de décision.

Dans cette même logique, Meyer et Csanyi-Virag (2024) proposent trois postures de transformation des comportements susceptibles de favoriser l'instauration d'un climat organisationnel inclusif. Il s'agit des postures transversale, capacitante et d'altérité. La posture transversale recommande de penser la diversité comme une mobilisation collective de tout le personnel afin d'éviter l'exclusion. La posture capacitante invite l'organisation à soutenir et à accorder la liberté d'action aux individus en vue de générer le sentiment d'appartenance et leur permettre d'exprimer leur différence. La posture d'altérité, quant à elle, encourage l'organisation à reconnaître et à promouvoir la singularité de chaque employé·e. On retient donc que la création d'un climat organisationnel d'inclusion passe par la mise en œuvre de pratiques organisationnelles équitables et inclusives, par le respect et l'intégration des différences et par l'inclusion de tout le personnel dans les sphères décisionnelles.

En outre, la littérature révèle le rôle crucial des dirigeant·es et des gestionnaires quant à la création et au maintien d'un climat inclusif au sein de l'entreprise. Shore et al. (2018, p. 177) précisent d'ailleurs que « le traitement inclusif des employé·es à tous les niveaux de

l'organisation, avec des possibilités associées à l'avancement aux niveaux intermédiaires et supérieurs de l'organisation, est essentiel pour établir une organisation véritablement inclusive [traduction libre] ». À ce propos, Randel et al. (2018) estiment que les dirigeant·es sont plus enclins à adopter des comportements inclusifs quand leurs croyances, leur humilité et leur complexité cognitive sont favorables à la diversité. Comme eux, Ashikali et al. (2021) soutiennent qu'un leadership inclusif, c'est-à-dire les comportements qui favorisent l'inclusion en renforçant le sentiment d'appartenance de chaque membre au groupe de travail et qui encouragent leur contribution aux résultats positifs du groupe (Randel et al., 2018), est nécessaire pour favoriser un environnement où chaque membre de l'équipe est reconnu pour sa contribution aux pratiques de travail.

Au demeurant, la gestion de la diversité, pour qu'elle soit efficace, doit s'accompagner de pratiques inclusives. À cet effet, les leaders doivent œuvrer à créer et à maintenir un climat organisationnel inclusif à travers leur leadership. C'est à cette condition que les personnes issues des groupes traditionnellement défavorisés et les personnes employées en général se sentiront intégrées, seront plus productives et auront le sentiment d'inclusion nécessaire à un leur épanouissement professionnel. Dans son modèle théorique d'inclusion, Mor Barak (2000), citée par Shore et al. (2018), a justement montré qu'il existe une corrélation entre les perceptions d'inclusion-exclusion et la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le bien-être individuel et l'efficacité des tâches.

#### **1.2.5 Le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique en milieu de travail**

En se référant à Bersin by Deloitte (2014, p. 12) qui conçoit l'inclusion comme « la création d'un milieu où les gens éprouvent un sentiment d'appartenance et se sentent respectés, valorisés et interreliés, et où chacun exprime son être "authentique" (ses idées, ses antécédents et sa perception des choses) dans son travail avec ses collègues et auprès des clients », il apparaît que du climat organisationnel inclusif découle un sentiment d'inclusion.

L'appartenance et l'unicité sont deux composantes importantes de l'inclusion (Shore et al., 2011). Le besoin d'appartenance pousse les individus à établir des relations durables avec les autres membres de leur groupe de travail et dès que ce besoin est comblé, les individus éprouvent le sentiment d'inclusion (Chung et al., 2020).

Le sentiment d'inclusion, encore appelé l'inclusion perçue (Chen et Tang, 2018), se réfère aux perceptions individuelles de l'inclusion d'une personne dans l'organisation (Shore et al., 2018) et désigne « le sentiment des employé·es d'être acceptés et inclus dans le milieu de travail [traduction libre] » (Chen et Tang, 2018, p. 44). Ce sentiment d'inclusion, qui laisse aux employé·es l'impression d'être connectés aussi bien à l'organisation qu'aux autres membres, a un fort effet sur leur implication dans les groupes de travail (Chader et al., 2023). Le sentiment d'inclusion provient d'un climat où les individus peuvent manifester leur authenticité en étant traités comme des membres à part entière de l'organisation (Ashikali et al., 2021 ; Boekhorst, 2015 ; Dwertmann et al., 2016 ; Nishii, 2013 ; Shore et al., 2011). Le climat organisationnel d'inclusion contribue donc à la naissance du sentiment d'inclusion, qui influence la satisfaction psychologique des membres et leur productivité au travail (Robinson et al., 2013). Il convient de retenir de ce qui précède que le sentiment d'inclusion dans l'organisation aide le membre à jouir d'une bonne santé psychologique, participe à son intégration et lui permet de faire preuve de productivité.

Contrairement au sentiment d'inclusion, le sentiment d'exclusion peut avoir des effets pervers sur la santé psychologique des personnes qui en sont victimes (Jones et al., 2016). Rappelons que le premier thème du modèle conceptuel d'inclusion de Shore et al. (2018) réfère à la sécurité psychologique et physique en organisation. Selon Romansky et al. (2021), l'un des indices de mesure de l'inclusion est la sécurité psychologique. Ainsi, « les pratiques et le climat d'inclusion offrent non seulement un environnement qui favorise la croissance des employé·es, mais favorisent également la sécurité psychologique [traduction libre] » (Shore et al., 2018, p. 186). Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, l'absence d'implication dans la prise de décisions ayant une incidence sur le travailleur et le manque d'influence sur la manière dont le travail est effectué peuvent représenter des risques

psychosociaux pour l'employé<sup>3</sup>. Les risques psychosociaux du travail sont, selon l'Institut national de santé publique du Québec, des facteurs relevant de l'organisation du travail, des pratiques de gestion, des conditions de travail et des relations sociales au travail et qui sont susceptibles d'accroître la possibilité de survenue d'effets pervers sur la santé physique et psychologique des travailleuses et travailleurs. Cette conception des risques psychosociaux au travail attire l'attention sur les liens entre les conditions de travail, le climat organisationnel et la santé et le bien-être psychologique des travailleuses et travailleurs. Elle lève aussi un coin de voile sur l'importance de la sécurité psychologique au travail.

Selon Frazier et al. (2017) et Newman et al. (2017), le concept de la sécurité psychologique provient des travaux de recherche de Schein et Bennis (1965). Ce concept est défini par Kahn (1990) comme la perception d'un individu quant à son confort à se montrer et à s'engager sans craindre de conséquences négatives pour son image de soi, son statut ou sa carrière. Un peu plus tard, Edmondson (1999) a proposé une conceptualisation soutenant que la sécurité psychologique relève d'une croyance partagée par les individus quant à la sécurité de la prise de risques interpersonnels au travail. La sécurité psychologique permet ainsi au personnel d'exprimer des idées inachevées, de poser des questions inattendues et de réfléchir à voix haute.

Les travaux de Edmondson et Lei (2014) montrent que la sécurité psychologique favorise la créativité individuelle, la proactivité des employé·es et l'échange d'information (Gong et al., 2012) et contribue au partage des connaissances. Ces mêmes études précisent que la sécurité psychologique fait naître l'engagement personnel au travail, permet aux employé·es de se sentir libres, de rester concentrés sur les objectifs et la prévention des problèmes plutôt que sur l'autoprotection. Les employé·es font preuve d'engagement personnel quand ils jouissent d'un niveau de sécurité psychologique élevé (Kahn, 1990). Par ailleurs, la sécurité psychologique permet à l'équipe de prendre les mesures nécessaires pour accomplir correctement ses tâches (Edmondson, 1999), aide à avoir une communication

---

<sup>3</sup> Risques psychosociaux et santé mentale au travail | Safety and health at work EU-OSHA (europa.eu)

ouverte au sein des groupes de travail et à exprimer librement ses préoccupations (Pearsall et Ellis, 2011). Aussi, aide-t-elle les employé·es à réduire les erreurs et contribue à l'amélioration de la sécurité (Leroy et al., 2012) en favorisant également l'apprentissage d'équipe et individuel (Frazier et al., 2017 ; Newman et al., 2017).

Si pour Newman et al. (2017), la sécurité psychologique influence les résultats en milieu de travail sur divers plans, Kahn (1990) précise que le sentiment de sécurité psychologique peut être influencé par quatre facteurs qui sont : les relations interpersonnelles, la dynamique de groupe et intergroupe, le style et les processus de gestion ainsi que par les normes organisationnelles. À ces facteurs, Frazier et al. (2017) ajoutent la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience comme étant deux traits de la personnalité qui peuvent également influencer le sentiment de sécurité psychologique en milieu de travail.

Il convient de retenir du précédent développement que le sentiment d'inclusion et celui de sécurité psychologique découlent du climat organisationnel inclusif et ont un réel effet aussi bien sur le bien-être psychologique de l'employé·e que sur sa productivité. Il importe que les gestionnaires et les dirigeant·es œuvrent à la création d'un climat réellement inclusif pour tout le personnel et plus particulièrement pour les personnes issues des groupes traditionnellement défavorisés en emploi.

La prochaine section sera consacrée à l'analyse des connaissances sur l'organisation du travail hybride et de ses enjeux sur les plans individuel et organisationnel.

### **1.3 LE TRAVAIL HYBRIDE**

Les données statistiques de 2023 révèlent qu'environ 20 % des travailleurs canadiens travaillent la plupart de leur temps à domicile (gouvernement du Canada, 2024). Ce fort taux de télétravailleuses et télétravailleurs, des années après la pandémie de la COVID-19,

témoigne des nombreuses mutations intervenues sur le marché de l'emploi. Par ailleurs, ces observations montrent que le télétravail entre progressivement dans les habitudes.

Cette partie de notre recension explore l'évolution du télétravail, son effet sur les pratiques organisationnelles et individuelles en cherchant à comprendre comment cette nouvelle dynamique redéfinit les relations au travail. Par ailleurs, nous nous intéressons également aux effets du travail hybride sur l'inclusion et sur la diversité en explorant comment il peut favoriser ou non un environnement de travail plus équitable et accessible pour tous les employé·es.

### **1.3.1 Le télétravail et son évolution**

Le thème télétravail, aussi appelé travail à distance, travail distribué, travail virtuel, travail flexible, etc. (Allen et al., 2015), fait référence à une organisation formelle des activités professionnelles qui se réalisent partiellement ou entièrement à distance grâce aux technologies de l'information et de la communication (Allen et al., 2015 ; Binet et al., 2021 ; Chênevert et al., 2023 ; Vayre, 2019). Ce thème télétravail (*telecommuting*) émerge des travaux de Jack Nilles en 1970 sur l'opportunité d'atténuer les embouteillages au moyen de cette nouvelle forme de travail qui permet de se passer des déplacements du domicile au travail (Allen et al., 2015 ; Chênevert et al., 2023 ; Chênevert et Dubé, 2008 ; Chiru, 2017 ; Lenehan, 2016 ; Nilles, 1975) en transférant le travail aux travailleuses et travailleurs plutôt que de les déplacer au travail (Allen et al., 2015). À cette époque, les dispositifs de mise en œuvre du télétravail avaient pour but de se conformer à la Loi américaine sur la qualité de l'air établie en 1970, révisée en 1977 et 1990, qui exigeait des États l'élaboration de plans en vue de lutter efficacement contre la pollution atmosphérique et climatique (Allen et al., 2015). Actuellement, plusieurs raisons peuvent amener une organisation à recourir aux NFOT. Si pour certaines entreprises, il s'agit d'un choix stratégique, d'autres y recourent pour se conformer aux pressions institutionnelles (Chênevert et Dubé, 2008). Selon Lakel et



al. (2009), l'architecte Norbert Wiener a été le premier à faire l'expérience de cette forme d'organisation du travail en suivant l'évolution de la construction d'un immeuble aux États-Unis depuis l'Europe au moyen de transmissions de données.

Plusieurs éléments caractérisent le télétravail (Golden, 2012 ; Maruyama et al., 2009 ; Vayre et Pignault, 2014 ; Vega et al., 2015). Dans la littérature, les trois caractéristiques fréquemment identifiées sont : le ou les lieux de télétravail, le temps consacré au télétravail (temps plein ou partiel) et le recours aux TIC (Vayre, 2019). Dans cette même logique, Allen et al. (2015) identifient cinq caractéristiques du télétravailleur et de la télétravailleuse. Pour eux, ces personnes remplacent le temps généralement passé au bureau central par du temps passé à travailler loin d'autres employé·es, le font pendant une partie de leur temps de travail régulier, font partie d'une organisation plus vaste, travaillent principalement à leur domicile pendant les périodes de télétravail et utilisent une forme quelconque des TIC.

Il existe plusieurs formes de télétravail : le télétravail formel, le télétravail informel ou gris, le télétravail occasionnel ou conjoncturel, le télétravail régulier, le télétravail pendulaire, le télétravail extensif, le télétravail permanent, le télétravail traditionnel et celui non traditionnel (Chênevert et al., 2023 ; Coenen et Kok, 2014 ; Golden, 2012 ; Vayre, 2019). Ces formes de télétravail peuvent être regroupées en quatre catégories à savoir : le télétravail au domicile à temps plein ou permanent, le télétravail au domicile en alternance ou à temps partiel, le télétravail nomade ou mobile et le télétravail dans des tiers-lieux dédiés au télétravail (Hislop et Axtell, 2007 ; Peters et al., 2004 ; Taskin et Devos, 2005 ; Vayre, 2019 ; Vayre et Pignault, 2014).

Malgré les promesses de l'essor du télétravail en 1980 grâce à l'avènement de la télématique (Binet et al., 2021), il a fallu attendre 1992 au Canada pour que la Direction de la politique du personnel pour le Conseil de perfectionnement des ressources humaines lance le premier programme pilote de télétravail dans la fonction publique (gouvernement du Canada, 2013). En France, l'enquête de la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (DARES) en 2017 révèle que seulement 3 % de professionnel·les

faisaient du télétravail au moins un jour par semaine et 7 % de façon plus occasionnelle (Binet et al., 2021). Celles de Eurostat en 2019 montrent que 3 % de la main-d'œuvre de l'Union européenne travaillaient habituellement à domicile contre 8 % des travailleuses et des travailleurs qui travaillaient parfois à domicile (Grzegorzczak et al., 2021). Au Canada, seulement 4 % des travailleuses et des travailleurs canadiens ont travaillé à distance régulièrement en 2016 contre 39 % en mars 2020 alors que la pandémie de COVID-19 battait son plein (Saba et al., 2021). En Suisse, durant la pandémie, le nombre de télétravailleuses et de télétravailleurs est passé à 34,1 % en 2020 et à 39,6 % en 2021 (Chênevert et al., 2023). En outre, l'enquête UGICT montre que 70 % des télétravailleuses et des télétravailleurs occupent des postes de cadres ou des professions intermédiaires (secrétariat, comptabilité, ressources humaines, finance, informatique, etc.) (Binet et al., 2021). Ces données indiquent que le télétravail n'était pas largement répandu avant la pandémie et que l'engouement pour cette NFOT a été imposé par l'avènement de la pandémie. Selon Chênevert et al. (2023, p. 6), « il aura fallu ainsi plus de trente ans, une sensibilité accrue aux impacts écologiques et une crise sanitaire, pour que le télétravail s'installe durablement dans les entreprises et organisations publiques » Deschênes (2021) affirme à cet effet que bien que le télétravail existât bien avant la crise sanitaire, la majorité des travailleuses et travailleurs en ont fait l'expérience qu'en 2020. Cette augmentation du nombre de télétravailleuses et télétravailleurs a aussi été favorisée par les progrès technologiques et les changements dans l'économie (Allen et al., 2015), indus par le passage d'une économie manufacturière à une économie de l'information dont les effets sont la création de nouveaux emplois propices au télétravail (Kizza, 2013). Certaines études associent également ce fait à des caractéristiques sociodémographiques, dont le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, le revenu, le nombre d'enfants dans le ménage, le type de travail et l'accès aux TIC (Haider et Anwar, 2023).

Depuis 2020, une nouvelle directive sur le télétravail qui vise à encadrer la gestion du télétravail dans l'administration publique a été adoptée au Canada en remplacement à la Politique de télétravail du 9 décembre 1999 (Institut National de la Santé publique du Québec, 2020). Ces mesures ont pour objectif d'améliorer le rendement et de définir les

conditions d'exécution du télétravail dans les administrations publiques. Elles permettent également de garantir des services de qualité pour les Canadiens dans le respect des valeurs de la fonction publique tout en assurant l'équité d'accès à cette NFOT (gouvernement du Canada, 2020). Le gouvernement provincial, quant à lui, a emboîté le pas au fédéral en 2022 avec l'adoption de la Politique-cadre en matière de télétravail (Secrétariat du Conseil du trésor, 2022), qui stipule que le personnel de la fonction publique doit se déplacer sur les lieux de travail au minimum deux jours par semaine.

Aujourd'hui, plusieurs facteurs constituent un frein à la diffusion du télétravail dans les entreprises. Au rang de ces facteurs, Taskin (2021) en a identifié trois. Le premier facteur qu'il a identifié est la « télétravaillabilité » qui empêche certaines fonctions de recourir à cette NFOT parce que nécessitant la présence sur le lieu de travail. Le second facteur est la réticence de certains dirigeant·es et gestionnaires face aux défis en matière de gestion que pourrait engendrer le recours au télétravail. Le dernier facteur fait référence à l'indisponibilité des ressources technologiques nécessaires. Il en résulte que le télétravail induit de nombreux enjeux organisationnels et individuels dont ceux environnementaux, technologiques, économiques, politiques et sociaux (Taskin, 2021 ; Tremblay et al., 2006).

### **1.3.2 L'organisation du travail hybride : enjeux individuels et organisationnels**

La forme hybride du télétravail constitue la meilleure solution au stress du travail selon certaines chercheuses et certains chercheurs (Lupien, 2023). Le travail hybride combine le travail à distance et le travail dans les locaux habituels de l'employeur en utilisant les TIC pour relier ces deux espaces (Halford, 2005). Si pour certaines chercheuses et certains chercheurs le recours au travail hybride constitue la panacée aux nombreux défis des organisations modernes, la littérature ne fait pas l'unanimité sur la question. Pour certains, cette NFOT « transforme les pratiques mêmes de travail et peut avoir des effets sur la manière de se définir comme professionnel·le » (Binet et al., 2021, p. 62). Deloitte Canada (2021, p.

3), par exemple, avance que « le travail hybride peut également aggraver les inégalités ». Il apparaît donc que le télétravail, et plus particulièrement le travail hybride, soulève moult interrogations sur la façon de concilier harmonieusement le travail à distance et celui en présentiel (Frimousse et Peretti, 2022), fait naître de nouveaux risques professionnels (Babule et Chappert, 2022) et suscite, par ailleurs, de nombreux enjeux d'ajustement aussi bien individuels qu'organisationnels (Chênevert et al., 2023). Deschênes (2021, p. 56) affirme à ce propos qu'« organisations et employés font donc face à de nombreux défis d'adaptation, surtout sur les plans de l'acceptation, de l'apprentissage et de l'utilisation de ces technologies. » La valeur ajoutée des jours de travail en présence et la flexibilité dans l'organisation du temps de présence sont par ailleurs des enjeux importants pour le personnel et pour les organisations (Deschênes, 2024).

#### 1.3.2.1 Les enjeux individuels du travail hybride

Sur le plan individuel, le travail hybride comporte plusieurs avantages pour les télétravailleuses et télétravailleurs. Au rang de ces avantages figurent la flexibilité temporelle et spatiale et l'autonomie dont jouissent ceux qui y recourent (Brunelle et al., 2022 ; Chênevert et al., 2023 ; Lister et Harnish, 2019 ; Nakrošienė et al., 2019 ; Vayre, 2019). La flexibilité offre au télétravailleur et à la télétravailleuse la possibilité d'organiser ses activités, de les hiérarchiser en fonction de la flexibilité de son temps et aussi de bénéficier de la possibilité de travailler à différents endroits. À ces avantages s'ajoute la diminution du risque d'épuisement professionnel en raison de la diminution des exigences professionnelles et de la surcharge de travail (Vayre, 2019). La littérature mentionne également la diminution des interruptions de l'activité professionnelle, l'augmentation de la performance, l'accroissement de la concentration, la diminution de la distraction (Biron et Van Veldhoven, 2016 ; Martin et MacDonnell, 2012 ; Vayre, 2019 ; Vega et al., 2015), mais aussi une meilleure conciliation entre vies professionnelle et privée grâce à la réduction du temps de déplacement (Nakrošienė et al., 2019).

Toutefois, de nombreux défis sont liés à l'utilisation de cette NFOT. Selon les travaux de Vayre (2019), le télétravail, dans sa forme actuelle, génère de nombreuses mutations quant aux relations sociales au sein des équipes de travail et sur le plan de l'organisation du travail. Dans cette même logique, les études de Halford (2005) révèlent que l'utilisation d'un espace de travail hybride oblige les télétravailleuses et télétravailleurs à organiser leurs tâches en deux flux : le flux bureau et celui domestique, d'une part. D'autre part, « la séparation spatiale du contexte organisationnel et l'intrusion spatiale du travail dans l'espace domestique provoquent surmenage, anxiété et conflits » (Halford, 2005, p. 20). Les résultats de ces études confirment quelque peu les propos de Binet et al. (2021) qui pensent que le télétravail produit la « désorganisation » du travail. Ainsi, cette NFOT pourrait entraîner des conséquences néfastes, dont l'isolement social qui pourrait transformer la société en une « société autiste » (Baruch, 2000), la diminution de la communication formelle et informelle, la diminution des possibilités d'avancement et de promotions, la naissance des conflits entre les rôles professionnels et personnels (liés à la vie privée), un éclatement de la frontière entre vie professionnelle et vie privée ainsi qu'une surcharge de travail (Chênevert et al., 2023). La littérature évoque également la naissance du sentiment de culpabilité et l'augmentation du niveau de stress en raison de la volonté de l'employé·e de faire preuve de discipline et d'efficacité en vue de prouver à l'employeur qu'il ou elle mérite la confiance qui lui est accordée (Halford, 2005). À ces différents enjeux du travail hybride, s'ajoutent l'atteinte à la sécurité psychologique (Morin, 2008) et à certains aspects du leadership éthique dont la reconnaissance et le soutien des collègues (Venne, 2023), l'augmentation de la charge mentale, les fortes fatigues physiques et psychiques, l'apparition de troubles du sommeil, la pénibilité du travail, le manque de sens dans le travail réalisé, les pressions de la hiérarchie, la transformation des organisations de travail, la destruction des collectifs de travail (Babule et Chappert, 2022 ; Binet et al., 2021 ; Brunelle et al., 2022 ; Chabault et Jiollet, 2024). Au Canada, environ 80 % des télétravailleurs et des télétravailleuses souffrent d'épuisement professionnel, 70 % de stress et 40 % ne parviennent pas à trouver l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (Deloitte Canada, 2021).

Au demeurant, il faut retenir que malgré ses nombreux avantages, le travail hybride comporte encore une kyrielle de limites. Ainsi, les perspectives d'amélioration de la qualité de vie professionnelle et personnelle des télétravailleuses et télétravailleurs ne sont pas comblées (Halford, 2005).

#### 1.3.2.2 Les enjeux organisationnels du travail hybride

Sur le plan organisationnel, la littérature fait état de ce que les NFOT permettraient la diminution de certaines charges organisationnelles dont les coûts d'occupation permanente et d'entretien des bureaux et de la gestion des ressources humaines (Chênevert et al., 2023). Elles permettraient également de réduire le taux d'absentéisme, de contribuer à la diminution des intentions de départ de l'entreprise et du taux de roulement (Lister et Harnish, 2019 ; Martin et MacDonnell, 2012 ; Vayre, 2019) et rendraient l'organisation plus attractive (Chênevert et al., 2023). En outre, le télétravail permettrait de réduire la surcharge temporelle, émotionnelle et cognitive, aiderait à éviter les conflits de rôle liés aux fortes exigences professionnelles (Biron et Van Veldhoven, 2016 ; Martin et MacDonnell, 2012 ; Vayre, 2019) et permettrait le renouvellement des pratiques managériales (Frimousse et Peretti, 2022).

Bien qu'il soit utile à l'organisation sur plusieurs aspects fonctionnels, le travail hybride essuie certaines critiques de la part des chercheuses et chercheurs. Les travaux de Vayre (2019), par exemple, montrent que cette NFOT génère de nombreuses mutations sur le plan de la culture organisationnelle. Certains gestionnaires manifestent encore de la réserve à propos des bénéfices du travail hybride (Frimousse et Peretti, 2022). Pour ces derniers, le travail à distance complexifie leur rôle et nécessite un management repensé. À cet effet Binet et al. (2021, p. 62), pensent que « la distance transforme d'abord le lien hiérarchique avec le manager ». En ce sens que la perte de contrôle physique visuel dégrade la relation hiérarchique entre le gestionnaire et l'employé·e (Binet et al., 2021). Ainsi, la respatialisation

du travail et de l'organisation remet en cause les pratiques traditionnelles de surveillance managériale (Halford, 2005) et confirme les inquiétudes des gestionnaires qui sont désormais obligés de recourir à différentes techniques de gestion selon les espaces de travail (espace professionnel, virtuel et domestique) (Chênevert et al., 2023). Il importe donc que les gestionnaires recourent à des pratiques de gestion à même de générer de la motivation autonome chez les employé·es, au moyen d'outils comme l'art de créer la proximité, l'apprentissage informel ou l'autonomie (Brunelle et al., 2022).

Par ailleurs, il apparaît également dans la littérature que le télétravail contribue à la diminution de la communication interne, de l'engagement des employé·es envers l'organisation et génère des changements dans la culture d'évaluation de l'entreprise (Chênevert et al., 2023). Halford (2005) y ajoute l'obligation pour l'organisation d'adopter de nouveaux systèmes et protocoles bureaucratiques et de former les cadres. Ces différents enjeux liés à l'adoption du télétravail et plus particulièrement sa forme hybride, Frimousse et Peretti (2022, p. 126) l'expriment assez bien quand ils affirment que « l'hybridation du travail n'est pas qu'une organisation d'entreprise, c'est un état d'esprit. C'est une évolution des mentalités qui concerne les outils technologiques, l'organisation de l'espace de travail, le management, l'assignation et la validation du travail ».

### **1.3.3 Le travail hybride, l'inclusion et la diversité : état des connaissances**

Le télétravail peut s'avérer un vecteur d'inclusion en emploi pour certains groupes de personnes. Par exemple, il peut contribuer à la création d'emploi pour les personnes handicapées et à la réduction des limites associées au transport et aux caractéristiques physiques du lieu de travail (Baker et al., 2006). En outre, le travail à distance aide à améliorer les conditions de vie et de travail de certains groupes, notamment les femmes, grâce à la flexibilité des heures de travail qui leur permet de conserver plus longtemps leur emploi (Saba et al., 2021). Ainsi, certaines personnes issues des groupes traditionnellement

défavorisés semblent avoir trouvé leur bouée de sauvetage dans le travail à domicile. Toutefois, les personnes issues des groupes sous-représentés en emploi étant généralement sujettes à diverses formes de discrimination, il est possible que le recours au travail à distance ait provoqué l'aggravation de leurs conditions de travail (Saba et al., 2021). La littérature fournit très peu de données sur les conditions de travail et de vie de cette catégorie de télétravailleuses et télétravailleurs en relation avec la diversité et l'inclusion. Toutefois, des voix semblent s'accorder pour dire que le télétravail peut être source d'inégalités ou d'invisibilités (Delmas, 2021). En effet, bien que le télétravail offre une flexibilité appréciable, il pourrait paradoxalement accentuer certaines inégalités professionnelles, notamment chez les mères (Clar-Novak, 2025). De plus, cette NFOT peut engendrer la diminution du sentiment d'appartenance (Chênevert et al., 2023) et exacerber les inégalités de genre quand elle n'est pas encadrée (Binet et al., 2021). Il en résulte que de nombreuses inégalités au regard du lieu, de la position sociale, du niveau de scolarité, du secteur d'activité, de la région et du sexe caractérisent le recours au télétravail (Binet, 2022 ; Lambert et al., 2020 ; Saba et al., 2021).

Selon les données des travaux de Saba et al. (2021) sur les entreprises canadiennes pendant la pandémie, les entreprises détenues par les personnes immigrantes, les femmes et les membres de la communauté LGBTQ+ ont eu plus de facilité à adopter le télétravail pendant que les entreprises détenues par les Autochtones et les personnes handicapées ont du mal à opérer leur transition vers les NFOT. Les études de Binet (2022) révèlent que 33 % des femmes ne parviennent pas à adapter leur horaire aux exigences du télétravail contre 21 % des hommes. Ajoutons que 34 % des femmes contre 30 % des hommes se sentent plus épuisés quand elles sont en télétravail et que 44 % des femmes contre 33 % des hommes se plaignent de problèmes oculaires. Ces données montrent que les NFOT, loin de solutionner les défis liés à la diversité et à l'inclusion dans les organisations, ont exacerbé certaines inégalités systémiques et ont davantage corsé les conditions de vie des personnes issues des groupes traditionnellement défavorisés (Deloitte Canada, 2021). Au Canada, les femmes, les personnes immigrantes et les personnes racisées subissent un accès inégal au travail hybride



en raison de plusieurs facteurs, dont l'accès limité à Internet en raison de leur faible revenu. Ce sont 38 % des travailleuses et des travailleurs, notamment celles et ceux issus des minorités et groupes défavorisés, qui ont peur pour leur carrière (Deloitte Canada, 2021). On note donc que le télétravail, qu'il soit exercé dans sa forme hybride ou une quelconque de ses autres formes, a accentué les défis du marché de l'emploi en matière de gestion de la diversité et de l'inclusion et en a créé de nouveaux, notamment sur le plan de la gestion en général et de la gestion de l'hybridité du travail en particulier (Frimousse et Peretti, 2022).

#### **1.4 CONCLUSION**

Les groupes racialisés continuent d'essuyer les discriminations et les préjugés sur le marché de l'emploi (Saba et al., 2021). Ainsi, la situation en emploi des personnes issues des minorités ou des groupes traditionnellement défavorisés continue toujours de faire couler beaucoup d'encre. L'avènement des nouvelles formes d'organisation du travail a engendré de nombreuses mutations sur le marché de l'emploi et dans le quotidien de cette frange de la population, complexifiant la gestion de la diversité et de l'inclusion dans les organisations.

Ce premier chapitre a permis de brosser un portrait de la situation en emploi des personnes issues des groupes sous-représentés, de se faire une idée du sens des concepts clefs de la présente étude et de cerner les notions de sentiment d'inclusion et de sentiment de sécurité psychologique. Par ailleurs, il a aussi servi à appréhender les enjeux individuels et organisationnels liés à l'utilisation des NFOT.

Au demeurant, on retient de ce premier chapitre que malgré les nombreux avantages du télétravail, et du travail hybride en particulier, la gestion de la diversité et de l'inclusion continue d'être un réel défi pour les organisations dans ce contexte postpandémique. Ainsi se légitiment certaines des interrogations de Frimousse et Peretti (2022, p. 127) : « les chercheurs ont-ils un recul suffisant pour mesurer les effets du télétravail et de l'organisation hybride sur la santé des salariés, sur la performance des entreprises et sur la société ? Les

managers sont-ils outillés pour y faire face et porter la réussite de ce nouveau mode managérial ? Le télétravail est-il devenu une dimension recherchée par les salariés lorsqu'ils envisagent un emploi ? ».

Ce mémoire de recherche s'engage donc dans cette voie, en examinant les liens entre le travail hybride, le climat d'inclusion, le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique. Le prochain chapitre vise à présenter la démarche méthodologique empruntée dans cette recherche.

## **CHAPITRE 2**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre de la présente étude vise à présenter la démarche méthodologique utilisée dans ce travail de recherche. Il est composé de huit parties. Dans la première seront présentés la question de recherche et les objectifs de notre étude. La deuxième partie sera consacrée à la présentation de la pertinence sociale et scientifique de l'étude. La troisième partie portera sur notre cadre d'analyse. La quatrième partie, quant à elle, donnera un aperçu de l'approche méthodologique adoptée pour cette étude. Les dernières parties de ce chapitre porteront sur la méthode de collecte de données, sur la population à l'étude, sur les méthodes d'analyse des données et sur les considérations éthiques.

#### **2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE**

##### **2.1.1 Question de recherche**

La question de recherche est pertinente si elle apporte une contribution à la compréhension de phénomène, à la résolution de problèmes, à l'explication de liens entre plusieurs variables ou concepts (Fortin et Gagnon, 2022). Dans cet esprit, la question qui guide la présente recherche est la suivante : **Quelles relations peut-on établir entre le sentiment d'inclusion, le sentiment de sécurité psychologique et le climat organisationnel en contexte de travail hybride ?**

### **2.1.2 Objectif principal et objectifs secondaires**

L'objectif principal de cette étude est d'examiner les liens entre le climat organisationnel inclusif, le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride. De façon plus spécifique, il s'agira :

- D'examiner les liens entre les trois dimensions du climat organisationnel inclusif et le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride.
- D'examiner les liens entre le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride.
- D'examiner les différences quant au sentiment d'inclusion et quant au sentiment de sécurité psychologique en fonction des caractéristiques sociodémographiques (âge, genre, statut familial, statut de proche aidance et appartenance à un groupe minoritaire).

## **2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE**

### **2.2.1 Pertinence sociale**

Le télétravail s'est largement imposé aux entreprises pendant la COVID-19 et continue d'être utilisé de nos jours par de nombreuses organisations (Saba et al., 2021) au point où certaines chercheuses et certains chercheurs pensent que « le concept de télétravail devrait évoluer encore plus rapidement au cours des prochaines années [traduction libre] » (Champagne et al., 2023, p. 162). Les nombreuses études sur son expansion, son apport au

rendement, son adoption dans le secteur public, ses nouvelles formes et ses enjeux en disent long (Chabault et Jollent, 2024 ; Deschênes, 2024 ; gouvernement du Canada, 2024 ; Perego et Belardinelli, 2024 ; Venne, 2023). Après cette pandémie, les nombreuses mutations générées par le recours rapide à cette NFOT sur le marché de l'emploi perdurent encore. Bien que le télétravail ait permis de réaliser de véritables avancées sur plusieurs aspects de l'organisation du travail dans les entreprises, il est aujourd'hui indéniable que les corollaires du recours à cette forme d'organisation du travail constituent de nouveaux défis auxquels doivent faire face les dirigeant·es, les gestionnaires et les employé·es. Face à ces nouveaux enjeux, de nombreuses organisations ont recouru au travail hybride (Taskin, 2021) qui permet de concilier le travail à distance et le travail en présentiel (Frimousse et Peretti, 2022). Cette forme de travail change complètement l'organisation du travail (Binet et al., 2021) générant ainsi de nouvelles exigences aussi bien pour les organisations que pour les employé·es. Au rang de celles-ci figurent celles liées à la gestion de la diversité et à l'inclusion. Il n'existe que peu d'informations dans la littérature sur les enjeux et sur les effets de ce nouveau mode d'organisation du travail pour les organisations et pour les travailleuses et travailleurs de façon générale, mais aussi et surtout pour les personnes issues des groupes sous-représentés. Ainsi, notre étude revêt une pertinence sociale conceptuelle (Barthélémy, 2012 ; Soparnot et al., 2017) en ce sens qu'elle permet d'affiner la compréhension des effets du climat organisationnel inclusif sur le sentiment d'inclusion et de sécurité psychologique en contexte de travail hybride pour les praticiens.

En premier lieu, cette recherche permettra de doter les gouvernements d'informations utiles sur les réalités que vivent les télétravailleuses et télétravailleurs et ceux qui font du travail hybride en général, et plus singulièrement les personnes issues des groupes sous-représentés. Ces informations pourraient servir à établir des politiques adaptées aux réalités des télétravailleurs et des travailleurs hybrides en particulier ou à améliorer celles existantes.

En outre, les organisations, notamment les gestionnaires, disposeront de plus amples informations qui leur permettront d'établir ou d'adopter des stratégies de gestion nouvelles

et adéquates aux défis et enjeux induits par l'organisation du travail hybride, grâce aux résultats de la présente étude.

Par ailleurs, les informations contenues dans cette étude seront également utiles aux employé·es qui pourront s'en servir pour améliorer leur connaissance des enjeux liés à la pratique du travail hybride et des relations entre le climat organisationnel et le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique.

Au demeurant, sur le plan social, les conclusions de cette étude permettront aux professionnel·les en général, mais aussi et surtout aux gestionnaires, aux dirigeant·es et aux employé·es de disposer de suffisamment d'informations liées aux effets du travail hybride sur le sentiment d'inclusion et de sécurité psychologique des employé·es. En outre, les connaissances qui découleront de cette étude permettront de cerner de façon plus tangible la pesanteur du travail hybride sur le bien-être des travailleuses et travailleurs.

### **2.2.2 Pertinence scientifique**

Plusieurs facteurs organisationnels peuvent affecter diverses sphères de la vie professionnelle et personnelle des travailleuses et des travailleurs. Au rang de ces facteurs figurent l'exclusion sociale et la stigmatisation basées sur les catégories sociales, dont sont victimes les personnes membres des groupes sous-représentés, qui ont de réels effets sur la santé des victimes (Bédard et al., 2022). À ces facteurs s'ajoutent ceux liés au climat organisationnel qui joue un rôle déterminant dans la productivité organisationnelle et individuelle, dans la satisfaction au travail des employé·es et dans la réduction du taux de roulement (Perez-Soltero et Leal-Soto, 2024). Il en résulte que le climat organisationnel inclusif et les sentiments d'inclusion et de sécurité psychologique occupent une place prépondérante dans la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le bien-être individuel et l'efficacité des tâches (Shore et al., 2018).

Par ailleurs, l'avènement de la pandémie de la COVID-19, et par ricochet des NFOT sur le marché de l'emploi, a engendré de nouveaux défis aussi bien aux organisations qu'aux travailleuses et qu'aux travailleurs. Au rang de ces défis figurent en bonne place les questions liées à la gestion de la diversité et de l'inclusion en situation de télétravail, et celles relatives à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. En réponse à certains de ces défis, le travail hybride a été pensé pour permettre aux travailleurs de combiner le travail à distance et le travail en présentiel (Halford, 2005). Le recours au travail hybride a pour corollaire l'introduction de nouveaux enjeux organisationnels et individuels (Binet et al., 2021). Pendant que de nombreuses études renseignent sur l'importance d'une bonne gestion de la diversité et de l'inclusion aussi bien pour les organisations que pour les travailleuses et travailleurs, peu d'informations sont disponibles dans la littérature sur les effets des NFOT, et plus particulièrement du travail hybride, sur les personnes issues des groupes traditionnellement sous-représentés et sur leur inclusion dans les groupes de travail (Saba et al., 2021).

Certaines chercheuses et certains chercheurs se sont intéressés aux enjeux du télétravail et de l'organisation hybride du travail (Babule et Chappert, 2022; Binet et al., 2021 ; Biron et Van Veldhoven, 2016; Brunelle et al., 2022 ; Chabault et Jollent, 2024; Chênevert et al., 2023; Deloitte Canada, 2021 ; Deschênes, 2021, 2024 ; Frimousse et Peretti, 2022 ; Halford, 2005; Lambert et al., 2020 ; Martin et MacDonnell, 2012 ; Saba et al., 2021 ; Vayre, 2019; Vega et al., 2015), mais ces études restent générales et peu orientées sur la situation des personnes issues des groupes traditionnellement défavorisés en emploi dans un contexte de travail hybride. Ainsi se révèle l'absence de données scientifiques suffisantes sur les effets du travail hybride sur cette catégorie de travailleuses et travailleurs, sur leur sentiment d'inclusion et de sécurité psychologique, sur la place du climat organisationnel quant à la naissance ou au maintien de ces sentiments et sur la variation de ces sentiments au regard des caractéristiques sociodémographiques. Il faut donc des études aussi bien qualitatives que quantitatives sur la question en vue d'appréhender l'ampleur des répercussions du travail hybride sur cette catégorie de travailleurs. C'est à ce besoin que répond, en partie, la présente

étude qui ambitionne d'apporter un plus à la littérature scientifique en matière des répercussions du travail hybride sur le sentiment d'inclusion et sur le sentiment de sécurité psychologique et de la place du climat organisationnel inclusif en situation de travail hybride. Elle vise à apporter des connaissances nouvelles, mais aussi à susciter des études plus approfondies en la matière, qui permettront de vérifier d'une part les théories et de rendre disponibles des données scientifiques, d'autre part. En outre, la présente étude pourrait ouvrir le chemin à de nouvelles recherches sur d'autres aspects de l'inclusion des personnes issues des groupes sous-représentés et sur l'implication des caractéristiques personnelles dans la variation ou non des sentiments d'inclusion et de sécurité psychologique dans un contexte de travail hybride.

## **2.3 CADRE D'ANALYSE**

Le cadre conceptuel de notre étude intègre les concepts de climat d'inclusion, du sentiment d'inclusion, du sentiment de sécurité psychologique et de celui du travail hybride. La présente section est consacrée à la définition de ces concepts et à la représentation graphique de notre cadre conceptuel.

### **2.3.1 Définition des concepts à l'étude**

#### **2.3.1.1 Le climat d'inclusion**

Le concept de climat d'inclusion porte sur deux notions distinctes sur lesquelles il convient de revenir. Il s'agit de la notion de climat organisationnel et de celle d'inclusion.

Le climat organisationnel est présenté dans la littérature comme un ensemble de facteurs perçus par les employé·es, qui découlent du fonctionnement de l'organisation et qui influencent leurs comportements (Brunet et Savoie, 2016). L'inclusion, quant à elle, permet



à un individu de coopérer efficacement avec les autres membres du groupe en vue d'exercer une influence sur l'organisation (Mor-Barak et Cherin, 1998).

Dans la littérature, le climat d'inclusion est défini comme la manière dont les employé·es perçoivent collectivement les attentes et les normes qui les encouragent à agir en accord avec leur image de soi et leurs diverses identités en étant impliqués dans les prises de décisions et soutenus lorsqu'ils partagent des points de vue différents (Nishii, 2013). Un tel climat est lu dans la flexibilité de l'organisation et dans sa capacité à ajuster ses pratiques de sorte à offrir un cadre où chaque membre pourrait véritablement contribuer aux activités (Ennuyer, 2017). Plus spécifiquement, trois dimensions organisationnelles influencent le climat d'inclusion. Il s'agit des pratiques d'emploi équitables axées sur la diversité, de l'intégration des différences et de l'inclusion dans les prises de décisions (Ashikali et al., 2021 ; Nishii, 2013 ; Nishii et Rich, 2014).

Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons que le climat d'inclusion est la perception des employé·es des normes et des attentes de l'organisation, qui leur permettent d'exprimer librement leur singularité, de se sentir impliqués et de contribuer efficacement au fonctionnement de l'organisation.

### 2.3.1.2 Le sentiment d'inclusion

Le climat d'inclusion, où les individus peuvent manifester leur authenticité en étant traités comme des membres à part entière de l'organisation (Ashikali et al., 2021 ; Boekhorst, 2015 ; Dwertmann et al., 2016 ; Nishii, 2013 ; Shore et al., 2011), fait naître le sentiment d'inclusion qui occupe une place prépondérante dans la satisfaction psychologique et la productivité des employé·es (Robinson et al., 2013). Ce sentiment d'inclusion laisse aux employé·es l'impression d'être connectés aussi bien à l'organisation qu'aux autres membres (Chader et al., 2023) et les aide à jouir d'une bonne santé psychologique, à mieux s'intégrer et à faire preuve de productivité.

Selon les travaux de Tang et al. (2015), cités par Chung et al. (2020), la définition conceptuelle de l'inclusion de Shore et al. (2011) est acceptée et largement adoptée dans le monde universitaire. Cette définition de l'inclusion est partagée par Shore et al. (2018) qui présentent le sentiment d'inclusion, aussi appelé l'inclusion perçue (Chen et Tang, 2018), comme étant en rapport avec les perceptions individuelles de l'inclusion d'un employé dans l'organisation et réfère à l'impression des employé·es d'être des membres à part entière de l'organisation (Chen et Tang, 2018).

Bien que plusieurs définitions du sentiment d'inclusion aient été proposées par les chercheuses et chercheurs, ce mémoire référera à la définition proposée par Chen et Tang (2018, p. 44), qui définit le sentiment d'inclusion comme « le sentiment des employé·es d'être acceptés et inclus dans le milieu de travail ». Cette définition nous intéresse parce qu'elle permet de retenir que le sentiment d'inclusion découle à la fois de l'acceptation, mais aussi et surtout de l'inclusion de l'employé dans les différentes sphères du fonctionnement de l'organisation.

#### 2.3.1.3 Le sentiment de sécurité psychologique

Les travaux de Kahn (1990) révèlent que l'engagement personnel de l'employé envers son organisation est intimement lié à sa sécurité psychologique au sein de l'entreprise. Ainsi donne-t-il un aperçu de l'importance de la sécurité psychologique du travailleur qui est un concept issu des travaux de Schein et Bennis (1965), selon Frazier et al. (2017) et Newman et al. (2017). La sécurité psychologique peut être définie comme la perception d'un individu quant à son confort à se montrer et à s'engager sans craindre de conséquences négatives pour son image de soi, son statut ou sa carrière (Kahn, 1990). Elle peut également être perçue comme une croyance partagée par les individus quant à la sécurité de la prise de risques interpersonnels au travail (Edmondson, 1999). De ces définitions, on retient que la sécurité psychologique a de réels effets sur le comportement et le bien-être au travail de l'employé·e.

Elle lui permet « de se sentir en sécurité au travail afin de grandir, d'apprendre, de contribuer et de performer efficacement dans un monde en évolution rapide » [traduction libre] (Edmondson et Lei, 2014, p. 23). Cette façon de conceptualiser la sécurité psychologique au travail est partagée par Kahn (1990) qui la présente comme le fait de se sentir capable de se montrer et de s'employer sans craindre les conséquences négatives de son âge, de son statut ou de sa carrière.

Le sentiment de sécurité psychologique peut se ressentir à trois différents niveaux selon Edmondson et Lei (2014) : au niveau individuel, au niveau organisationnel et au niveau du groupe. Il est perçu comme un état cognitif qui facilite le processus d'apprentissage, le changement organisationnel et l'engagement des employé·es (Frazier et al., 2017). Cette conception qui positionne le sentiment de sécurité psychologique comme la conviction que l'on peut prendre des risques de façon sécuritaire dans l'organisation sans crainte pour sa personne et pour sa carrière est celle à laquelle se réfère la présente étude. Une telle conception a le mérite de donner à voir le sentiment de sécurité psychologique comme un état cognitif qui relève du climat organisationnel, qui confère à l'employé une totale confiance et qui lui permet de faire preuve d'engagement et d'efficacité.

#### 2.3.1.4 Le travail hybride

Afin de bien cerner le sens du concept de travail hybride, il importe de revenir sur la définition du télétravail dont il est dérivé. Les définitions contenues dans la littérature présentent le télétravail comme un mode de travail hors des cadres conventionnels grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (Grzegorzczuk et al., 2021). Dans cette logique, Vayre (2019, p. 5) définit le télétravail comme « une forme régulière et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles, se déroulant totalement ou partiellement à distance (c'est-à-dire effectuée en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine) et via l'utilisation des technologies de

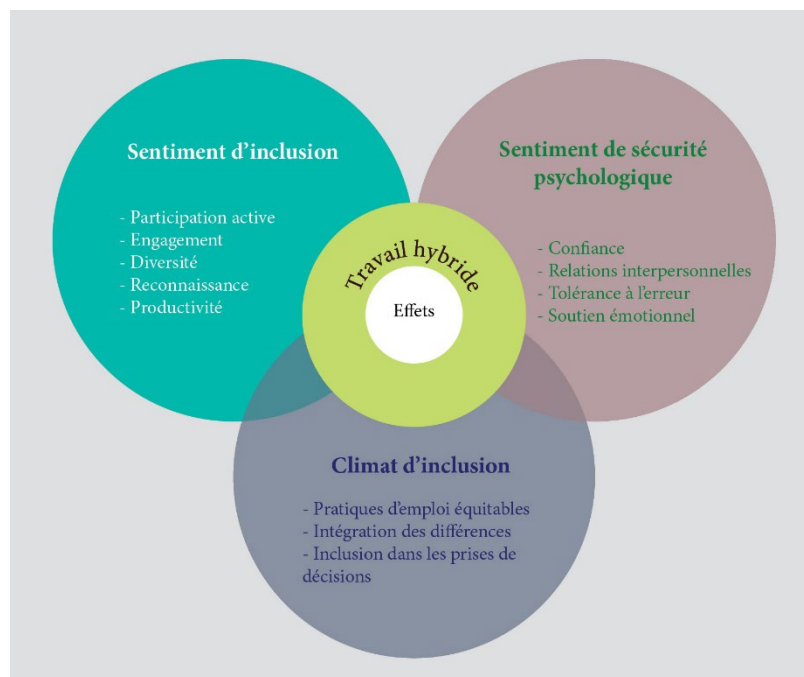
l'information et de la communication ». Cette conception positionne le télétravail comme un mode de travail qui s'effectue à distance de façon formelle, informelle, occasionnelle ou extensive (Vayre, 2019). Mais cette NFOT génère de nombreux défis aux organisations et aux employé·es nécessitant le recours à d'autres formes d'organisation du travail. C'est dans cette perspective que le travail hybride a été pensé pour permettre de « jongler » entre le travail en présentiel et celui à distance (Scherrer et al., 2022) en vue de parvenir à « équilibrer les impératifs de performance des entreprises et de bien-être individuel et collectif » (Chabault et Jollent, 2024, p. 81).

Le travail hybride est une forme d'organisation du travail qui permet d'alterner le travail à domicile et le travail dans les locaux de l'employeur au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Halford, 2005). Ainsi, le modèle hybride du télétravail permet aux travailleurs et aux télétravailleuses de télétravailler durant un temps contractuellement défini et selon les modalités convenues avec l'employeur (Grzegorzczuk et al., 2021). Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons que le travail hybride est une organisation du travail qui permet aux travailleurs de travailler à distance et en présentiel dans des proportions définies de commun accord avec l'employeur. Une telle conception du travail hybride permet d'appréhender les deux caractéristiques du travail hybride tel que nous le concevons dans cette étude. En premier lieu, il s'agit du facteur alternance entre travail à distance et celui en présentiel dans les locaux de l'employeur, qui fonde le caractère flexible et la singularité de cette forme d'organisation du travail. Ensuite, vient le caractère formel et contractuel du travail hybride qui suppose que ce dernier est exécuté de façon réglementaire et encadrée par des dispositions organisationnelles définies, comme c'est notamment le cas dans la fonction publique québécoise.

Dans la section suivante, nous proposons une illustration des différents liens entre les principaux concepts de notre étude.

### 2.3.2 Cadre conceptuel

La figure 2 ci-dessous donne un aperçu des relations entre les différents concepts de notre cadre conceptuel. Elle illustre l'interdépendance entre les concepts de sentiment d'inclusion et de sécurité psychologique et celui de climat d'inclusion à travers l'intersection entre les trois cercles qui portent ces concepts. Par ailleurs, la position centrale du cercle portant le travail hybride montre qu'il est au cœur de la présente étude et indique le contexte d'analyse des effets du climat d'inclusion sur le sentiment d'inclusion et celui de sécurité psychologique.



**Figure 2.** Cadre conceptuel

## 2.4 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette étude propose d'analyser les effets du climat organisationnel sur les sentiments d'inclusion et de sécurité psychologique en contexte de travail hybride. À cet effet, le positionnement épistémologique choisi est le paradigme postpositivisme. Selon Fortin et Gagnon (2022, p. 20), « le paradigme postpositivisme est une posture philosophique qui admet l'existence d'une réalité de manière probabiliste, que l'erreur est possible et qui considère les résultats de recherche comme étant probants jusqu'à ce qu'ils soient réfutés ». Ce paradigme reconnaît la complexité des réalités humaines qu'il permet d'analyser au moyen des données quantitatives (Boukaira et Daamouch, 2021). Ce choix se justifie par le fait qu'un tel positionnement nous permet d'examiner les liens entre les variables à l'étude et d'analyser la direction et la force de ses liens. Ainsi, procéderons-nous plus aisément à la description du sentiment d'inclusion des employé·es en contexte de travail hybride.

En outre, ce positionnement épistémologique admet le raisonnement déductif fondé sur des théories ou des hypothèses que les données recueillies viennent confirmer ou infirmer (Fortin et Gagnon, 2022). Le raisonnement déductif, qui va du général au particulier, sert à appréhender les relations entre les variables et les concepts, à mesurer quantitativement les concepts et à généraliser les résultats de la recherche (Dehbi et Angade, 2019). L'intérêt de ce type de raisonnement réside dans la possibilité de recueillir des données quantitatives à partir d'un questionnaire administré aux professionnel·les qui recourent au travail hybride dans leurs organisations en vue d'examiner, au moyen de comprendre leurs expériences quotidiennes, les relations qu'entretient le climat d'inclusion avec le sentiment d'inclusion et celui de sécurité psychologique.

L'objectif principal de cette étude étant d'identifier les liens entre le climat organisationnel inclusif, le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride, nous avons choisi de recourir à l'approche quantitative. La recherche quantitative permet au chercheur de faire preuve de rationalité à travers une « série d'étapes » dont l'identification du problème de recherche, la mesure des variables, l'analyse

statistique et l'interprétation des résultats (Fortin et Gagnon, 2022). Les données quantitatives sont constituées de chiffres et de nombres qui permettent de détecter des « régularités » ou des « tendances » à même d'apporter des éléments à la compréhension du phénomène étudié (Agogué et al., 2023). Cette approche est très utilisée dans les recherches en sciences sociales et permet d'analyser les liens entre les concepts, de tester les théories et de mesurer efficacement les variables (Giordano et Jolibert, 2016). Ainsi, l'approche quantitative répond bien aux objectifs de cette étude, en ce sens qu'elle permettra d'analyser les relations entre les variables de notre sujet de recherche. Son utilité pour la présente étude est donc multiple. « La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu dans la littérature » (Giordano et Jolibert, 2016, p. 9). À cet effet, elle permettra d'examiner les relations entre le climat organisationnel et les sentiments d'inclusion et de sécurité psychologique en situation de travail hybride en s'appuyant sur les cadres théoriques établis dans la littérature et de vérifier nos objectifs de recherche. Selon Dehbi et Angade (2019, p. 13), « les méthodes quantitatives sont riches d'outils, tels que les statistiques classiques basées sur la loi binomiale et la loi normale s'est en effet rajouté toute une série de tests s'appliquant aux distributions ne respectant pas ces lois ». En outre, la recherche quantitative repose sur l'observation des faits ou événements objectifs et favorise leur description, leur explication et leur mesure (Fortin et Gagnon, 2022). L'un des objectifs de cette recherche étant d'appréhender le climat organisationnel et son influence sur les sentiments des travailleurs dans un contexte d'hybridité, l'approche quantitative permet de déployer des outils statistiques en vue de mesurer avec fiabilité et validité les variables de cette étude. Enfin, l'approche quantitative aide à éviter les tâtonnements ou hésitations et permet de gagner du temps (Giordano et Jolibert, 2016).

L'approche quantitative comporte aussi certaines limites. Elle nécessite de la part du chercheur une bonne maîtrise de son fonctionnement et de ses outils. Ainsi, le chercheur doit faire preuve d'expertise et de rigueur. Cette exigence de la méthode quantitative donne un aperçu de la délicatesse dont il faut faire preuve dans l'utilisation de cette méthode pour ne pas tomber dans ce que Giordano et Jolibert (2016) appellent « fausse causalité » qui

conduirait à établir de faux liens de causalité entre les variables. Une autre limite de la méthode quantitative est en relation avec les conditions de l'expérimentation qui pourraient conduire à prioriser la validité interne de l'expérimentation au détriment de celle externe et ainsi entacher la généralisation des résultats (Giordano et Jolibert, 2016). Enfin, l'approche quantitative est associée aux biais de questionnement qui peuvent fausser les résultats. Selon Giordano et Jolibert (2016, p. 11), « il s'agit notamment de la suspicion envers l'objet de l'enquête ou encore de la volonté de participer positivement à l'enquête. Ces biais de questionnement sont autant de menaces potentielles pour la validité interne et externe des résultats obtenus ».

Le choix du devis de recherche a une influence sur le déroulement de l'étude et détermine les types de problèmes auxquels pourrait faire face le chercheur (Crête, 2016). Le devis de recherche est un ensemble d'activités à accomplir ou de conditions singulières qui s'appliquent à la recherche. Il est constitué, dans une recherche quantitative, des décisions qui permettent de générer une structure à même de maximiser les possibilités de réponses fiables aux questions posées et tient généralement compte des éléments comme : les types de comparaisons, la présence ou non d'une intervention, les instruments de collecte des données, les milieux de la recherche, le moment et la fréquence de la collecte des données, la communication avec les participants (Fortin et Gagnon, 2022). Il existe plusieurs types de devis de recherche. Dans la présente recherche, l'objectif étant d'expliquer les relations entre le climat organisationnel et les sentiments d'inclusion et de sécurité psychologique, le devis est corrélationnel descriptif. Le devis corrélationnel peut être utilisé à plusieurs fins. Il peut servir à décrire, à vérifier les relations, les expliquer ou en prédire l'issue et à vérifier des modèles théoriques (Fortin et Gagnon, 2022). Pour cette étude, le recours au devis corrélationnel descriptif permettra d'appréhender la corrélation entre le climat organisationnel et les sentiments d'inclusion et de sécurité psychologique au regard des théories existantes et de mesurer la force des relations entre les variables.

La prochaine session donne un aperçu de la méthode de collecte de données dont nous ferons usage dans la présente étude. Elle comporte deux parties.



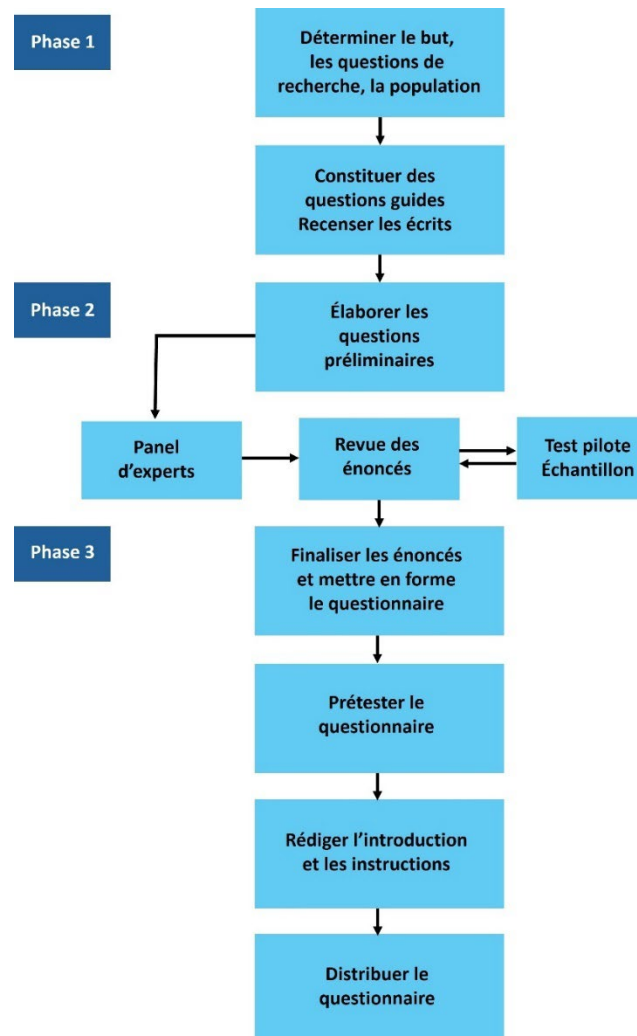
## **2.5 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES**

### **2.5.1 L'enquête par questionnaire**

Le questionnaire de recherche est un outil de collecte de données, de mesure et de mise en forme de l'information qui repose sur l'observation de réponses à des questions administrées à un échantillon de population (Durand et Blais, 2016b). Également appelé sondage ou enquête sur échantillon, le questionnaire comporte des questions dites standardisées. Cette appellation se justifie par le fait que les questions demeurent les mêmes pour tous les répondant·es (Durand et Blais, 2016b). Il est composé d'une série de questions ouvertes ou fermées, structurées et hiérarchisées, d'échelles de mesure de phénomènes non observables tels que la satisfaction ou la motivation au travail (Gavard-Perret et al., 2012), qui permettent de recueillir de l'information factuelle sur des événements, des attitudes, des croyances, des connaissances, des impressions et des opinions auprès du participant ou de la participante (Fortin et Gagnon, 2022). Il est l'instrument de mesure le plus utilisé dans la majorité des disciplines des sciences sociales (Durand et Blais, 2016b).

Agogué et al. (2023) évoquent neuf étapes du déroulement de la collecte de données par questionnaire. La première étape est celle du choix d'une problématique de recherche, d'un modèle et des variables à mesurer. La deuxième étape est celle de l'échantillonnage. La troisième étape consiste à vérifier l'existence ou non dans la littérature de mesures en lien avec les concepts mesurés. La quatrième étape consiste à générer des questions préliminaires sur les variables dont la littérature ne fait pas mention. La cinquième étape est celle où on dresse le questionnaire. À la sixième étape, il faut faire un ou plusieurs tests pilotes. La septième étape permet de vérifier que les questions sont du niveau de la cible. Après cette étape de vérification, la huitième étape vise à éliminer les questions qui causent des difficultés et tester à nouveau le questionnaire. La neuvième et dernière étape consiste à administrer soigneusement le questionnaire au public cible. Ces étapes de l'élaboration du questionnaire,

Fortin et Gagnon (2022) les regroupent en trois phases. La phase de la planification, celle du développement et la phase de la mise en forme. La figure 3 illustre ce processus.



**Figure 3.** Processus d'élaboration du questionnaire

Source : Fortin et Gagnon (2022), p. 299

L'efficacité du questionnaire peut être déterminée en vérifiant la fiabilité et la validité des échelles de mesure (Gavard-Perret et al., 2012). « La fiabilité, encore appelée fidélité, renvoie au degré selon lequel les items d'une échelle mesurent conjointement le même

concept, et ne s'estime donc pas pour des mesures formatives, les indicateurs composant une échelle formative n'étant pas nécessairement liés entre eux, et donc corrélés. La validité désigne le degré avec lequel l'échelle mesure exactement le concept étudié. La validité doit être estimée pour des mesures réflexives, aussi bien que formatives » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 154).

L'un des avantages de cette méthode de collecte de données est sa grande flexibilité en ce qui concerne sa structure, sa forme et ses divers modes d'administration (Fortin et Gagnon, 2022). En outre, cette méthode permet d'obtenir une bonne quantité d'informations sur les concepts étudiés (Durand et Blais, 2016a) en mesurant un nombre élevé de variables et en fournissant moins d'énergies (Durand et Blais, 2016b). Un autre avantage de cet instrument réside dans les différentes possibilités de l'administrer qui font de lui un instrument privilégié de mise en forme de l'information. Par ailleurs, le questionnaire jouit d'une certaine souplesse et ne nécessite pas de grands moyens pour son opérationnalisation, contrairement aux autres méthodes de collecte de données (Durand et Blais, 2016b). Cette méthode peut être utilisée pour cerner divers phénomènes, en occurrence pour observer les comportements privés et intimes (Pourtois et Desmet, 2007). La possibilité de l'administrer en ligne contribuera à atteindre un nombre important de participants. En outre, cette méthode permet une certaine flexibilité dans la formulation des questions. Ainsi, dans le cadre de cette étude, cette méthode permet d'organiser les questions de sorte à y intégrer tous les concepts de l'étude. Enfin, cette méthode a été également choisie en raison de la possibilité de faire des tests pour corriger les éventuelles failles avant de l'administrer.

Cette méthode de collecte de données comporte néanmoins des limites. L'utilisation du questionnaire demande une attention soutenue de la part du chercheur. En effet, cette méthode souffre de critiques en raison des biais dans les réponses des participants que peut induire la formulation des questions (Gavard-Perret et al., 2012). Cette réalité oblige le chercheur à ajuster les questions à la cible en ce qui concerne la langue, le niveau de complexité des questions, les types de questions, la formulation (Fortin et Gagnon, 2022). En outre, certains s'interrogent sur la fiabilité de la méthode pour appréhender des phénomènes

sociaux essentiellement collectifs (Durand et Blais, 2016b). D'autres limites de cette méthode sont en rapport avec la difficulté de s'assurer que tous les participant·es comprennent bien les questions, qu'ils y répondent consciencieusement et de façon sincère. Aussi, une fois administré, le questionnaire ne peut plus être modifié. Cette méthode nécessite également de collecter une grande quantité de données et donc une taille relativement importante d'échantillon (Agogué et al., 2023).

## **2.5.2 L'instrument de cueillette de données : le questionnaire de recherche**

L'opérationnalisation de l'approche quantitative demande l'utilisation d'une quantité importante de données (Coron, 2020), mesurées à partir d'un questionnaire de recherche. Dans cette logique, le questionnaire est notre principale méthode de collecte de données dans cette étude. Il a été hébergé sur la plateforme sécurisée SurveyMonkey et a été administré par voie électronique par le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ), qui a agi à titre de collaborateur dans ce projet. Pour cette étude, nous référons aux échelles préexistantes que nous adaptons, au besoin, pour la mesure des variables. Les questions à réponse choisie ont été privilégiées dans cette étude. Toutefois, certaines questions sont à réponse construite pour permettre aux participants de décrire certains aspects de leur expérience. Ces données ainsi recueillies ne sont toutefois pas traitées dans le présent mémoire, qui s'inscrit dans un projet de recherche plus vaste. En effet, précisons que ce mémoire est réalisé dans le cadre du projet de recherche : *Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail : investir le rôle des pratiques inclusives de gestion des ressources humaines*, en collaboration avec le Syndicat de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) qui vise à examiner le climat organisationnel et le sentiment d'inclusion du personnel dans leur organisation en contexte de travail hybride. À cet effet, le questionnaire contient d'autres variables que celles mesurées dans le présent mémoire, qui sont utilisées dans le cadre plus vaste du projet. Le questionnaire de cette recherche comportait 32 questions, réparties en

trois sections. Il est disponible à l'Annexe I. Pour le présent mémoire, ce sont 21 questions qui ont été retenues pour analyse.

La première section comportait les questions relatives aux modalités d'encadrement du travail hybride dans les organisations. Le nombre de jours consacrés au télétravail a été mesuré par la question 2 du questionnaire. Les participant·es avaient le choix sur une échelle allant de « Aucun » à « 5 jours ». La proportion du temps de travail passé en télétravail a été mesurée à la question 3, où les répondant·es pouvaient choisir sur une échelle allant de « moins de 20 % » à « plus de 80 % ». L'obligation pour l'employé·e de travailler en présentiel et les modalités de présence obligatoire sur les lieux physiques de l'employeur ont été mesurées par les questions 6, 7, 8 et 9 du questionnaire de recherche. Les questions 10, 11, 12 et 13 ont servi à mesurer les modalités d'exécution et d'encadrement du télétravail imposées par l'employeur.

La deuxième section portait sur l'inclusion le milieu de travail. Les dimensions du climat d'inclusion ont été mesurées par les questions 15, 16 et 17 à, respectivement, 5 items, 6 items et 4 items. L'échelle de mesure choisie est celle de Nishii (2013) qui mesure les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision. L'échelle de type Likert à cinq points a été adoptée. Les participant·es devaient indiquer leur niveau d'accord avec en choisissant entre 1) Très fortement en désaccord, 2) En désaccord, 3) Ni en désaccord ni en accord, 4) En accord et 5) Très fortement en accord. Le sentiment d'inclusion dans l'organisation est mesuré à la question 18 grâce à l'échelle de Chung et al. (2020) en 10 items qui mesure le degré auquel les personnes ont le sentiment de faire partie des processus organisationnels en se servant de l'échelle de type Likert à cinq points, allant de 1) Fortement en désaccord à 5) Fortement en accord. Le sentiment de sécurité psychologique est mesuré à la question 21 par l'échelle d'Edmondson (1999) en 5 items qui mesure les perceptions des conséquences de la prise de risques interpersonnels dans un contexte particulier comme le lieu de travail. Cette question repose elle aussi sur une échelle de Likert en cinq points allant de 1) Fortement en désaccord à 5) Fortement en accord.

La dernière section est relative aux caractéristiques sociodémographiques. L'âge, le genre, l'identification à un groupe sous-représenté, la composition du ménage, le statut de proche aidance le niveau de scolarité et l'ancienneté dans l'organisation sont les variables qui ont été mesurées.

## **2.6 POPULATION À L'ÉTUDE**

L'intérêt de cette étude étant d'appréhender les liens entre le climat organisationnel et les sentiments d'inclusion et de sécurité psychologique en contexte de travail hybride, la population de la présente étude est constituée de professionnel·les œuvrant dans des organisations des secteurs public et parapublic québécois. Une population cible désigne l'ensemble des éléments (personnes, objets, spécimens) qui répondent aux critères de sélection de la présente étude (Fortin et Gagnon, 2022). Dans cette étude, la population cible est constituée des professionnel·les en emploi d'une organisation publique ou parapublique qui offre le travail hybride comme mode de fonctionnement.

« Un échantillon est un sous-groupe d'une population choisi pour participer à une étude » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 251). Plusieurs types d'échantillonnage s'offrent aux chercheuses et chercheurs. Ces méthodes d'échantillonnage permettent de minimiser les biais et de s'assurer que l'échantillon est représentatif de la population (Fortin et Gagnon, 2022). Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour un échantillon non probabiliste (Beaud, 2016), c'est-à-dire que l'échantillon n'a pas été constitué de façon aléatoire ni basé sur un calcul de probabilités. Il en résulte que les éléments de la population n'ont pas des chances égales de faire partie de notre échantillon (Fortin et Gagnon, 2022). L'échantillonnage non probabiliste à participation volontaire a été préféré. Cette méthode de collecte de données fait toutefois courir le risque d'un échantillonnage peu représentatif de la population, créant ainsi un biais d'échantillonnage (Fortin et Gagnon, 2022).

Ainsi, par l'entremise du Syndicat de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ), une invitation à répondre à un questionnaire en ligne a été transmise à 22 915 personnes. L'enquête s'est déroulée du 12 au 23 février 2024. L'échantillon final est constitué de 5 311 personnes répondantes. Le taux de réponse se situe à 23,2 %.

## **2.7 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES**

### **2.7.1 Épuration de la base de données et vérification de la fiabilité interne**

En raison de sa flexibilité, de ses différentes fonctions et de sa facilité d'utilisation, qui le placent devant plusieurs autres logiciels d'analyses statistiques (Zheng et al., 2019), nous avons opté pour l'utilisation du logiciel d'analyse statistique SPSS (version 29) pour l'analyse des données. À cet effet, les données recueillies par le biais de la plateforme SurveyMonkey y ont été importées. Ensuite, nous avons épuré la base de données en ciblant les données manquantes, extrêmes et aberrantes, et avons procédé à leur importation selon la méthode de la moyenne, étant donné que leur nombre était deçà du seuil de 5 % (Haziza et Rao, 2003).

La fiabilité d'une recherche repose singulièrement sur la fiabilité de la mesure des phénomènes qui doit être réalisée au moyen d'instruments fiables (Gavard-Perret et al., 2012). Ainsi, après l'importation des données, la fiabilité interne des échelles de mesure a été validée. Le coefficient alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), qui est « la moyenne des coefficients que l'on obtiendrait pour toutes les combinaisons possibles de deux sous-ensembles d'indicateurs mesurant un même concept » (Durand et Blais, 2016a, p. 240), a été calculé pour les dimensions du climat d'inclusion, le sentiment d'inclusion dans l'organisation et le sentiment de sécurité psychologique, en vue de vérifier la cohérence interne des construits. Cet indice de la fidélité doit être minimalement de 0,70 (DeVellis, 2003 ; Durand et Blais, 2016a). Un

indice alpha élevé est la preuve de la cohérence et de la qualité de la mesure (Durand et Blais, 2016a).

En dernier lieu, les indices globaux (variables composites) ont été calculés à partir de la moyenne des items de chacune des variables mesurées (climat d'inclusion, sentiment d'inclusion, sentiment de sécurité psychologique).

### **2.7.2 Statistiques descriptives**

L'étape de l'épuration de base de données et de la vérification de la fiabilité interne a donné suite à celle de la réalisation des statistiques descriptives afin de brosser un portrait des résultats. Les pourcentages (%) et les effectifs (n), ont été utilisés pour les variables nominales (l'âge, le nombre de jours en télétravail, le genre, la composition du ménage, le niveau de scolarité, l'identification à un groupe minoritaire, le statut de proche aidance). Concernant les variables ordinales (le climat d'inclusion, le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique) la moyenne (M) et l'écart-type (É.T.) ont également été calculés, tant pour les items constituant les échelles que pour les indices composites (mesure globale).

### **2.7.3 Vérification des objectifs de recherche**

La complexité des phénomènes étudiés en science de la gestion nécessite souvent le recours à des modèles explicatifs à plusieurs facteurs (Gavard-Perret et al., 2012). Ainsi, afin de vérifier les objectifs de cette étude, nous avons recouru aux corrélations bivariées. Les corrélations bivariées permettent d'évaluer la signification et l'ampleur de l'association entre deux variables, en utilisant un coefficient de corrélation ( $r$ ) qui mesure l'association linéaire. Afin de qualifier la taille de l'effet de l'association, les balises de Cohen (1988) sont utilisées. Celles-ci sont présentées au tableau 1.



**Tableau 1.** La taille de l'effet d'une corrélation

Valeur du r	Taille de l'effet
Autour de 0,30 et moins	Faible corrélation
Autour de 0,50	Corrélation moyenne
Autour de plus de 0,70	Forte corrélation

Source : Yergeau et Poirier (2023)

Pour comparer les résultats de plus de deux groupes, nous appliquons la méthode d'analyse de variance (Tabachnick et Fidell, 2013). Par ailleurs, des analyses de variance (ANOVA à un facteur) ont été effectuées. L'analyse de variance à un facteur (ou *one-way* ANOVA) permet d'examiner les moyennes relatives aux différentes modalités d'une seule variable ou facteur en comparant plusieurs moyennes. Elle sert à déterminer les effets probables et mesurables des variations du facteur sur une variable dépendante. Ces analyses aident le chercheur à « tester l'impact d'une ou variables, mesurées sur une échelle nominale, sur une variable mesurée sur une échelle d'intervalle ou de rapport » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 312). Pour déterminer où se situent les différences entre les groupes, des tests de comparaisons multiples (analyses post hoc) seront réalisés lorsque les différences s'avèreront significatives. Le test de Bonferroni sera privilégié. Ce test applique le test t pour comparer les moyennes des groupes par paires, en ajustant le seuil de signification en divisant 0,05 par le nombre de comparaisons effectuées. Ainsi, il réduit le risque de commettre une erreur de type I (Yergeau et Poirier, 2023). Il faut noter que les analyses statistiques réalisées ont été choisies au regard des objectifs de la présente étude et de la nature des données à analyser (nominales, continues et/ou ordinales).

## **2.8 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES**

Toute recherche impliquant la participation d'êtres humains impose le respect des règles d'éthique et chaque étude comporte des enjeux éthiques qui lui sont spécifiques (Agogué et al., 2023 ; Fortin et Gagnon, 2022). Les principaux enjeux éthiques liés à la

présente recherche sont ceux de la protection de la vie privée et la question du consentement libre et éclairé. À cet effet, la confidentialité des données personnelles des participants est garantie, conformément aux normes d'éthique de l'UQAR. D'ailleurs, aucune donnée identificatoire n'a été recueillie. Notons que la recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAR (CER-2024-359). Aussi, grâce à la sécurité de la plateforme de distribution du questionnaire, les données sensibles sont maintenues confidentielles. Par ailleurs, aucune divulgation des informations personnelles des participant·es n'est faite à travers cette recherche, les résultats individuels des questionnaires n'y sont pas présentés. En outre, la participation volontaire au sondage sous-entend implicitement le consentement du participant ou de la participante. Le préambule du questionnaire fournit toutes les informations nécessaires aux participant·es en vue d'assurer un consentement éclairé.

Sur le plan éthique, un projet de recherche doit profiter à la société entière, mais aussi à chacun des participant·es (Crête, 2016). À cet effet, les connaissances qui découlent du présent projet de recherche seront utiles aussi bien pour les gestionnaires, les organisations que pour les participant·es. Aussi, l'intérêt de cette étude, appréhender les pratiques inclusives de gestion des ressources humaines à favoriser en contexte de travail hybride, a été mentionné dans l'introduction du questionnaire afin de communiquer suffisamment d'informations aux participant·es et leur signifier l'importance de leur contribution.

## **2.9 CONCLUSION**

Ce deuxième chapitre a servi à présenter la méthodologie adoptée dans cette recherche. Ainsi, après avoir formulé notre question de départ et les objectifs de recherche, nous avons procédé à la justification de la pertinence de l'étude, tant sur le plan social que scientifique. Ensuite, le cadre d'analyse a été précisé à travers la clarification des concepts clés de cette étude. Cette étape a permis de mettre en exergue les variables mesurées dans l'étude, les

instruments de mesure utilisés et la méthode de collecte de données choisie. Enfin, la population à l'étude, la méthode d'analyse des données et les considérations éthiques ont été présentées.

Le prochain chapitre est consacré à la présentation des données recueillies.

## **CHAPITRE 3**

### **RÉSULTATS**

Le chapitre 3 a pour objet la présentation des résultats de notre enquête. Il comporte deux parties. La première sera consacrée au portrait de l'échantillon à travers la présentation des caractéristiques sociodémographiques. La seconde partie portera sur les statistiques descriptives des variables à l'étude. Dans cette section, les statistiques descriptives du climat d'inclusion dans l'organisation, du sentiment d'inclusion dans l'organisation et du sentiment de sécurité psychologique seront présentées. Ensuite, les liens entre les variables seront établis. Dans un premier temps, les liens entre les pratiques d'emploi équitables et le sentiment d'inclusion seront précisés. Ceux qui lient l'intégration des différences et le sentiment d'inclusion, d'une part, et l'inclusion dans la prise de décision et le sentiment d'inclusion, d'autre part, seront par la suite exposés. Nous nous intéresserons ensuite aux liens qu'entretiennent les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences, l'inclusion dans la prise de décision, le sentiment d'inclusion avec le sentiment de sécurité psychologique. Enfin, nous ferons des analyses de variance pour ce qui est des différences en fonction des caractéristiques individuelles en ce qui a trait au sentiment d'inclusion et au sentiment de sécurité psychologique.

#### **3.1 PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON**

Le deuxième tableau présente le profil des personnes répondantes en fonction de leur âge. Les résultats montrent que le groupe d'âge des 40 à 49 ans est le plus représenté, avec 40,8 % de l'échantillon. Ce sont 28,0 % des personnes répondantes qui appartiennent au groupe d'âge des 50 à 59 ans, tandis que 20,3 % appartiennent au groupe d'âge des 30 à 39 ans.

**Tableau 2.** Âge des personnes répondantes

Âge	Pourcentage (%)	Effectif (n)
20 à 29 ans	2,8	150
30 à 39 ans	20,3	1 079
40 à 49 ans	40,8	2 165
50 à 59 ans	28,0	1 485
60 à 69 ans	5,2	278
70 ans et plus	0,1	6
Non spécifié	2,8	148
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

Le troisième tableau présente le profil des personnes répondantes en fonction de leur genre. Les résultats montrent que la majorité de l'échantillon est composée de femmes (n = 3228), soit un pourcentage de 60,8 %. Les hommes représentent 35,5 % des répondants (n = 1888) et les personnes non binaires représentent 0,2 % des personnes répondantes (n = 11).

**Tableau 3.** Genre des personnes répondantes

Genre	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Femme	60,8	3 228
Homme	35,5	1 888
Personne non binaire	0,2	11
Préfère ne pas répondre	3,1	163
Non spécifié	0,4	21
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

Le quatrième tableau présente les statistiques descriptives au regard du niveau de scolarité des personnes répondantes. Selon les résultats, la majorité (n = 2 196) détient un diplôme de baccalauréat, soit un pourcentage de 41,5 %. Un peu moins du tiers des répondants (29,1 % ; n = 1547) détiennent un diplôme de 2<sup>e</sup> cycle universitaire (maîtrise ou DESS). Les personnes détentrices d'un diplôme d'études collégiales (DEC) composent

16,8 % de l'échantillon (n = 892). Enfin, 3,4 % détiennent un doctorat (n = 183) et 1,4 % détiennent un diplôme d'études secondaires ou professionnelles (n = 77).

**Tableau 4.** Niveau de scolarité des personnes répondantes

Diplôme	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)	1,4	77
Diplôme d'études collégiales (DEC)	16,8	892
Certificat de 1 <sup>er</sup> cycle universitaire	7,4	392
Baccalauréat	41,5	2 196
Diplôme de 2 <sup>e</sup> cycle universitaire (maîtrise, DESS)	29,1	1 547
Doctorat	3,4	183
Non spécifié	0,5	24
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

Le cinquième tableau donne un aperçu des statistiques descriptives en fonction de la composition du ménage des personnes répondantes. Les résultats montrent que la majorité, soit 53,3 %, vit en couple avec enfant(s) (n = 2832). Ce sont 19,7 % des personnes qui vivent en couple sans enfant (n = 1044), 13,4 % qui vivent seules sans enfants (n = 713) et 484 personnes répondantes, soit 9,1 %, vivent seules avec enfant(s).

**Tableau 5.** Composition du ménage des personnes répondantes

Composition du ménage	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Personne seule, sans enfant	13,4	713
Personne seule, avec enfant(s)	9,1	484
En couple, sans enfant	19,7	1 044
En couple, avec enfant(s)	53,3	2 832
Je préfère ne pas répondre	3,9	209
Non spécifié	0,5	29
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

Le sixième tableau présente le portrait de l'échantillon au regard de l'appartenance ou non à des groupes minoritaires. Les résultats montrent que 3783 personnes répondantes ne s'identifient à aucun groupe minoritaire, soit 71,2 %. Une proportion de 8,6 % de l'échantillon s'identifie comme faisant partie des minorités visibles<sup>4</sup> (n = 458), 5,2 % (n = 280) s'identifient comme faisant partie des minorités ethniques<sup>5</sup>, 4,0 % (n = 211) des répondants appartiennent au groupe des personnes LGBTQ+<sup>6</sup>, 1,6 % (n = 87) de l'échantillon s'identifient au groupe des personnes handicapées<sup>7</sup> et 0,6 % (n = 30) s'identifient au groupe des personnes autochtones<sup>8</sup>.

**Tableau 6.** Identification à un groupe minoritaire

Identification à un groupe minoritaire	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Personne handicapée	1,6	87
Personne autochtone	0,6	30
Minorité visible	8,6	458
Minorité ethnique	5,2	280
Personne LGBTQ+	4,0	211
Préfère ne pas répondre	7,5	504
Aucun de ces groupes	71,2	3 783

Le septième tableau présente le statut de proche aidance<sup>9</sup> des personnes répondantes. Les résultats montrent que 4148 personnes répondantes, soit 78,1 %, n'exercent pas de

<sup>4</sup> Une personne autre qu'Autochtone qui s'identifie comme minorité visible en raison de sa « race » ou de la couleur de sa peau

<sup>5</sup> Une personne qui ne s'identifie pas comme minorité visible ou personne autochtone, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais

<sup>6</sup> Une personne lesbienne, gaie, bisexuelle, trans et queer. Le « + » signifie que d'autres groupes peuvent s'ajouter à l'acronyme

<sup>7</sup> Une personne ayant une déficience durable ou récurrente, soit de ses capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, entraînant une incapacité significative et persistante, et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes.

<sup>8</sup> Une personne qui s'identifie aux peuples autochtones du Canada : membres d'une Première Nation, Métis du Canada ou Inuit

<sup>9</sup> Les personnes proches aidantes apportent leur soutien à un, à une ou à plusieurs membres de leur entourage qui présentent une incapacité temporaire ou permanente de nature physique, psychologique, psychosociale ou autre, peu importe leur âge ou leur milieu de vie, avec qui elles partagent un lien affectif, familial ou non.

responsabilités de proche aidance, tandis que 18,0 % des personnes répondantes (n = 957) ont des responsabilités de proche aidance.

**Tableau 7.** Responsabilité de proche aidance des personnes répondantes

<b>Responsabilité de proche aidance</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Effectif (n)</b>
Oui	18,0	957
Non	78,1	4148
Préfère ne pas répondre	3,2	171
Non spécifié	0,7	35
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5311</b>

Le huitième tableau indique les statistiques descriptives en fonction du nombre de jours hebdomadaire en télétravail. Selon les résultats, 2984 des personnes répondantes, soit 56,2 %, font en moyenne trois jours par semaine en télétravail, 15,3 % (n = 815) font en moyenne quatre jours par semaine, 14,1 % y ont recours sur deux jours en moyenne pour un effectif de 748 sur 5311 répondant·es. 397 répondant·es, soit 7,5 %, font du télétravail en moyenne tous les jours de la semaine, alors que 254 personnes, soit 4,8 % de l'échantillon, font en moyenne une journée en télétravail hebdomadairement. Enfin, ce sont 110 personnes répondantes, soit 2,1 %, qui ne font pas du tout du télétravail.

**Tableau 8.** Nombre de jours hebdomadaire en télétravail

<b>Nombre de jours hebdomadaire en télétravail (en moyenne)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Effectif (n)</b>
Aucun	2,1	110
1 jour	4,8	254
2 jours	14,1	748
3 jours	56,2	2 984
4 jours	15,3	815
5 jours	7,5	397
Non spécifié	0,1	3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>



Le neuvième tableau présente les statistiques descriptives en fonction de l'imposition ou non des jours de travail en présentiel dans les bureaux de l'employeur. Les résultats montrent que 96,0 % des répondant·es, soit 5096 personnes, se voient imposer des jours de présence obligatoire, tandis que 3,1 % de l'échantillon, soit 167 personnes répondantes, n'ont pas cette contrainte.

**Tableau 9.** Imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire

<b>Imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Effectif (n)</b>
Oui	96,0	5 096
Non	3,1	167
Je ne sais pas	0,8	44
Non spécifié	0,1	4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

## **3.2 STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES À L'ÉTUDE**

### **3.2.1 Le climat d'inclusion dans l'organisation**

Rappelons que le climat d'inclusion dans l'organisation a été mesuré en prenant appui sur l'échelle de Nishii (2013), à partir des trois dimensions qui le composent : les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans les prises de décision. Pour chacune de ces dimensions, les statistiques descriptives ont été réalisées. Les résultats obtenus sont présentés dans la prochaine section.

#### **3.2.1.1 Les pratiques d'emploi équitables**

Le tableau 10 présente, pour chacun des items qui ont permis de mesurer les pratiques d'emploi équitables dans l'organisation, les moyennes et les écarts-types. Il comporte également la moyenne, l'écart-type et le coefficient alpha de Cronbach de l'indice global de

cette dimension de la variable climat d'inclusion dans l'organisation. La moyenne de l'indice global est de 3,34 (É.T. = 0,758). Le coefficient alpha de Cronbach ( $\alpha = 0,816$ ) montre une bonne cohérence interne.

**Tableau 10.** Pratiques d'emploi équitables

Items	Moyenne	Écart type	Alpha de Cronbach
1. Mon organisation a un processus de promotion équitable.	3,23	0,972	-
2. Le processus d'évaluation du rendement est équitable dans mon organisation.	3,51	0,931	-
3. Mon organisation investit dans le développement de tous ses employés et de toutes ses employées.	3,47	0,997	-
4. Les employé·es de mon organisation reçoivent un salaire égal pour un travail égal.	3,32	1,148	-
5. Mon organisation offre au personnel des moyens sûrs d'exprimer ses revendications.	3,19	0,937	-
<b>Indice global</b>	<b>3,34</b>	<b>0,758</b>	<b>0,816</b>

### 3.2.1.2 Intégration des différences

Le tableau 11 présente les moyennes et les écarts-types pour chacun des items de la dimension de l'intégration des différences, ainsi que la moyenne, l'écart-type et le coefficient alpha de Cronbach de l'indice global de cette dimension. La moyenne de l'indice global est de 3,65 (É.T. = 0,685). Le coefficient alpha de Cronbach obtenu est au-dessus du seuil préconisé, témoignant ainsi d'une bonne cohérence interne, avec une valeur de  $\alpha = 0,870$ .

**Tableau 11.** Intégration des différences

Items	Moyenne	Écart type	Alpha de Cronbach
1. Mon organisation se caractérise par un environnement non menaçant dans lequel les gens peuvent révéler leur « vrai » moi.	3,71	0,948	-
2. Mon organisation valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.	3,82	0,834	-
3. Mon organisation déploie des ressources pour s'assurer que le personnel soit capable de résoudre efficacement les conflits.	3,41	0,883	-
4. Le personnel au sein de mon organisation est apprécié pour ce qu'il est en tant que personne, et pas seulement pour le poste qu'il occupe.	3,65	0,920	-
5. Dans mon organisation, les gens partagent souvent et apprennent à se connaître en tant que personnes.	3,70	0,860	-
6. Mon organisation possède une culture dans laquelle le personnel apprécie les différences que les gens apportent sur le lieu de travail.	3,665	0,8359	-
<b>Indice global</b>	<b>3,65</b>	<b>0,685</b>	<b>0,870</b>

### 3.2.1.3 L'inclusion dans la prise de décision

Les statistiques descriptives de la troisième dimension, l'inclusion dans la prise de décision, sont présentées dans le tableau 12 à travers les moyennes et les écarts-types pour chacun des items ayant servi à mesurer cette dimension, ainsi que la moyenne, l'écart-type et le coefficient alpha de Cronbach de l'indice global. La moyenne de l'indice global est de 3,39 (É.T. = 0,847). Le coefficient alpha de Cronbach obtenu est au-dessus du seuil, avec une valeur de  $\alpha = 0,897$ , montrant ainsi la validité interne de la mesure.

**Tableau 12.** Inclusion dans la prise de décision

Items	Moyenne	Écart type	Alpha de Cronbach
1. Dans mon organisation, la contribution du personnel est activement recherchée.	3,63	0,904	-
2. Dans mon organisation, les idées de chacun.e sur la façon d'améliorer les choses sont sérieusement prises en considération.	3,37	1,011	-
3. Dans mon organisation, les idées du personnel sont utilisées pour repenser ou redéfinir les pratiques de travail.	3,27	1,003	-
4. La direction est convaincue que la résolution des problèmes est améliorée lorsque l'on prend en compte les contributions des différents rôles, niveaux hiérarchiques et fonctions.	3,30	0,953	-
<b>Indice global</b>	<b>3,39</b>	<b>0,847</b>	<b>0,897</b>

### 3.2.2 Le sentiment d'inclusion dans l'organisation

Rappelons que le sentiment d'inclusion dans l'organisation a été mesuré en dix items au moyen d'une échelle de type Likert à cinq points. Dans le tableau 13, les moyennes et les écarts-types pour chacun des items de cette variable sont présentés. La moyenne, l'écart-type et le coefficient alpha de Cronbach de l'indice global de la variable du sentiment d'inclusion dans l'organisation y sont aussi présentés. La moyenne de l'indice global est de 3,62 (É.T. = 0,700). Le coefficient alpha de Cronbach ( $\alpha = 0,937$ ) obtenu est au-dessus du seuil et témoigne d'une bonne cohérence interne.

**Tableau 13.** Sentiment d'inclusion dans l'organisation

Items	Moyenne	Écart type	Alpha de Cronbach
1. Je suis traité·e comme un·e membre important·e de mon organisation.	3,54	0,916	-
2. Je sens que j'ai une place au sein de l'organisation.	3,72	0,862	-
3. Je suis en relation avec les personnes au sein de mon organisation.	3,93	0,735	-
4. Je crois que mon organisation est l'endroit où je suis censé·e être.	3,66	0,911	-
5. Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon organisation.	3,44	0,958	-
6. Dans mon organisation, je peux apporter des aspects de ma personnalité que d'autres membres de l'organisation n'ont pas en commun avec moi.	3,59	0,844	-
7. Les membres de mon organisation de travail m'écoutent même si mes points de vue sont divergents.	3,65	0,840	-
8. Au travail, je suis à l'aise d'exprimer des opinions qui divergent de celles des autres membres de l'organisation.	3,65	0,898	-
9. Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de l'organisation.	3,60	0,868	-
10. Lorsque la perspective de l'organisation devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue.	3,38	0,913	-
<b>Indice global</b>	<b>3,62</b>	<b>0,700</b>	<b>0,937</b>

### 3.2.3 Le sentiment de sécurité psychologique

Cinq items ont servi à mesurer le sentiment de sécurité psychologique dans l'organisation. Le tableau 14 présente les moyennes et les écarts-types pour chacun des items de cette variable, ainsi que la moyenne, l'écart-type et le coefficient alpha de Cronbach de l'indice global du sentiment de sécurité psychologique dans l'organisation. La moyenne de l'indice global est de 3,60 (É.T. = 0,657). Le coefficient alpha de Cronbach ( $\alpha = 0,734$ ) obtenu est légèrement au-dessus du seuil et témoigne d'une cohérence interne acceptable.

**Tableau 14.** Sentiment de sécurité psychologique

Items	Moyenne	Écart type	Alpha de Cronbach
1. Dans mon organisation, je suis capable de soulever des problèmes et des questions difficiles.	3,71	0,892	-
2. Dans mon organisation, les gens rejettent parfois les autres parce qu'ils sont différents [ <i>inversé</i> ].	3,58	1,066	-
3. Je peux prendre des risques en toute sécurité dans mon organisation.	3,23	0,934	-
4. Il m'est facile de demander de l'aide aux autres membres de mon organisation.	3,87	0,875	-
5. Personne dans cette organisation n'agirait délibérément d'une manière qui nuirait à mes efforts.	3,62	0,937	-
<b>Indice global</b>	<b>3,60</b>	<b>0,657</b>	<b>0,734</b>

### 3.2.4 Les liens entre les variables

En vue d'appréhender la nature des relations entre les différentes variables de notre étude et les diverses dimensions qui les composent, nous avons procédé à des analyses de corrélation bivariée. Les résultats obtenus pour chaque variable sont présentés dans la section qui suit.

#### 3.2.4.1 Les pratiques d'emploi équitables et le sentiment d'inclusion

L'analyse des liens entre les pratiques d'emploi équitables et le sentiment d'inclusion au moyen de la corrélation bivariée donne un coefficient de corrélation ( $r$ ) d'une valeur de 0,614 ( $p < 0,001$ ). Ce résultat montre une corrélation positive et indique que les pratiques d'emploi équitables sont positivement associées au sentiment d'inclusion en contexte de travail hybride. Nous pouvons qualifier la taille de cet effet de moyennement élevée (Cohen, 1988).

#### 3.2.4.2 L'intégration des différences et le sentiment d'inclusion

Selon les résultats, l'intégration des différences a une forte corrélation positive et significative avec le sentiment d'inclusion dans l'organisation. L'analyse de la corrélation bivariée affiche un coefficient de corrélation  $r = 0,745$  ( $p < 0,001$ ). Ce résultat démontre que l'intégration des différences est fortement associée au sentiment d'inclusion dans l'organisation.

#### 3.2.4.3 L'inclusion dans la prise de décision et le sentiment d'inclusion

L'analyse des liens entre l'inclusion dans la prise de décision et le sentiment d'inclusion affiche un coefficient de corrélation ( $r$ ) d'une valeur de  $0,703$  ( $p < 0,001$ ). Il en résulte ainsi une forte corrélation positive significative entre l'inclusion dans la prise de décision et le sentiment d'inclusion dans l'organisation en contexte de travail hybride.

#### 3.2.4.4 Les pratiques d'emploi équitables et le sentiment de sécurité psychologique

Quand on s'intéresse aux liens entre les pratiques d'emploi équitables et le sentiment de sécurité psychologique, l'analyse de la corrélation bivariée donne un coefficient de corrélation ( $r$ ) d'une valeur de  $0,553$  ( $p < 0,001$ ). Ainsi, les pratiques d'emploi équitables sont positivement associées au sentiment de sécurité psychologique. Ce résultat montre une corrélation moyennement significative entre ces deux variables de l'étude.

#### 3.2.4.5 L'intégration des différences et le sentiment de sécurité psychologique

L'intégration des différences entretient aussi des relations significatives avec le sentiment de sécurité psychologique selon les résultats. Le coefficient de corrélation ( $r$ )

obtenu est d'une valeur de 0,683 ( $p < 0,001$ ). Ce résultat montre une corrélation positive et indique que l'intégration des différences est positivement associée au sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride. La taille de l'effet peut être qualifiée de moyennement élevée.

#### 3.2.4.6 L'inclusion dans la prise de décision et le sentiment de sécurité psychologique

L'analyse des liens entre l'inclusion dans la prise de décision et le sentiment de sécurité psychologique au moyen de la corrélation bivariée donne un coefficient de corrélation ( $r$ ) d'une valeur de 0,591 ( $p < 0,001$ ). Ce résultat montre une corrélation positive et indique que l'inclusion dans la prise de décision est positivement associée au sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride avec une taille d'effet moyenne.

#### 3.2.4.7 Le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique

L'examen de la corrélation bivariée des relations entre le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique affiche un coefficient de corrélation ( $r$ ) d'une valeur de 0,713 ( $p < 0,001$ ). Ces résultats témoignent d'une forte corrélation positive. Ainsi, le sentiment d'inclusion est significativement associé au sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride.

### 3.2.5 Le sentiment d'inclusion : les différences individuelles

Afin d'examiner les variations du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction des différences individuelles, nous avons procédé à des analyses de variances (ANOVA à un facteur) pour chacune des variables des caractéristiques sociodémographiques de la population à l'étude.



### 3.2.5.1 L'âge

L'analyse de variance (ANOVA à un facteur) réalisée en vue d'examiner la relation entre le sentiment d'inclusion et l'âge révèle qu'il n'y a pas de variation significative en fonction de l'âge ( $F = 2,219$ ,  $p = 0,05$ ). Les moyennes et les écarts-types pour chacun des groupes d'âge sont présentés dans le tableau 15.

**Tableau 15.** Variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du groupe âge

Groupe âge	N	Moyenne	Écart type
20-29	148	3,6378	0,70242
30-39	1065	3,6546	0,68703
40-49	2125	3,6328	0,70019
50-59	1469	3,5759	0,70417
60-69	273	3,6410	0,71332
70 et plus	6	3,9833	0,35449
Total	<b>5086</b>	<b>3,6219</b>	<b>0,69955</b>

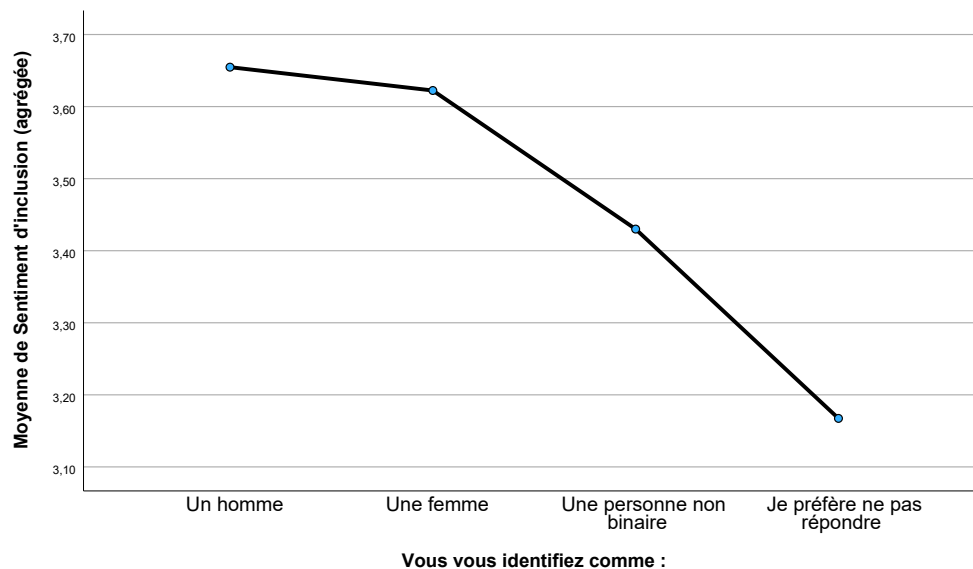
### 3.2.5.2 Le genre

Les résultats de l'examen des relations entre le sentiment d'inclusion dans l'organisation et le genre réalisé au moyen de l'analyse de variance (ANOVA à un facteur) sont consignés dans le tableau 16 ci-dessous. Ces résultats montrent une variation significative en fonction du genre ( $F = 24,366$ ,  $p < 0,001$ ) comme l'illustre la figure 4. Une analyse post hoc à l'aide du test de Bonferroni indique que les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent significativement moins incluses dans l'organisation que les personnes non binaires, les hommes et les femmes. Les personnes non binaires se sentent moins incluses que les hommes et que les femmes, et les femmes se sentent légèrement moins incluses dans

l'organisation que les hommes. Ces différences ne sont toutefois pas significatives statistiquement.

**Tableau 16.** Variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du genre

Genre	N	Moyenne	Écart type
Un homme	1852	3,6547	0,72754
Une femme	3186	3,6223	0,67201
Une personne non binaire	10	3,4300	1,04780
Je préfère ne pas répondre	159	3,1673	0,69778
<b>Total</b>	<b>5207</b>	<b>3,6196</b>	<b>0,69851</b>



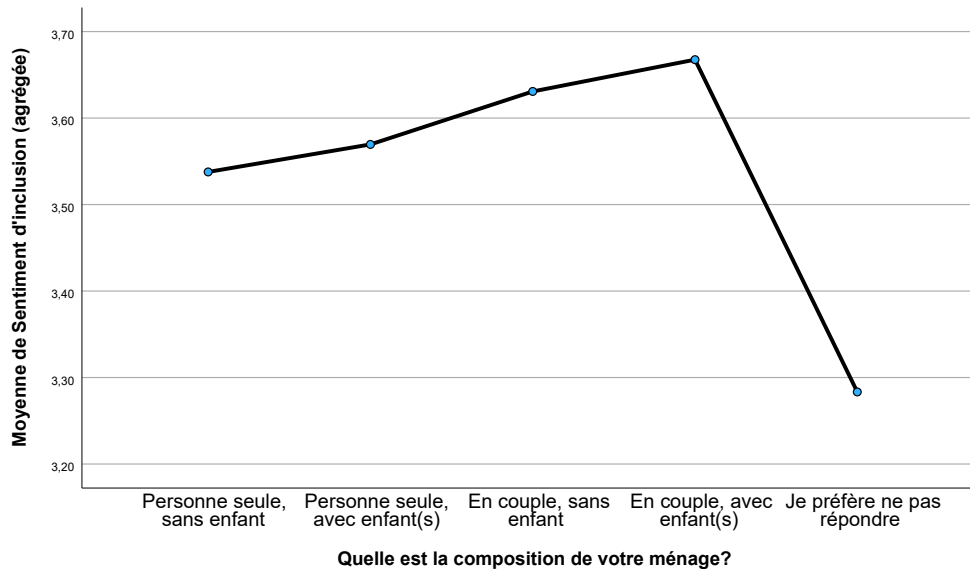
**Figure 4.** Variation du sentiment d'inclusion en fonction du genre

### 3.2.5.3 La composition du ménage

Les résultats de l'analyse de variance (ANOVA à un facteur) quant à la variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction de la composition du ménage sont présentés dans le tableau 17 et la figure 5. Ces résultats montrent une variation significative du sentiment d'inclusion en fonction de la composition du ménage ( $F = 18,412, p < 0,001$ ). Les résultats de l'analyse post hoc montrent que les personnes en couple avec enfant(s) se sentent significativement plus incluses dans l'organisation que les personnes seules avec ou sans enfant(s) et que les personnes qui préfèrent ne pas répondre. Ces dernières se sentent significativement moins incluses que tous les autres groupes.

**Tableau 17.** Variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction de la composition du ménage

Composition du ménage	N	Moyenne	Écart type
Personne seule, sans enfant	703	3,5377	0,71571
Personne seule, avec enfant(s)	479	3,5695	0,72975
En couple, sans enfant	1031	3,6307	0,70653
En couple, avec enfant(s)	2782	3,6675	0,67272
Je préfère ne pas répondre	204	3,2833	0,75640
<b>Total</b>	<b>5199</b>	<b>3,6186</b>	<b>0,69883</b>



**Figure 5.** Variation du sentiment d'inclusion en fonction de la composition du ménage

#### 3.2.5.4 L'Identification à un groupe minoritaire

L'analyse de variance (ANOVA à un facteur) réalisée en vue d'examiner la relation entre le sentiment d'inclusion et l'identification à un groupe minoritaire révèle qu'il n'y a pas de variation significative en fonction de l'appartenance à un groupe minoritaire ( $F = 1,579$ ,  $p = 0,149$ ). Cette valeur de  $p$  est supérieure à 0,05, démontrant une relation non significative. Les moyennes et les écarts-types obtenus sont présentés dans le tableau 18.

**Tableau 18.** Variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction de l'identification à un groupe minoritaire

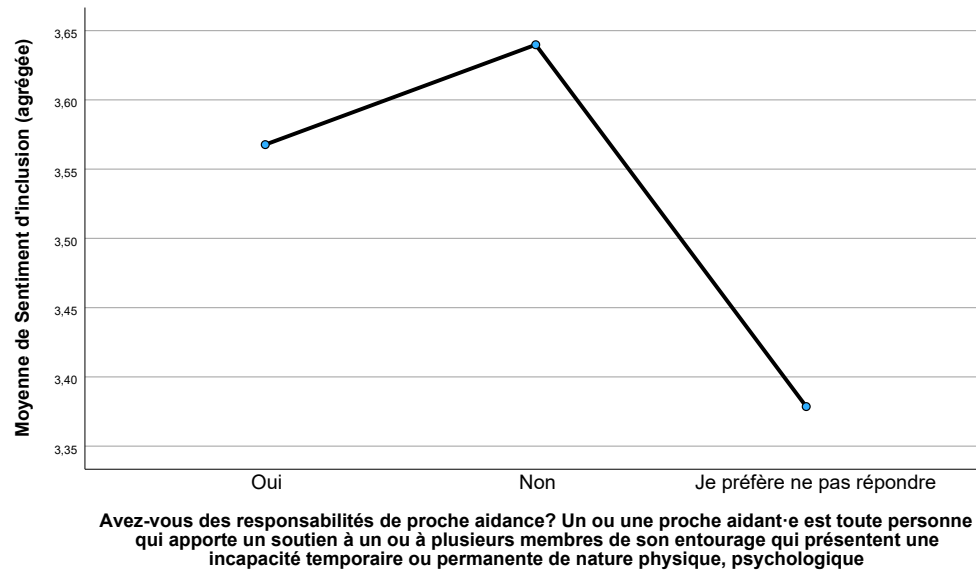
Groupes minoritaires	N	Moyenne	Écart type
Personne handicapée	85	3,6129	0,72634
Personne autochtone	29	3,4690	0,93507
Minorité visible	448	3,5971	0,69125
Minorité ethnique	271	3,5406	0,66073
Personne LGBTQ+	177	3,5395	0,68000
Préfère ne pas répondre	495	3,5978	0,70683
Aucun de ces groupes	3723	3,6334	0,70043
<b>Total</b>	<b>5228</b>	<b>3,6177</b>	<b>0,69971</b>

#### 3.2.5.5 Le statut de proche aidance

L'analyse de variance (ANOVA à un facteur) quant à la variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du statut de proche aidance montre une variation significative du sentiment d'inclusion en fonction du statut de proche aidance ( $F = 14,320$ ,  $p < 0,001$ ). Les données obtenues, présentées dans le tableau 19 et la figure 6, combinées aux analyses post hoc, révèlent que les personnes proches aidantes se sentent moins incluses que celles qui n'exercent pas ce rôle. Par ailleurs, les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent moins incluses dans l'organisation que les deux autres groupes.

**Tableau 19.** Variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du statut de proche aidance

Proche aidant.e	N	Moyenne	Écart type
Oui	938	3,5677	0,73703
Non	4088	3,6398	0,68685
Je préfère ne pas répondre	168	3,3786	0,73689
<b>Total</b>	<b>5194</b>	<b>3,6183</b>	<b>0,69961</b>



**Figure 6.** Variation du sentiment d’inclusion en fonction du statut de proche aidance

### 3.2.6 Le sentiment de sécurité psychologique : les différences individuelles

Les variations du sentiment de sécurité psychologique en fonction des différences individuelles ont été aussi examinées au moyen des analyses de variances (ANOVA à un facteur) pour chacune des variables des caractéristiques sociodémographiques de la population à l’étude. Les résultats obtenus sont présentés dans la prochaine section.

#### 3.2.6.1 L’âge

L’analyse de variance (ANOVA à un facteur) réalisée en vue d’examiner la relation entre le sentiment de sécurité psychologique et l’âge révèle qu’il n’y a pas de variation significative en fonction de l’âge ( $F = 2,212$ ,  $p = 0,05$ ). Les moyennes et les écarts-types obtenus sont présentés dans le tableau 20.

**Tableau 20.** Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut de l'âge

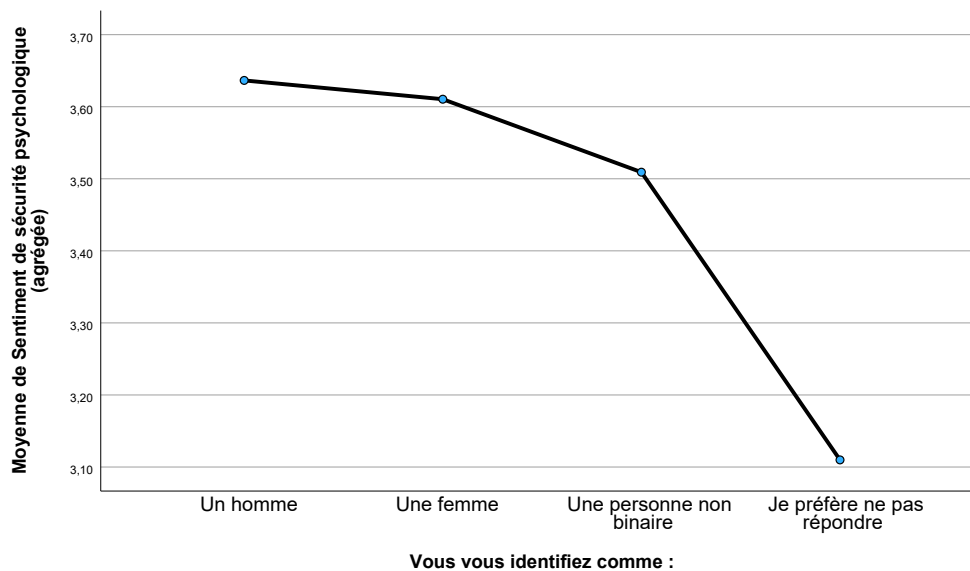
Âge	N	Moyenne	Écart type
20-29	148	3,6324	0,65113
30-39	1073	3,6397	0,63100
40-49	2151	3,5935	0,66570
50-59	1480	3,5893	0,65927
60-69	277	3,6513	0,65129
70 et plus	6	4,2000	0,47329
<b>Total</b>	<b>5135</b>	<b>3,6069</b>	<b>0,65576</b>

### 3.2.6.2 Le genre

Les résultats de l'examen des relations entre le sentiment de sécurité psychologique et le genre réalisé au moyen de l'analyse de variance (ANOVA à un facteur) sont consignés dans le tableau 21 ci-dessus. Ces résultats montrent une différence significative en fonction du genre ( $F = 32,904$ ,  $p < 0,001$ ) comme l'illustre la figure 7. Ainsi, les analyses post hoc révèlent que les personnes qui préfèrent ne pas répondre ressentent moins de sécurité psychologique que les personnes non binaires, les hommes et les femmes. Les personnes non binaires ressentent moins de sécurité psychologique que les hommes et que les femmes. Aussi, il est remarqué que les femmes se sentent moins psychologiquement en sécurité que les hommes, mais cette différence n'est toutefois pas significative statistiquement.

**Tableau 21.** Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction du genre

Genre	N	Moyenne	Écart type
Un homme	1878	3,6364	0,65899
Une femme	3207	3,6104	0,64226
Une personne non binaire	11	3,5091	1,05210
Je préfère ne pas répondre	162	3,1099	0,67724
<b>Total</b>	<b>5258</b>	<b>3,6040</b>	<b>0,65628</b>



**Figure 7.** Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction du genre

### 3.2.6.3 La composition du ménage

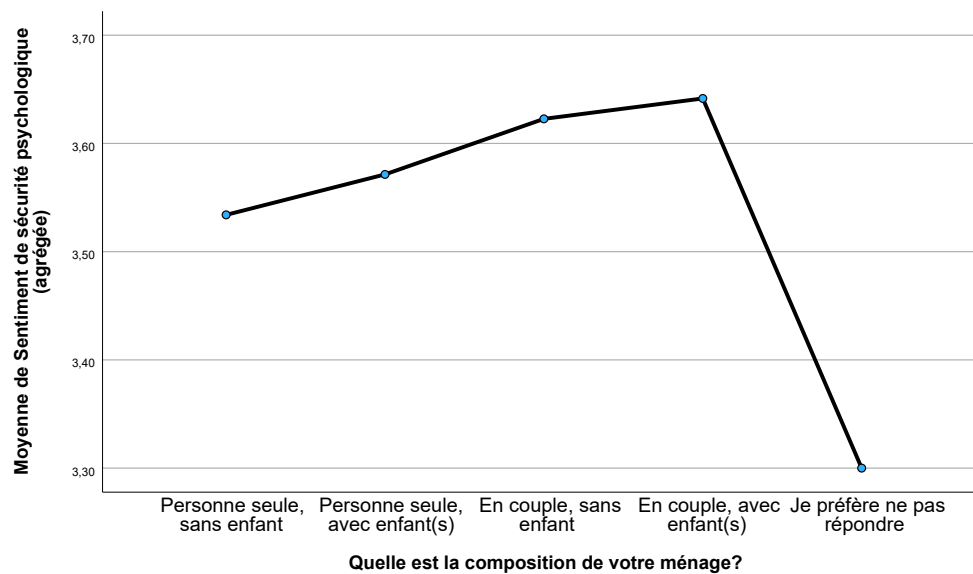
Les résultats de l'analyse de variance (ANOVA à un facteur) quant à la variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction de la composition du ménage sont présentés dans le tableau 22 et dans la figure 8. Ces résultats montrent une variation significative du sentiment de sécurité psychologique en fonction de la composition du ménage ( $F = 16,165$ ,



$p < 0,001$ ). Les analyses post doc révèlent que les personnes seules sans enfant se sentent psychologiquement moins en sécurité dans l'organisation que les personnes en couple avec enfant(s). En outre, les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent significativement moins en sécurité psychologiquement que tous les autres groupes.

**Tableau 22.** Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction de la composition du ménage

Composition du ménage	N	Moyenne	Écart type
Personne seule, sans enfant	709	3,5340	0,69122
Personne seule, avec enfant(s)	482	3,5714	0,66170
En couple, sans enfant	1040	3,6227	0,63442
En couple, avec enfant(s)	2811	3,6416	0,64326
Je préfère ne pas répondre	208	3,3000	0,70799
<b>Total</b>	<b>5250</b>	<b>3,6033</b>	<b>0,65633</b>



**Figure 8.** Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction de la composition du ménage

#### 3.2.6.4 L'appartenance à un groupe minoritaire

L'analyse de variance (ANOVA à un facteur) réalisée en vue d'examiner la relation entre le sentiment de sécurité psychologique et l'identification à un groupe minoritaire révèle qu'il n'y a pas une variation significative en fonction de l'appartenance à un groupe minoritaire ( $F = 1,928$ ,  $p = 0,072$ ). Cette valeur de  $p$  est supérieure à 0,05, démontrant une relation non significative. Les moyennes et les écarts-types obtenus sont présentés dans le tableau 23.

**Tableau 23.** Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction de l'appartenance à un groupe minoritaire

Groupe minoritaire	N	Moyenne	Écart type
Personne handicapée	85	3,6776	0,58886
Personne autochtone	29	3,8000	0,69282
Minorité visible	452	3,6350	0,66694
Minorité ethnique	272	3,5507	0,62169
Personne LGBTQ+	179	3,4972	0,67785
Préfère ne pas répondre	500	3,5864	0,68231
Aucun de ces groupes	3762	3,6063	0,65419
<b>Total</b>	<b>5279</b>	<b>3,6025</b>	<b>0,65676</b>

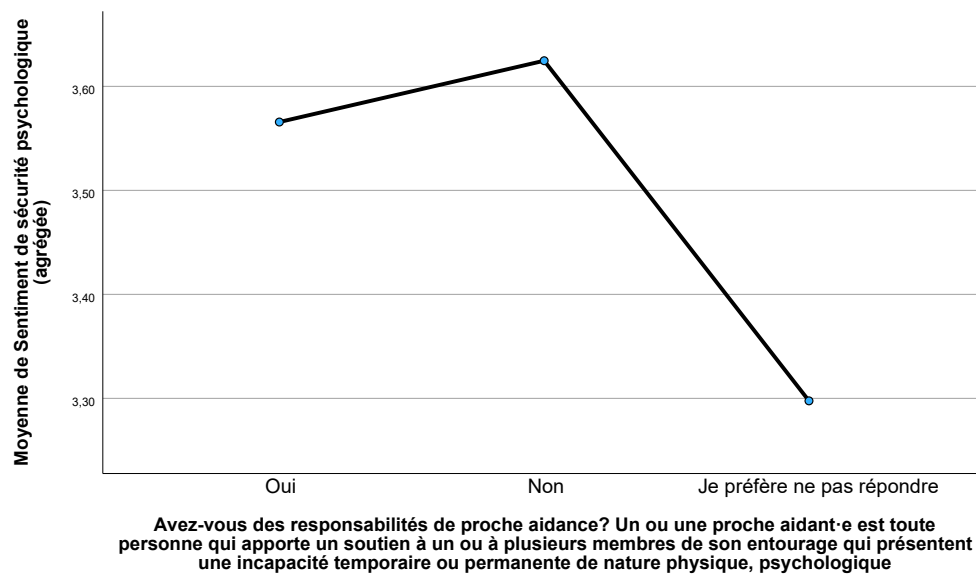
#### 3.2.6.5 Le statut de proche aidant

L'analyse de variance (ANOVA à un facteur) quant à la variation du sentiment de sécurité psychologique dans l'organisation en fonction du statut de proche aidance montre une variation significative du sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut de proche aidance ( $F = 22,370$ ,  $p < 0,001$ ). Les données obtenues, présentées dans le tableau 24 et la figure 9, combinées aux analyses post hoc, révèlent que les personnes proches aidantes ressentent moins de sécurité psychologique que celles qui n'exercent pas ce rôle. Par ailleurs,

les personnes qui préfèrent ne pas répondre ont un sentiment de sécurité psychologique dans l'organisation plus faible que celui des deux autres groupes.

**Tableau 24.** Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut de proche aidant

Proche aidant	N	Moyenne	Écart type
Oui	952	3,5658	0,68590
Non	4122	3,6247	0,64352
Je préfère ne pas répondre	170	3,2976	0,70811
<b>Total</b>	<b>5244</b>	<b>3,6034</b>	<b>0,65623</b>



**Figure 9.** Variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut de proche aidance

### **3.3 CONCLUSION**

Dans ce troisième chapitre, nous avons présenté les résultats de nos analyses. Ainsi, après avoir brossé le portrait de l'échantillon en tenant compte des caractéristiques sociodémographiques, nous avons présenté les résultats des statistiques descriptives des variables à l'étude. Ensuite, les résultats des analyses de corrélation bivariée, réalisées en vue d'établir les relations entre les variables, ont été présentés. Enfin, nous avons présenté les données issues des analyses de variance réalisées dans le cadre de l'examen des variations du sentiment d'inclusion et de celui du sentiment de sécurité psychologique au regard des différences individuelles.

Le quatrième et dernier chapitre de ce mémoire sera consacré à la discussion de ces résultats.

## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSION**

Le dernier chapitre de la présente étude sera consacré à la discussion des résultats présentés dans le précédent chapitre. Ainsi, à l'aune des informations présentes dans la littérature mobilisée dans le chapitre 1, nos résultats seront analysés et interprétés. En outre, les contributions de notre étude à la compréhension des effets du climat organisationnel inclusif sur les sentiments d'inclusion et de sécurité psychologique en contexte de travail hybride, aussi bien sur le plan théorique que celui de la pratique en gestion des personnes en milieu du travail, seront présentées.

#### **4.1 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL INCLUSIF ET LE SENTIMENT D'INCLUSION DANS L'ORGANISATION**

Le climat organisationnel inclusif est défini comme la manière dont les employé·es perçoivent collectivement les attentes et les normes qui les encouragent à agir en accord avec leur image de soi et leurs diverses identités, en étant impliqués dans les prises de décisions et soutenus lorsqu'ils partagent des points de vue différents (Nishii, 2013). Ce climat découle de la flexibilité de l'organisation et de sa capacité à ajuster ses pratiques de sorte à offrir un cadre où chaque membre pourrait véritablement contribuer aux activités (Ennuyer, 2017). Rappelons qu'il repose sur trois dimensions que sont : les pratiques d'emploi équitables et axées sur la diversité, l'intégration des différences et l'inclusion dans les prises de décisions (Nishii, 2013).

L'analyse des différentes relations entre les trois dimensions du climat inclusif et le sentiment d'inclusion, perçu comme « le sentiment des employé·es d'être acceptés et inclus dans le milieu de travail » (Chen et Tang, 2018, p. 44), révèle que les dimensions du climat organisationnel inclusif sont positivement et significativement associées au sentiment

d'inclusion dans l'organisation en contexte de travail hybride. Ce résultat montre des liens entre le climat organisationnel inclusif et le sentiment d'inclusion. En outre, les coefficients de corrélation obtenus montrent que des trois dimensions du climat organisationnel inclusif, deux sont associées plus fortement au sentiment d'inclusion. Il s'agit de la dimension d'intégration des différences et de celle de l'inclusion dans les prises de décision. Ainsi se vérifie les propos de Ashikali et al. (2021) qui proposent justement de porter une attention particulière à ces deux dimensions dans l'analyse du climat inclusif.

Il importe donc que les actions organisationnelles et managériales reposent sur la mise en œuvre de pratiques qui permettent au personnel de dévoiler leur vrai « soi », dans le respect de leurs multiples identités. Par exemple, un parent qui bénéficie de pratiques de conciliation travail/vie personnelle pourrait déployer son identité professionnelle et parentale simultanément. Dès lors, la mise en place de telles pratiques par les dirigeants et par les gestionnaires est de nature à favoriser un climat inclusif au sein de l'entreprise, ainsi qu'un sentiment d'être pleinement inclus dans l'organisation (Ashikali et al., 2021 ; Randel et al., 2018 ; Shore et al., 2018). Un leadership inclusif, caractérisé par des comportements qui renforcent le sentiment d'appartenance de chaque membre au sein du groupe de travail et qui stimulent leur participation aux succès collectifs (Randel et al., 2018), est d'ailleurs un vecteur pour créer un environnement où chaque membre de l'équipe est valorisé pour sa contribution aux pratiques professionnelles (Ashikali et al., 2021).

#### **4.2 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL INCLUSIF ET LE SENTIMENT DE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE**

La sécurité psychologique, qui est le fait de se sentir capable d'agir sans craindre les conséquences négatives de son âge, de son statut, de ses opinions ou de sa carrière (Kahn, 1990), aide l'employé·e à se sentir en sécurité dans son milieu de travail et à faire preuve d'efficacité (Edmondson et Lei, 2014).

L'examen des liens entre le climat organisationnel d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique, au moyen des trois dimensions du climat organisationnel, montre que le climat organisationnel est significativement et positivement associé au sentiment de sécurité psychologique dans l'organisation. Les résultats obtenus révèlent que les répondant·es ont un sentiment de sécurité psychologique plus élevé dans un environnement où les pratiques d'emploi sont équitables, où l'on favorise l'intégration des différences et où le personnel est inclus dans les prises de décisions. Comme pour le sentiment d'inclusion, il s'avère que la dimension de l'intégration des différences est la plus fortement associée au sentiment de sécurité psychologique. Ainsi, le fait d'être apprécié en tant que personne complète et complexe, et non seulement en tant qu'employé·e, s'avère un levier à un sentiment de sécurité psychologique accru.

Ces résultats confirment certaines études antérieures, notamment celles de Shore et al. (2018) qui établissent une corrélation entre les pratiques organisationnelles et le climat d'inclusion, d'une part, et la sécurité psychologique, d'autre part. En outre, ces résultats complètent ceux de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail dont les conclusions montrent que l'absence d'implication dans la prise de décisions peut représenter des risques psychosociaux pour l'employé·e (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2025).

Selon Kahn (1990), le sentiment de sécurité psychologique peut être influencé par quatre facteurs qui sont : les relations interpersonnelles, la dynamique de groupe et intergroupe, le style et les processus de gestion ainsi que par les normes organisationnelles. Il en résulte donc que les gestionnaires doivent accorder une attention particulière à ces facteurs dans leurs pratiques de gestion en vue de faire naître et entretenir le sentiment de sécurité psychologique.

#### **4.3 LE SENTIMENT D'INCLUSION ET DANS L'ORGANISATION ET LE SENTIMENT DE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE**

L'un des objectifs de cette recherche était d'examiner les liens entre le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride. À cet effet, nous avons procédé à l'analyse de la corrélation bivariée des relations entre ces deux variables de notre étude. Les résultats obtenus montrent une forte corrélation positive. Ainsi, le sentiment d'inclusion est significativement associé au sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride.

Ces résultats, qui corroborent d'ailleurs les propos de Jones et al. (2016) qui évoquent que le sentiment d'exclusion peut avoir des effets pervers sur la santé psychologique des personnes, peuvent s'expliquer par le fait que le sentiment d'inclusion génère une certaine satisfaction psychologique (Robinson et al., 2013). En outre, nos résultats sont en adéquation avec ceux d'autres études dans la littérature. En effet, les études sur l'inclusion des dirigeant·es par rapport aux résultats de Carmeli et al. 2010, Hirak et al., 2012, Nembhard et Edmondson 2006 (cités par Shore et al., 2018) ont révélé que les pratiques organisationnelles et le climat d'inclusion favorisent non seulement l'épanouissement, l'engagement, la créativité, l'innovation chez les employé·es, mais également la sécurité psychologique. À ce propos, le modèle d'inclusion de Shore et al. (2011), revu et complété par Shore et al. (2018) propose comme premier thème « se sentir en sécurité » qui stipule que l'employé·e a besoin de jouir d'une certaine sécurité physique et psychologique dans son environnement de travail. Il en résulte que, bien que ces deux concepts soient conceptuellement et empiriquement distincts, l'un des indices de mesure de l'inclusion dans l'organisation est la sécurité psychologique (Romansky et al., 2021).



#### **4.4 LES DIFFÉRENCES QUANT AU SENTIMENT D'INCLUSION EN FONCTION DES CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES**

Un autre objectif de la présente étude est d'examiner les différences quant au sentiment d'inclusion en fonction des caractéristiques sociodémographiques (âge, genre, statut familial, statut de proche aidance et appartenance à un groupe minoritaire). L'examen des différences individuelles permet d'appréhender les facteurs individuels associés au sentiment d'inclusion dans l'organisation.

##### **4.4.1 Le sentiment d'inclusion dans l'organisation et l'âge**

L'analyse de variance réalisée en vue d'examiner la relation entre le sentiment d'inclusion et l'âge révèle qu'il n'y a pas de variation significative en fonction de l'âge. Ce résultat montre que les répondants ne manifestent pas plus de sentiment d'inclusion dans l'organisation qu'ils soient plus jeunes ou plus âgés. Ainsi, la variable âge n'est pas associée à la perception d'inclusion dans l'organisation.

Il faut noter que, contrairement à notre étude qui s'est focalisée sur la variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation, la littérature fait état de l'influence de certains facteurs individuels quant au sentiment d'inclusion dans l'équipe de travail. Ainsi, parlant de l'influence de l'âge sur le sentiment d'inclusion dans l'équipe de travail, les travaux de certaines chercheuses et de certains chercheurs montrent une variation du sentiment d'inclusion dans l'équipe de travail en fonction du groupe âge (Shore et al., 2018). Par ailleurs, Nishii et Langevin (2009, cités par Shore et al., 2018) ont montré que les travailleurs plus âgés étaient moins exposés à la discrimination liée à l'âge lorsqu'ils évoluaient dans un climat inclusif et lorsqu'ils étaient intégrés au groupe, ce qui renforce leur sentiment d'inclusion.

#### **4.4.2 Le sentiment d'inclusion dans l'organisation et le genre**

L'examen des relations entre le sentiment d'inclusion dans l'organisation et le genre réalisé au moyen de l'analyse de variance révèle une variation significative du sentiment d'inclusion en fonction du genre. Selon nos résultats, les hommes se sentent légèrement plus inclus dans l'organisation que les femmes et celles-ci se sentent plus incluses que les personnes non binaires. Par ailleurs, les personnes qui ne préfèrent pas répondre se sentent moins incluses que les autres groupes.

Ces résultats corroborent les conclusions de Findler et al. (2005, cités par Shore et al., 2011, 2018) qui ont établi que les femmes ont des niveaux d'inclusion inférieurs à ceux des hommes, soutenant une corrélation entre l'inclusion et la diversité de genre. Plusieurs constats dans la littérature expliquent ces résultats. Sur le marché de l'emploi, de nombreuses inégalités subsistent. Les femmes, par exemple, sont sujettes à de nombreuses discriminations sur plusieurs plans, dont les comportements des collègues, les dispositions systémiques et le climat organisationnel (Le Capitaine et Gagnon, 2019 ; Meurs et Ponthieux, 2000 ; Poggi et Waltrmann, 2019). Ces inégalités ont été renforcées par l'avènement du télétravail (Deloitte Canada, 2021). En témoignent les travaux de Binet (2022) qui révèlent que les femmes peinent davantage que les hommes à adapter leur horaire aux exigences du télétravail, qu'elles se sentent davantage épuisées en télétravail et qu'elles éprouvent plus souvent des problèmes oculaires.

Toutefois, il faut noter que nos résultats sont en contradiction avec les travaux de Pelled et al. (1999, cités par Shore et al., 2011) qui ont montré que les différences de race et de sexe sont négativement associées aux pratiques indicatrices d'inclusion que sont : l'influence sur la prise de décision, l'accès à des informations professionnelles sensibles et la sécurité de l'emploi.

Ces constats fondent l'importance d'études plus récentes et plus approfondies sur l'implication du genre dans la variation du sentiment d'inclusion. Par ailleurs, ils offrent des

pistes de réflexion pour des pratiques de gestion plus réfléchies, portées sur une attention singulière à la gestion de la diversité.

#### **4.4.3 Le sentiment d'inclusion dans l'organisation et la composition du ménage**

Nos résultats en ce qui concerne la variation du sentiment d'inclusion en fonction du statut familial révèlent que les personnes en couple avec enfant(s) se sentent significativement plus incluses dans l'organisation que les personnes seules avec ou sans enfant(s) et que les personnes qui préfèrent ne pas répondre. Aussi, les personnes qui ne préfèrent pas répondre se sentent significativement moins incluses que tous les autres groupes.

En considérant la théorie de l'identité sociale, développée par Tajfel et Turner (1986), et notre échantillon composé en majorité de personnes en couple avec enfant(s), il est possible de penser que les individus ont tendance à vouloir s'identifier aux personnes qui forment leur cercle rapproché. Ainsi, il est possible que les personnes qui n'ont pas d'enfants ou qui sont célibataires s'identifient moins à leur groupe de travail, majoritairement composé de personnes en couple avec enfant(s), ce qui peut expliquer un sentiment d'inclusion moins élevé.

La littérature ne permet cependant pas d'établir une relation directe entre la composition du ménage et le sentiment d'inclusion dans l'organisation pour étayer nos résultats. En considérant que les besoins individuels de la famille et de la vie personnelle sont jugés importants à prendre en compte pour améliorer l'efficacité organisationnelle et personnelle (Rapoport et al., 2002, cités dans Ryan et Kossek, 2008) et que le sentiment d'inclusion occupe une place importante dans la productivité des employé·es, des études plus approfondies sont souhaitées pour expliquer les relations entre la composition du ménage et le sentiment d'inclusion dans l'organisation.

#### **4.4.4 Le sentiment d'inclusion dans l'organisation et le statut de proche aidance**

Une personne proche aidante est une personne qui apporte un soutien à un ou à plusieurs membres de son entourage qui présentent une incapacité temporaire ou permanente de nature physique, psychologique, psychosociale ou autre, peu importe leur âge ou leur milieu de vie, avec qui elle partage un lien affectif, familial ou non (LégisQuébec, 2020).

L'analyse de variance quant à la différence du sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du statut de proche aidance montre que les personnes proches aidantes se sentent moins incluses que celles qui n'exercent pas ce rôle. Par ailleurs, les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent moins incluses dans l'organisation que les deux autres groupes. Ce résultat peut s'expliquer au regard des effets de la proche aidance sur l'emploi, selon les travaux de Sinha (2013) et ceux de de (Fast, Keating, Lero, et al., 2013) qui estiment qu'une autre conséquence de la proche aidance sur les employé·es est la réduction des heures de travail. Il en résulte que la proche aidance en ajoute aux pressions professionnelles (Sinha, 2013), ce qui pourrait justifier la variation observée quant au sentiment d'inclusion.

#### **4.4.5 Le sentiment d'inclusion dans l'organisation et l'appartenance à un groupe minoritaire.**

L'examen des liens entre le sentiment d'inclusion et l'appartenance à un groupe minoritaire au moyen de l'analyse de variance révèle qu'il n'y a pas de variation significative en fonction de l'appartenance à un groupe minoritaire.

Nos résultats s'opposent ainsi à certaines études disponibles dans la littérature qui font état de l'existence de discriminations liées à l'appartenance ou non à un groupe minoritaire. Les études du gouvernement du Canada (2022), par exemple, révèlent qu'en 2016, des travailleurs ont été victimes de discrimination en raison d'une incapacité, de leur appartenance à des groupes minoritaires ou en raison de leur genre.. Par ailleurs, nos résultats

peuvent s'expliquer par le fait que les personnes issues des minorités sont peu représentatives de notre échantillon. Il importe donc que des études plus approfondies avec un échantillon plus représentatif pour établir la corrélation entre l'appartenance ou non à un groupe minoritaire et la variation du sentiment d'inclusion dans l'organisation.

#### **4.5 LES DIFFÉRENCES QUANT AU SENTIMENT DE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE EN FONCTION DES CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES**

Les relations entre le sentiment de sécurité psychologique et les caractéristiques sociodémographiques ont été également examinées en vue d'identifier les facteurs individuels qui influencent le sentiment de sécurité psychologique dans l'organisation. Les résultats obtenus à ce propos sont expliqués et discutés dans la présente section.

##### **4.5.1 Le sentiment de sécurité psychologique et l'âge**

La sécurité psychologique étant perçue comme le climat dans lequel les employé·es se sentent libres de prendre des risques, d'exprimer leurs idées et de commettre des erreurs sans craindre de répercussions négatives sur leur statut, leurs relations professionnelles, leur image ou sur leur carrière (Kahn, 1990), logiquement, on pouvait penser que les personnes âgées jouiraient de plus de sécurité psychologique que les jeunes au sein de l'organisation. Contrairement à cette pensée, l'analyse de variance réalisée en vue d'examiner la relation entre le sentiment de sécurité psychologique et l'âge révèle qu'il n'y a pas de variation significative en fonction de l'âge. Ce résultat montre que les répondants ne manifestent pas plus de sentiment de sécurité psychologique au sein de l'organisation, qu'ils soient plus jeunes ou plus âgés. Ainsi, la variable âge n'est pas significativement associée à la sécurité psychologique dans l'organisation.

Néanmoins, plusieurs études établissent une corrélation entre l'ancienneté au poste et la perception de la sécurité psychologique. Selon ces études, les employé·es plus anciens peuvent bénéficier d'une plus grande stabilité professionnelle, ce qui pourrait renforcer leur sentiment de sécurité psychologique. Ils pourraient se sentir plus confiants pour exprimer leurs idées et poser des questions, car ils ont établi des relations solides et ont un historique qui leur permet de naviguer plus aisément dans l'organisation (Edmondson, 1999 ; Kahn, 1990). Ainsi, la variable âge, prise dans le sens de l'âge dans l'organisation (ancienneté organisationnelle) pourrait engendrer des variations significatives du sentiment de sécurité psychologique. Il est donc souhaitable que des études axées sur la variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction de l'âge de l'employé et de l'ancienneté organisationnelle soient réalisées.

#### **4.5.2 Le sentiment de sécurité psychologique et le genre**

L'examen des relations entre le sentiment de sécurité psychologique dans l'organisation et le genre réalisé au moyen de l'analyse de variance révèle une variation significative du sentiment de sécurité psychologique en fonction du genre. Selon nos résultats, les personnes qui préfèrent ne pas répondre ressentent moins de sécurité psychologique que les personnes non binaires, les hommes et les femmes. Les personnes non binaires ressentent moins de sécurité psychologique que les hommes et que les femmes. Aussi, il est remarqué que les femmes se sentent moins psychologiquement en sécurité que les hommes.

Au regard de ces résultats, il est plausible de penser que les variations observées se justifient par les diverses formes de discrimination basées sur le genre qui subsistent dans le milieu professionnel et aussi en raison des stéréotypes perdurent. Les personnes LGBT, par exemple, font face à diverses formes de discrimination au travail au Canada, aux États-Unis, en France, en Suisse et en Belgique, selon les études comme l'attestent les chiffres provenant d'enquêtes européennes sur la discrimination des employé·es LGB (Geoffroy et

Chamberland, 2015). Les femmes, en ce qui les concerne, subissent encore les affres des stéréotypes et de certaines pratiques organisationnelles qui occasionnent des disparités entre les sexes (Le Capitaine et Gagnon, 2019 ; Meurs et Ponthieux, 2000 ; Poggi et Waltrmann, 2019).

Nos observations soulignent la nécessité pour les dirigeants et gestionnaires de recourir à des politiques et pratiques de gestion flexibles qui intègrent une gestion singulière des questions liées à la diversité des genres.

#### **4.5.3 Le sentiment de sécurité psychologique et la composition du ménage**

L'analyse de la variation du sentiment de sécurité psychologique en fonction de la composition du ménage révèle que les personnes seules sans enfant ressentent moins de sécurité psychologique dans l'organisation que les personnes en couple avec enfant(s). En outre, les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent moins en sécurité psychologiquement que tous les autres groupes.

Bien que peu d'études disponibles dans la littérature se soient intéressées aux liens entre le sentiment de sécurité psychologique et la composition du ménage, ces résultats peuvent trouver leur explication dans le fait que la sécurité psychologique naît de situations qui favorisent la confiance en soi (Kahn, 1990). Les personnes en couple avec enfant(s), jouissant d'une meilleure confiance en soi, manifestent plus de sécurité psychologique dans l'organisation. Ces résultats complètent, en quelque sorte, les travaux de Boulet et Le Bourdais (2016) qui concluent que « les salariées ayant un ou deux enfants affichent un risque de détresse psychologique de 39 % inférieur à celui de leurs consœurs ne résidant pas avec des enfants » (p. 456). Par ailleurs, nos résultats donnent du crédit à cette conception de Kahn (1990) qui fait des divers caractères non reconnus ou rôles inconscients que les individus assument des facteurs à même d'influencer également la sécurité psychologique.

#### **4.5.4 Le sentiment de sécurité psychologique et le statut de proche aidance**

L'analyse de la variation du sentiment de sécurité psychologique dans l'organisation en fonction du statut de proche aidance relève que les personnes proches aidantes ressentent moins de sécurité psychologique que celles qui n'exercent pas ce rôle. Aussi, les personnes qui préfèrent ne pas répondre ont un sentiment de sécurité psychologique dans l'organisation plus faible que celui des deux autres groupes.

Ce résultat peut s'expliquer par le fait que le rôle de proche aidant génère des tensions et des difficultés à se maintenir en emploi (Nogues et Tremblay, 2016). Ainsi, à l'instar du sentiment d'inclusion dans l'organisation qui varie en fonction du statut de proche aidant, et ce, à cause des nombreuses mutations que génère cette responsabilité dans le quotidien des proches aidants, le sentiment de sécurité psychologique varie aussi d'un individu à un autre selon son statut. Des études quantitatives et qualitatives sont souhaitées pour mieux appréhender le mécanisme de variation du sentiment de sécurité dans l'organisation et les principales causes de cette variation.

#### **4.5.5 Le sentiment de sécurité psychologique et l'appartenance à un groupe minoritaire**

Nos analyses, quant aux liens entre le sentiment de sécurité psychologique et l'appartenance à un groupe minoritaire grâce à l'analyse de variance, révèle qu'il n'y a pas de variation significative en fonction de l'appartenance à un groupe minoritaire.

Ces résultats sont à l'image de ceux obtenus quant à l'analyse des liens entre le sentiment d'inclusion dans l'organisation et l'identification à un groupe minoritaire et s'opposent à certaines études dans la littérature qui font état de ce que les discriminations subies par les personnes sur le marché de l'emploi sont exacerbées par leur appartenance à un groupe minoritaire (Beauregard, 2020 ; Bourhis et al., 2007 ; Hum et Wayne, 1999 ; Otmani, 2020). Il en résulte une forme de paradoxe entre les résultats de nos analyses et la



situation en emploi documentée dans la littérature qui s'explique par le faible nombre de personnes issues des groupes minoritaires de notre échantillon. En outre, ces résultats mettent en lumière une grande similitude entre le sentiment d'inclusion dans l'organisation et celui de sécurité psychologique en ce qui concerne leur variation en fonction des caractéristiques sociodémographiques.

#### **4.6 APPORTS DE L'ÉTUDE**

Cette étude offre des contributions à la fois théoriques et pratiques. D'une part, elle enrichit la littérature scientifique sur les effets du climat organisationnel sur le sentiment d'inclusion dans l'organisation et celui de la sécurité psychologique dans un contexte de travail hybride, et d'autre part, elle constitue une source d'inspiration pour les bonnes pratiques organisationnelles à adopter par les gestionnaires, les organisations et même les autorités gouvernementales.

##### **4.6.1 Apports théoriques**

Les contributions théoriques de notre recherche s'étendent plus plusieurs plans. En premier lieu, cette étude explore le fonctionnement du télétravail et plus particulièrement du travail hybride dans le monde des professionnel·les en emploi au Québec et porte un regard analytique sur les impacts du climat organisationnel sur les sentiments d'inclusion et de sécurité psychologique dans ce contexte de travail. Ainsi, la présente étude permet d'éprouver les connaissances disponibles dans la littérature au moyen de données statistiques, d'une part, et favorise la documentation de certains aspects restés inexplorés jusqu'à ce jour, d'autre part.

Nos résultats permettent également d'appréhender les différentes relations entre les variables à l'étude, de montrer que le sentiment d'inclusion et celui de la sécurité

psychologique varient en fonction du climat organisationnel et de certains facteurs, dont certaines caractéristiques sociodémographiques. À cet effet, nos résultats permettent de supposer que le climat organisationnel dans un contexte de travail hybride joue un rôle déterminant dans l'engagement, la productivité et l'épanouissement personnel et professionnel des employé·es en ce sens qu'il entretient des liens très étroits avec le sentiment d'inclusion dans l'organisation et le sentiment de sécurité psychologique. Il en résulte donc que le climat organisationnel en contexte de travail hybride peut avoir des effets positifs aussi bien que des effets négatifs sur ces différents sentiments. Un autre apport théorique réside dans les différentes relations qu'entretient le climat organisationnel inclusif avec les sentiments d'inclusion et de sécurité psychologique que nos résultats ont permis d'élucider. En effet, il ressort de nos analyses que la perception du sentiment d'inclusion dans l'organisation et du sentiment de sécurité psychologique est influencée par différents facteurs, dont le genre, la composition du ménage et le statut de proche aidant. En outre, nos résultats révèlent que le sentiment d'inclusion dans l'organisation et celui de sécurité psychologique entretiennent un lien de dépendance en ce sens que du sentiment d'inclusion découle celui de la sécurité psychologique (Robinson et al., 2013). Ainsi, le sentiment de sécurité psychologique peut servir d'instrument de mesure au sentiment d'inclusion dans l'organisation (Romansky et al., 2021). Il convient donc de retenir que notre recherche permet d'enrichir les connaissances et apporte une belle contribution à la littérature sur le télétravail en général, et le travail hybride en particulier.

En outre, en choisissant de nous intéresser aux professionnel·les en emploi au Québec, notre étude permet d'enrichir les connaissances sur cette catégorie de travailleurs et pourrait aider gouvernants, gestionnaires et organisations à se doter de politiques inspirées des résultats de nos analyses.

Nos résultats lèvent aussi un coin de voile sur la nécessité d'études approfondies sur certains aspects de notre sujet de recherche dont les relations entre le sentiment d'inclusion dans l'organisation, le sentiment de sécurité psychologique et les facteurs sociodémographiques que sont l'âge et l'identification à un groupe minoritaire. Par ailleurs,

nos résultats pourront servir de source d'inspiration à d'autres études qui pourront explorer différents aspects de l'impact du climat organisationnel en contexte de travail hybride qui ne sont pas abordés dans la présente étude. Ainsi, notre recherche a l'ambition d'inspirer d'autres études aussi bien quantitatives que qualitatives sur les effets positifs et négatifs du travail hybride qui s'impose de plus en plus aux professionnel·les dans cette ère post COVID-19 mais aussi sur les questions liées au sentiment d'inclusion dans l'organisation et sur celui de la sécurité psychologique dans l'organisation.

En définitive, notre étude vient contribuer à la littérature existante en apportant des connaissances nouvelles soutenues par des données statistiques sur l'effet du climat organisationnel en contexte de travail hybride sur le sentiment d'inclusion et sur le sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride. Les nouvelles formes d'organisation du travail se sont rapidement imposées aux professionnel·les pendant et après la pandémie de COVID-19 (Saba et al., 2021). Cependant, les réalités et les effets de ces NFOT qui opèrent de nombreuses mutations dans l'organisation du travail (Binet et al., 2021) commencent tout juste à être documentés. C'est à ce besoin de documentation que répond la présente étude à travers l'analyse des relations entre le sentiment d'inclusion, le sentiment de sécurité et le climat organisationnel en situation de travail hybride.

#### **4.6.2 Apports managériaux**

Les apports managériaux de la présente étude s'étendent à tous les domaines professionnels et seront bénéfiques aux acteurs du marché de l'emploi que sont les gestionnaires, les organisations, les professionnel·les de la gestion des ressources humaines (GRH), les instances gouvernementales et les employé·es.

Les résultats de cette étude serviront, en premier lieu, aux dirigeant·es, aux gestionnaires et aux responsables d'entreprise qui disposent désormais, grâce à cette recherche, des données chiffrées sur lesquelles s'appuyer dans l'adoption de pratiques

organisationnelles en vue de faire naître et de maintenir le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique. Nos données permettront également à ces acteurs du marché de l'emploi d'appréhender les mécanismes de variation du sentiment d'inclusion et du sentiment de sécurité psychologique, de connaître les différents facteurs identitaires qui sont susceptibles d'être associés à ces deux sentiments. De même, nos résultats leur permettront d'avoir une connaissance des liens entre le climat organisationnel en contexte de travail hybride et ces deux sentiments. Aussi disposent-ils d'informations sur l'importance du climat d'inclusions dans l'organisation et sur ses trois dimensions que sont les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans les prises de décision.

En outre, les conclusions de notre étude permettront aux organisations, notamment aux gestionnaires de proximité d'établir et d'adopter plus aisément des stratégies de gestion nouvelles qui tiennent compte des besoins de toutes les catégories de travailleuses et de travailleurs et qui répondent aux enjeux et défis des nouvelles formes d'organisation du travail, et plus singulièrement aux exigences du travail hybride. Grâce aux données recueillies, ils peuvent établir une grille d'évaluation du climat organisationnel et mesurer efficacement le sentiment d'inclusion dans l'organisation et celui de la sécurité psychologique. Il faut aussi noter que les connaissances apportées par nos résultats sur la variation du sentiment d'inclusion et du sentiment de sécurité psychologique permettront aux gestionnaires d'accorder une attention particulière aux caractéristiques sociodémographiques qui influencent ces sentiments et en tenir compte pour adopter des pratiques d'emploi véritablement équitables.

Quant aux instances gouvernementales, nos résultats pourront aider à adopter des politiques gouvernementales et à établir des lois-cadres adaptées aux enjeux du travail hybride et qui tiennent compte de ses effets sur le quotidien des travailleurs qui y recourent. Par exemple, la *Politique-cadre en matière de télétravail pour la fonction publique* qui vise à fournir aux employé·es l'encadrement nécessaire pour profiter de façon pérenne des avantages de cette organisation du travail pourrait être revue et bonifiée grâce aux données contenues dans la présente étude.

Par ailleurs, les informations présentées dans cette étude seront utiles aux employé·es qui pourront les utiliser afin d'approfondir leur compréhension des enjeux liés au travail hybride, ainsi que des relations entre le climat organisationnel et le sentiment d'inclusion et de sécurité psychologique. Ces données leur permettront aussi de mieux saisir les interactions entre l'inclusion dans l'organisation, la sécurité psychologique et les caractéristiques individuelles. Nous constatons qu'ils pourront les aider à mieux comprendre certains aspects de leur collaboration, tant avec leurs collègues qu'avec la hiérarchie.

#### **4.7 CONCLUSION**

Ce dernier chapitre a permis d'analyser, d'interpréter et d'expliquer nos différents résultats à la lumière de la littérature mobilisée dans notre premier chapitre. Les conclusions auxquelles nous sommes parvenues confortent, d'une part, certains postulats disponibles dans la littérature. D'autre part, nos résultats sont en contradiction avec certaines autres affirmations, suscitant ainsi le besoin de nouvelles études plus approfondies. Par ailleurs, la dernière partie de ce chapitre a été consacrée à la présentation des différents apports de notre étude à la littérature scientifique et aux pratiques managériales.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Les discriminations et les préjugés sur le marché de l'emploi continuent, encore à ce jour, de porter atteinte à la performance et à l'épanouissement des employé·es. Par conséquent, la situation professionnelle des personnes issues des groupes en quête d'équité ou de groupes historiquement défavorisés continue de susciter de nombreux débats. L'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) a entraîné des transformations majeures sur le marché de l'emploi et dans la vie quotidienne des professionnel·les, rendant la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) au sein des organisations encore plus complexe.

Cependant, la littérature reste peu fournie en ce qui concerne les enjeux liés au recours au télétravail, et plus singulièrement au travail hybride, et à l'inclusion des personnes en milieu de travail. Les effets de cette nouvelle forme d'organisation du travail et du climat organisationnel qui en découle, notamment sur leur sentiment d'inclusion et sur celui de sécurité psychologique, sont peu connus en raison de la récence de ces formes d'organisation du travail, mais aussi en raison du caractère brusque, sous l'impulsion de la pandémie de COVID-19, de leur adoption. La présente étude, dont l'objectif principal était d'examiner les liens entre le climat organisationnel inclusif, le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride, vient ainsi apporter une contribution à la littérature avec des données statistiques qui, nous l'espérons, ouvriront la voie à des études plus approfondies.

Ce mémoire a permis de brosser un état des lieux de la situation professionnelle des personnes issues des groupes sous-représentés et des différents profils sociodémographiques, de clarifier le sens des concepts clés de l'étude, d'aborder les notions de sentiment d'inclusion et de sécurité psychologique et de mieux comprendre certains enjeux individuels et organisationnels associés à l'utilisation des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). À cet effet, il est important de noter que malgré les nombreux avantages du

télétravail et du travail hybride, la gestion de la diversité et de l'inclusion demeure un véritable défi pour les organisations modernes, en particulier dans le contexte postpandémique.

La méthodologie de recherche adoptée est quantitative. Elle a servi à analyser les différentes relations entre les variables de notre étude. Les résultats obtenus, au moyen de divers outils dont les statistiques descriptives des variables étudiées, les analyses de corrélation bivariée et les analyses de variance permettent de conclure que les trois dimensions du climat organisationnel d'inclusion sont associées au sentiment d'inclusion en milieu de travail et au sentiment de sécurité psychologique. Il s'agit des pratiques d'emploi équitables, de l'intégration des différences et de l'inclusion dans les prises de décision. On retient également que le sentiment d'inclusion et le sentiment de sécurité psychologique peuvent être associés à certains facteurs identitaires, dont l'âge, le genre, la composition du ménage et le statut de proche aidance. Par ailleurs, en nous appuyant sur les informations disponibles dans la littérature, on retient que certains de nos résultats confirment des postulats disponibles dans la littérature tandis que d'autres mettent en évidence des contradictions ou des nuances, ce qui fonde la nécessité d'études plus approfondies.

Cette étude, bien qu'elle apporte d'importantes contributions à la littérature scientifique en général et aux organisations en particulier, comporte également des limites. Du point de vue méthodologique, notre étude ne se penche que sur les professionnel·les à l'emploi du gouvernement du Québec, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres secteurs, notamment aux entreprises privées. Aussi, ayant recouru à un devis corrélationnel, nos résultats se limitent à des associations, ce qui ne nous permet pas de prétendre à des relations de cause à effet. Un devis de recherche longitudinal serait donc à favoriser pour des études futures. Par ailleurs, afin de comprendre et d'expliquer nos résultats, une collecte de données qualitatives permettrait de peaufiner certains aspects de nos analyses.

Ces limites fondent la nécessité de nouvelles études, aussi bien qualitatives que quantitatives. Ces études permettraient éventuellement de confirmer ou d'infirmer les conclusions de la présente recherche, notamment dans d'autres secteurs, et permettraient

également d'explorer d'autres variables que nous avons peu ou pas du tout explorées. Aussi, nos résultats tracent le chemin à des études qui pourraient s'intéresser au mécanisme expliquant les liens entre le sentiment d'inclusion et celui de sécurité psychologique. En outre, nos résultats permettent de conclure que le contexte de travail hybride nécessite de nouvelles pratiques managériales, tenant compte de la pluralité des profils d'employé·es. À cet effet, les futures recherches pourraient analyser différentes pratiques et en tester quelques-unes susceptibles d'aider les gestionnaires à répondre aux défis des nouvelles formes d'organisation du travail.

En définitive, malgré les limites évoquées, notre étude portant sur le climat organisationnel, sur le sentiment d'inclusion et sur le sentiment de sécurité psychologique en contexte de travail hybride a le mérite d'enrichir la littérature sur les réels défis du recours au travail hybride.



## ANNEXE I : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE



### Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

Chère répondante,  
Cher répondant,

Le Syndicat de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) collabore à un projet de recherche visant à examiner le climat organisationnel et le sentiment d'inclusion du personnel dans leur organisation en contexte de travail hybride. Le travail hybride est un mode de travail qui permet au personnel d'alterner, dans des proportions variables, entre des périodes de travail en présence, dans les bureaux de l'employeur, et à distance, en télétravail.

Nous vous invitons donc à remplir un questionnaire qui requiert environ 15 minutes de votre temps. Les données collectées sont entièrement confidentielles. En participant à cette étude, vous contribuerez à outiller votre employeur, les gestionnaires ainsi que les télétravailleuses et les télétravailleurs en matière de pratiques de gestion des ressources humaines inclusives à favoriser en contexte de travail hybride.

Si vous avez des questions, communiquez avec madame Andrée-Anne Deschênes, professeure à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), campus de Lévis, par courriel : [andree-anne\\_deschenes@uqar.ca](mailto:andree-anne_deschenes@uqar.ca) ou par téléphone : 1 800 463-4712, poste 3206 (sans frais).

Avec nos sincères remerciements!

*En répondant à ce questionnaire, je consens à ce que mes données personnelles soient conservées au Canada sur la plateforme SurveyMonkey et utilisées de manière anonyme par l'équipe de recherche de l'UQAR pour l'analyse des données sur le télétravail.*

*Ce projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQAR (CERUQAR) (numéro d'approbation CÉR-2024-359).*

## Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

### Section 1. L'organisation hybride du travail

**Cette première série de questions porte sur les modalités d'encadrement du travail hybride dans votre organisation.**

**Le travail hybride est un mode de travail qui permet aux employés d'alterner, dans des proportions variables, entre des périodes de travail en présence, dans les bureaux de l'employeur, et à distance, en télétravail.**

**Le terme « organisation » réfère au ministère, à l'institut ou à l'organisme gouvernemental qui vous emploie**

1. Votre organisation permet-elle le télétravail?

- ☐ Oui, pour toutes les catégories d'emploi
- ☐ Oui, pour certaines catégories d'emploi
- ☐ Non, pour aucune catégorie d'emploi

## Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

### Section 1. L'organisation hybride du travail (*suite*)

2. Actuellement, en moyenne, combien de jours par semaine êtes-vous en télétravail?

- ☐ Aucun, je suis présent-e physiquement sur mon lieu de travail tous les jours
- ☐ 1 jour
- ☐ 2 jours
- ☐ 3 jours
- ☐ 4 jours
- ☐ 5 jours

3. Quelle proportion de votre temps de travail le télétravail représente-t-il?

- ☐ Moins de 20 %
- ☐ Entre 20% et 40%
- ☐ Entre 40% et 60%
- ☐ Entre 60% et 80%
- ☐ Plus de 80%

4. Occupez-vous un poste régionalisé? (c.-à-d. un poste dont le port d'attache est situé à plus de 100 km ou même 200 km)

- ☐ Oui
- ☐ Non

5. Si vous faites du télétravail, quelles sont les principales raisons qui vous motivent à choisir ce mode de travail?

Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

Section 1. L'organisation du travail hybride (*suite*)

6. Votre organisation impose-t-elle un nombre de jours de présence obligatoire sur les lieux physiques de l'employeur?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

Section 1. L'organisation du travail hybride *(suite)*

7. Quelles sont les périodes de calcul du temps consacré au travail en présence ?

- ☐ Hebdomadaire (p. ex. deux jours de présence obligatoire chaque semaine)
- ☐ Bihebdomadaire (p. ex. un jour de présence obligatoire toutes les deux semaines)
- ☐ Mensuelle (p. ex. quatre jours de présence obligatoire par mois)
- ☐ Annuelle (p. ex. 15 jours de présence obligatoire par année)
- ☐ Autre (veuillez préciser)

Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

Section 1. L'organisation du travail hybride (suite)

8. Votre organisation impose-t-elle un ou des jours/dates de présence obligatoire sur les lieux physiques de l'employeur? (p. ex., les mercredis ou tous les 1ers mardis du mois)

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Je ne sais pas

9. Lors des jours de travail en présence, votre organisation impose-t-elle une plage horaire de présence obligatoire sur les lieux de travail (p. ex., présence obligatoire entre 10 h et 15 h)

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Je ne sais pas

10. Lors des jours de télétravail, votre organisation impose-t-elle une plage horaire de disponibilité à l'intérieur des heures normales de travail? (p. ex., disponibilité entre 10 h et 15 h)

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Je ne sais pas

11. Votre organisation fournit-elle le matériel informatique requis pour l'exercice du travail à distance?

- ☐ Pas du tout  
☐ Partiellement  
☐ En bonne partie  
☐ Totalement

12. Votre organisation est-elle dotée d'une politique de respect au droit à la déconnexion?

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Je ne sais pas

13. Votre organisation spécifie-t-elle des contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance? (*p. ex., il n'est pas permis de travailler à partir de l'étranger*)

☐ Oui

☐ Non

☐ Je ne sais pas

14. Quels commentaires avez-vous à formuler à l'égard de l'encadrement du travail hybride dans votre organisation?

## Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

### Section 2. L'inclusion en milieu de travail

Cette deuxième série de questions porte sur le climat d'inclusion au sein de votre organisation.

15. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs aux pratiques déployées dans votre organisation?

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Mon organisation a un processus de promotion équitable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le processus d'évaluation du rendement est équitable dans mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon organisation investit dans le développement de tous ses employés et de toutes ses employées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les employé.es de mon organisation reçoivent un salaire égal pour un travail égal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon organisation offre au personnel des moyens sûrs d'exprimer leurs revendications.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à l'intégration des différences dans votre milieu de travail?

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Mon organisation se caractérise par un environnement non menaçant dans lequel les gens peuvent révéler leur « vrai » moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon organisation valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon organisation déploie des ressources pour s'assurer que le personnel soit capable de résoudre efficacement les conflits.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le personnel au sein de mon organisation est apprécié pour ce qu'il est en tant que personne, et pas seulement pour le poste qu'il occupe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon organisation, les gens partagent souvent et apprennent à se connaître en tant que personnes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon organisation possède une culture dans laquelle le personnel apprécie les différences que les gens apportent sur le lieu de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



17. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à l'inclusion du personnel dans la prise de décision?

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Dans mon organisation, la contribution du personnel est activement recherchée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon organisation, les idées de chacun-e sur la façon d'améliorer les choses sont sérieusement prises en considération.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon organisation, les idées du personnel sont utilisées pour repenser ou redéfinir les pratiques de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction est convaincue que la résolution des problèmes est améliorée lorsque l'on prend en compte les contributions des différents rôles, niveaux hiérarchiques et fonctions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

### Section 2. L'inclusion en milieu de travail (suite)

18. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à votre sentiment d'inclusion au sein de votre organisation?

Le terme *organisation* réfère à votre organisation comme employeur, dans l'ensemble.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Je suis traité-e comme un-e membre important-e de mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sens que j'ai une place au sein de l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis en relation avec les personnes au sein de mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je crois que mon organisation est l'endroit où je suis censé-e être.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon organisation, je peux apporter des aspects de ma personnalité que d'autres membres de l'organisation n'ont pas en commun avec moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres de mon organisation de travail m'écoutent même si mes points de vue sont divergents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, je suis à l'aise d'exprimer des opinions qui divergent de celles des autres membres de l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque la perspective de l'organisation devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à votre sentiment d'inclusion au sein de votre équipe de travail?

Le terme *équipe de travail* réfère à vos collègues de travail immédiats, soit votre équipe de travail restreinte et immédiate.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
Je suis traité-e comme un-e membre important-e de mon équipe de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sens que j'ai une place au sein de mon équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis en relation avec les collègues de mon équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je crois que mon équipe est l'endroit où je suis censé-e être.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux apporter des aspects de moi-même à mon équipe que les autres membres du groupe n'ont pas en commun avec moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres de mon équipe travail m'écoutent même si mes points de vue sont divergents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, je suis à l'aise d'exprimer des opinions qui divergent de celles de mon équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de mon équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque la perspective de mon équipe devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

### Section 2. L'inclusion en milieu de travail (suite)

20. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à votre supérieur-e immédiat-e?

Mon supérieur immédiat ou ma supérieure immédiate :

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accord
M'encourage à discuter des différents points de vue et perspectives de résolution des problèmes avec mes collègues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veille à ce que j'aie la possibilité d'exprimer des points de vue différents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me stimule à échanger des idées différentes avec mes collègues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M'encourage à utiliser la diversité des origines ethniques et culturelles de mes collègues pour résoudre les problèmes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veille à ce que j'utilise la diversité de mes collègues comme source de créativité et d'innovation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me stimule pour que j'apprenne des différences de mes collègues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me stimule à participer activement à l'équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veille à ce que je sois traité-e comme un membre à part entière de l'équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tente de m'empêcher de nourrir ou de véhiculer des stéréotypes négatifs sur d'autres collègues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tente d'empêcher le personnel de former des groupes qui pourraient exclure d'autres collègues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veille à ce que j'aie la possibilité d'être moi-même dans l'équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communique au personnel les avantages de la diversité pour l'équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'assure que j'ai la possibilité de m'exprimer au sein de l'équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants?

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	En accord	Fortement en accrd
Dans mon organisation, je suis capable de soulever des problèmes et des questions difficiles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon organisation, les gens rejettent parfois les autres parce qu'ils sont différents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux prendre des risques en toute sécurité dans mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'est facile de demander de l'aide aux autres membres de mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personne dans cette organisation n'agirait délibérément d'une manière qui nuirait à mes efforts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

### Section 3. L'inclusion en milieu de travail (suite)

22. Vous trouverez ci-dessous une liste de valeurs qui peuvent être utilisées pour décrire la culture d'une organisation. Pour chacun des éléments, indiquez dans quelle mesure ces valeurs décrivent votre organisation.

	Pas du tout	Un peu	Modérément	En bonne partie	Totalement
Équité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect des droits individuels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolérance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation vers les personnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialement responsable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation vers les équipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Travail en collaboration avec les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prudence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attention au détail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Précision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation vers les règles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sécurité d'emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prévisibilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volonté d'expérimenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saisir les opportunités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prise de risque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esprit d'analyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne pas être contrain-t-e par de nombreuses règles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétitivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation vers les résultats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation vers la réussite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des attentes élevées en matière de performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientée vers l'action	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--	--

## Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail

### Section 3. Votre profil et le profil de votre organisation

**Cette dernière section porte sur votre profil sociodémographique et sur les caractéristiques de votre organisation.**

23. Quelle âge avez vous?

Ans

24. Vous vous identifiez comme :

- ☐ Un homme
- ☐ Une femme
- ☐ Une personne non binaire
- ☐ Je préfère ne pas répondre

25. Vous vous identifiez comme (cocher toutes les réponses pertinentes) :

- ☐ Une personne handicapée  
*Une personne ayant une déficience durable ou récurrente soit de ses capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, entraînant une incapacité significative et persistante, et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes.*
- ☐ Une personne autochtone  
*Une personne qui s'identifie aux peuples autochtones du Canada : membres d'une Première Nation, Métis du Canada ou Inuit.*
- ☐ Une minorité visible  
*Une personne autre qu'autochtone qui s'identifie comme minorité visible en raison de sa « race » ou de la couleur de sa peau.*
- ☐ Une minorité ethnique  
*Une personne qui ne s'identifie pas comme minorité visible ou personne autochtone, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.*
- ☐ Une personne LGBTQ+  
*Une personne lesbienne, gaie, bisexuelle, trans et queer. Le « + » signifie que d'autres groupes peuvent s'ajouter à l'acronyme.*
- ☐ Je préfère ne pas répondre
- ☐ Autre (veuillez préciser)



26. Quelle est la composition de votre ménage?

- ☐ Personne seule, sans enfant
- ☐ Personne seule, avec enfant(s)
- ☐ En couple, sans enfant
- ☐ En couple, avec enfant(s)
- ☐ Je préfère ne pas répondre

27. Avez-vous des responsabilités de proche aideance?

*Un ou une proche aidant-e est toute personne qui apporte un soutien à un ou à plusieurs membres de son entourage qui présentent une incapacité temporaire ou permanente de nature physique, psychologique, psychosociale ou autre, peu importe leur âge ou leur milieu de vie, avec qui elle partage un lien affectif, familial ou non.*

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je préfère ne pas répondre

28. Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu?

- ☐ Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)
- ☐ Diplôme d'études collégiales (DEC)
- ☐ Certificat de 1er cycle universitaire
- ☐ Baccalauréat
- ☐ Diplôme de 2e cycle universitaire (maîtrise, DESS)
- ☐ Doctorat

29. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel?

Année

Mois

30. Quelle est l'organisation gouvernementale qui vous emploie?

31. Des entrevues semi-dirigées d'une durée approximative de 60 minutes seront organisées au printemps 2024 (virtuellement) afin d'approfondir les résultats de cette étude. Si vous souhaitez y participer, merci de nous laisser votre adresse courriel.

32. Merci de nous faire part de tout commentaire jugé pertinent.

Merci de votre précieuse collaboration!



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. (2025). *Risques psychosociaux et santé mentale au travail | Safety and health at work EU-OSHA*. <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- Agogué, M., Chénard-Poirier, L., Grégoire, D., Plourde, Y., Robinson, M. et Soublière, J.-F. (2023). *Survivre à son projet de recherche: Introduction à la méthodologie en gestion*. Editions JFD.
- Allen, T. D., Golden, T. D. et Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Anand, R. et Winters, M.-F. (2008). A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 356-372.
- Ashikali, T., Groeneveld, S. et Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Babule, K. et Chappert, F. (2022). Les nouveaux risques professionnels du télétravail: *Travail, genre et sociétés*, 48(2), 153-156.
- Baker, P., Moon, N. W. et Ward, A. C. (2006). Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *Work*, 27(4), 421-430.
- Barthélémy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 38(228-229), 269-283.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Beaud, J.-P. (2016). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (6<sup>e</sup> éd., p. 251-286). Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A. et Sanni Yaya, M. (2023). Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi. [https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/06/vf\\_rapport\\_donnees\\_quantitatives.pdf](https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/06/vf_rapport_donnees_quantitatives.pdf)

- Beauregard, J.-P. (2020). Dévoiler la barrière de la discrimination ethnoraciale à l'embauche à Québec par un testing intersectionnel. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 66-81.
- Beauregard, J.-P., Arteau, G. et Drolet-Brassard, R. (2019). Testing à l'embauche des Québécoises et Québécois d'origine maghrébine à Québec. *Recherches sociographiques*, 60(1), 35-61.
- Bédard, E., Ouellet, N., Cormier, C., Dugas, M., Sirois, C. et Sylvain, H. (2022). Portrait de la santé mentale des femmes qui ont recours aux organismes communautaires d'une région québécoise. *Santé mentale au Québec*, 47(1), 241-262.
- Bersin by Deloitte. (2014). La diversité et l'inclusion au Canada - La situation actuelle. Rapport de recherche. <https://www.deloitte.com/ca/fr/services/consulting/research/the-current-state-of-diversity-and-inclusion.html>
- Binet, S. (2022). Femmes qualifiées et télétravail : la double peine?: *Travail, genre et sociétés*, 48(2), 163-165. h
- Binet, S., Jean, A., Letourneux, F., Öngün, E. et Yon, K. (2021). À l'épreuve du télétravail: *Mouvements*, 106(2), 60-69.
- Biron, M. et Van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337.
- Boekhorst, J. A. (2015). The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264. h
- Boukaira, S. et Daamouch, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, 9.
- Boulet, M. et Le Bourdais, C. (2016). Pratiques de conciliation travail-famille et détresse psychologique des salariés québécois : une comparaison selon le genre. *Relations industrielles*, 71(3), 442-467.
- Bourhis, R. Y., Montreuil, A., Helly, D. et Jantzen, L. (2007). Discrimination et linguicisme au Québec : Enquête sur la diversité ethnique au Canada. *Canadian Ethnic Studies*, 39(1-2), 31-49.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.

- Brière, S., Auclair, I., Keyser-Verreault, A., Laplanche, L., Pulido, B., Savard, B., St-George, J. et Stockless, A. (2022). *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*. Presses de l'Université Laval. <https://books.scholarsportal.info/en/read?id=/ebooks/ebooks7/upress7/2023-01-31/1/9782763752723>
- Brunelle, É., Fortin, J.-A. et Auger, C. (2022). Travail en mode hybride : comment répondre aux besoins des employés ? : *Gestion*, 47(1), 102-106.
- Brunet, L. et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail. Au cœur de la dynamique organisationnelle*. EMS Editions.
- Chabault, D. et Jiollent, J. (2024). Le travail hybride, comment l'optimiser? *Gestion*, 49(1), 80-83.
- Chader, A., De La Rochefoucauld, M. et Pijoan, N. (2023). Exploring the role of enterprise social networks as a driver of inclusion: *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 126(4), 55-72.
- Chader, A., Pijoan, N. et Plane, J.-M. (2020). Partage émotionnel et inclusion : le rôle médiateur de l'écoute et de l'expression des émotions: *Management & Sciences Sociales*, 29(2), 59-72.
- Champagne, E., Choinière, O. et Granja, A. D. (2023). Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Canadian Public Administration*, 66(2), 158-175.
- Chen, C. et Tang, N. (2018). Does perceived inclusion matter in the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 43-57. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2017-0078>
- Chênevert, D. et Dubé, M. (2008). Les nouvelles formes d'organisation du travail: Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. *Relations industrielles*, 63(1), 134-159.
- Chênevert, D., Giauque, D., de Chatillon, E. A., Delobbe, N. et Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (77), 5-22.
- Chicha, M.-T. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité: la déqualification des immigrantes à Montréal. *Canadian journal of women and the law*, 24(1), 82-113.

- Chiru, C. (2017). Teleworking: evolution and trends in USA, EU and Romania. *Economics, Management and Financial Markets*, 12(2), 222-229.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A. et Kedharnath, U. (2020). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102.
- Clar-Novak, M. (2025). The gendered paradox of individualization in telework: Simultaneously helpful and harmful in the context of parenting. *Gender, Work & Organization*, 32(1), 330-350.
- Coenen, M. et Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>e</sup> éd.). L. Erlbaum Associates.
- Comité permanent de la condition féminine. (2021). Répercussions de la pandémie de COVID 19 sur les femmes. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2021/parl/x71-1/XC71-1-1-432-6-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/parl/x71-1/XC71-1-1-432-6-fra.pdf)
- Cornet, A. et El Abboubi, M. (2012). Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37(4), 57-66.
- Coron, C. (2020). *La boîte à outils de l'analyse de données en entreprise*. Dunod.
- Coutu, M. (2005). Les clauses dites « orphelins » et la notion de discrimination dans la Charte des droits et libertés de la personne. *Relations industrielles*, 55(2), 308-331.
- Crête, J. (2016). L'éthique en recherche sociale. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6<sup>e</sup> éd., p. 289-312). Presses de l'Université du Québec.
- Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 293-308.
- Debruche, A.-F. (2014). What is « Equity »? Of Comparative Law, Time Travel and Judicial Cultures. *Revue Générale de Droit*, 39(1), 203-228.
- Dehbi, S. et Angade, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(20).

- Delmas, C. (2021). Le télétravail notarial : un engagement contraint ? : *Sociologies pratiques*, 43(2), 41-50.
- Deloitte Canada. (2021). Réussir la mise en place du travail hybride : créer et maintenir une croissance économique inclusive au Canada.
- Denault, A.-A. et Cardinal, L. (2005). L'équité en matière d'emploi en Ontario et les francophones, de 1986 à 1995. *Recherches sociographiques*, 40(1), 83-101.
- Deschênes, A.-A. (2021). Partager les connaissances malgré la distance : quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives? *Ad machina*, (5), 53-68.
- Deschênes, A.-A. (2024). Conjuguer distance et présence : la réponse du personnel de la fonction publique à l'égard du travail hybride. *Relations industrielles*, 79(1), 1-18.
- Deschênes, A.-A. et Beaudry, C. (2024). *Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail : investir le rôle des pratiques inclusives de gestion des ressources humaines*. Rapport de recherche. [https://spgq.qc.ca/wp-content/uploads/2024/06/Analyse2024\\_Travail-hybride-et-inclusion\\_Rapport.pdf](https://spgq.qc.ca/wp-content/uploads/2024/06/Analyse2024_Travail-hybride-et-inclusion_Rapport.pdf)
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development theory and applications* (2<sup>e</sup> éd.). Sage Publications, Inc.
- Doytcheva, M. et Helly, D. (2011). La Discrimination et la Pluralité Culturelle. Des Objets de Rhétorique Des Années 2000 en France. *Journal of International Migration and Integration / Revue de l'intégration et de la migration internationale*, 12, 391-409. <https://doi.org/10.1007/s12134-011-0174-8>
- Durand, C. et Blais, A. (2016a). La mesure. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données* (6<sup>e</sup> éd., p. 223-248). Presses de l'Université du Québec.
- Durand, C. et Blais, A. (2016b). Le Sondage. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6<sup>e</sup> éd., p. 455-501). Presses de l'Université du Québec.
- Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H. et Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.



- Edmondson, A. C. et Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Ellemers, N. et Jetten, J. (2013). The Many Ways to Be Marginal in a Group. *Personality and Social Psychology Review*, 17(1), 3-21.
- Ennuyer, B. (2017). La vulnérabilité en question ? *Ethics, Medicine and Public Health*, 3(3), 365-373.
- Fast, J., Keating, N., Donna S., L., Eales, J. et Duncan, K. (2013). *The economic cost of care to family/friend caregivers: A synthesis of findings*. Employment and Social Development Canada. [https://rapp.ualberta.ca/wp-content/uploads/sites/49/2018/04/Economic-Costs-to-Caregivers-final-synthesis-report\\_2013Oct29.pdf](https://rapp.ualberta.ca/wp-content/uploads/sites/49/2018/04/Economic-Costs-to-Caregivers-final-synthesis-report_2013Oct29.pdf)
- Fonds de recherches du Québec – Société et Culture (FRQSC). (2022). *Équité, diversité et inclusion*. Fonds de recherche du Québec. <https://frq.gouv.qc.ca/equite-diversite-et-inclusion-edi/>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives* (4<sup>e</sup> éd.). Chenelière éducation.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. et Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2022). Travail et organisation hybrides en question(s): *Question(s) de management*, 40(3), 121-152.
- Gallegos, P. V. (2014). The work of inclusive leadership. Dans *Diversity at work: The practice of inclusion*. (p. 177-202). Jossey-Bass/Wiley.
- Gauthier, C.-A. (2016). Obstacles to socioeconomic integration of highly-skilled immigrant women: Lessons from Quebec interculturalism and implications for diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 17-30.
- Gavard-Perret, D., Haon, C., Aubert, B., Jolibert, A., Avenier, M. J., Duymedjian, R. et Marie-Laure. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse* (2<sup>e</sup> éd.). Pearson.
- Geoffroy, M. et Chamberland, L. (2016). Discrimination des minorités sexuelles et de genre au travail : quelles implications pour la santé mentale ? *Santé mentale au Québec*, 40(3), 145-172.

- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29(2), 7-17.
- Golden, T. D. (2012). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255-269.
- Gong, Y., Cheung, S.-Y., Wang, M. et Huang, J.-C. (2012). Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633. h
- Gotsis, G. et Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010. h
- Gouvernement du Canada. (2013). *Le programme pilote de télétravail dans la Fonction publique / Préparé par la Direction de la politique du personnel pour le Conseil de perfectionnement des ressources humaines*. <https://publications.gc.ca/site/fra/15921/publication.html>
- Gouvernement du Canada. (2020). *Directive sur le télétravail*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32636>
- Gouvernement du Canada, S. C. (2022, 30 mai). *Discrimination au travail, 2016*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00005-fra.htm>
- Gouvernement du Canada, S. C. (2024, 18 janvier). *De la recherche aux connaissances : le travail à domicile au Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2024001-fra.htm>
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L. et Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work. *Bruegel Policy Contribution*, No. 14/2021.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P. S. et West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802.
- Haider, M. et Anwar, A. I. (2023). The prevalence of telework under Covid-19 in Canada. *Information Technology & People*, 36(1), 196-223.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.

- Haziza, D. et Rao, J. N. (2003). Inference for population means under unweighted imputation for missing survey data. *Survey Methodology*, 29(1), 81-90.
- Héleine, F. (1971). Les tribunaux d'équité ou l'équité et sa mise en œuvre. *Revue générale de droit*, 2(1), 15-20.
- Henner, M. (2006). Why Definitions of Racial Discrimination Under U.S. Domestic Law are Woefully Inadequate. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities, and Nations: Annual Review*, 5(6), 167-188.
- Henry, J. (2009). L'efficacité, l'égalité, l'équité et la répartition personnelle des revenus. *L'Actualité économique*, 53(2), 154-192.
- Hislop, D. et Axtell, C. (2007). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 34-51.
- Hum, D. et Wayne, S. (1999). *Possibilités salariales pour les minorités visibles au Canada*. Statistique Canada.  
<https://publications.gc.ca/site/fra/9.592844/publication.html>
- Institut National de la Santé publique du Québec. (2020). Le télétravail en contexte de pandémie. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19.pdf>
- Jackson, S., May, K. et Whitney, K. (1995). Understanding the Dynamics of Diversity in Decision Making Teams. Dans R.A. Guzzo et E. Salas (dir.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (vol. 204, p. 204-261).
- Jacquemet, N. et Edo, A. (2013). *La discrimination à l'embauche, Sur le marché du travail Français*. Éditions Rue D'ULM.
- Jansen, W. S., Otten, S., Van Der Zee, K. I. et Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385.
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B. et Gray, A. L. (2016). Not So Subtle: A Meta-Analytic Investigation of the Correlates of Subtle and Overt Discrimination. *Journal of Management*, 42(6), 1588-1613.
- Jones, S. R., Lange, F., Craig Riddell, W. et Warman, C. (2023). The great Canadian recovery: The impact of COVID-19 on Canada's labour market. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 56(3), 791-838.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Keramidas, O. (2012). Les trajectoires d'équité dans les processus décisionnels des organisations publiques. *Management international*, 16(2), 93-112.
- Kizza, J. M. (2013). *Ethical and Social Issues in the Information Age*. Springer London.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. et Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Lachapelle, M., St-Onge, S., Arcand, S. et Ballesteros Leiva, F. (2024). La boîte noire de la gestion de la diversité : Une étude exploratoire au sein des entreprises localisées en région. *Management international*, 28(1), 104-116.
- Lakel, A., Massit-Folléa, F., Robert, P., 1962-, et Vox Internet (Organisation). (2009). *Imaginaire(s) : des technologies d'information et de communication*. Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guéraud, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V. et Langlois, L. (2020). Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français: *Population & Sociétés*, 579(7), 1-4.
- Larkey, L. K. (1996). The Development and Validation of the Workforce Diversity Questionnaire: An Instrument to Assess Interactions in Diverse Workgroups. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296-337.
- Lazzari Dodeler, N., Albert, M.-N. et Ohin, A. Y. (2020). Ingénierie ou ingenium de la gestion pour la diversité : le cas d'une organisation bancaire. *Management & Sciences Sociales*, 29(2), 21-37.
- Le Capitaine, C. L. et Gagnon, M. (2019). Le ressenti du corps professoral des universités québécoises à l'égard de leur qualité de vie au travail. *Éducation & formations*, 4(99), 87-110.
- Législatifs, D. des services. (2021, 1 janvier). *Lois codifiées, Loi sur l'équité en matière d'emploi*. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/page-1.html#h-209726>
- LégisQuébec. (2020). - *Loi visant à reconnaître et à soutenir les personnes proches aidantes*. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/R-1.1>
- Lenahan, S. T. (2016). *How telework programs enable affective organizational commitment* [d.mgt.]. University of Maryland University College.

- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B., McCaughey, D., Savage, G. T. et Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273-1281.
- Lippert-Rasmussen, K. (dir.). (2018). *The Routledge handbook of the ethics of discrimination*. Routledge.
- Lister, K. et Harnish, T. (2019). Telework and its effects in the United States. Dans J. C. Messenger (dir.), *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00009>
- Lupien, S. (2023). *Le stress au travail vs le stress du travail*. Éditions Va Savoir. <https://books.google.ca/books?id=DwJm0AEACAAJ>
- Martin, B. H. et MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G. et James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L. et Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. Dans S. E. Jackson et M. N. Ruderman (dir.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. (p. 17-45). American Psychological Association.
- Mercat-Bruns, M. (2020). Les différentes figures de la discrimination au travail : quelle cohérence ? *Revue du droit du travail*, 25-41.
- Meurs, D. et Ponthieux, S. (2000). Une mesure de la discrimination dans l'écart de salaire entre hommes et femmes. *Economie et statistique*, 337(1), 135-158.
- Meyer, M. et Csanyi-Virag, V. (2024). Contribution de la démarche inclusive au renouveau de la gestion de la diversité en entreprise : proposition d'un cadre théorique 1. *Revue Management & Avenir*, (140), 17-40.
- Milliken, F. J. et Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402.
- Mor Barak, Michal E., Cherin, D. A. et Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.

- Mor Barak, Michàlle E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor Barak, Michàlle E. et Daya, P. (2014). Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 391-412.
- Mor-Barak, M. E. et Cherin, D. A. (1998). A Tool to Expand Organizational Understanding of Workforce Diversity: Exploring a Measure of Inclusion-Exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64.
- Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. *Rapport R-543, IRSST*.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. et Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
- Newman, A., Donohue, R. et Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H. et Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 330-363.
- Nogues, S. et Tremblay, D.-G. (2016). Concilier emploi et soins à un proche au Canada : quel soutien des acteurs communautaires? *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale / Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 7(2), 19-39.
- Observatoire québécois des inégalités. (2021, 5 février). Pandémie et perception des inégalités. *Observatoire québécois des inégalités*. <https://observatoiredesinegalites.com/pandemie-de-la-covid-19-perceptions-des-inegalites-de-revenus-et-de-sante-au-quebec/>
- Observatoire québécois des inégalités. (2023, 3 mai). Synthèse du Projet résilience. *Observatoire québécois des inégalités*. <https://observatoiredesinegalites.com/synthese-du-projet-resilience/>

- Offerman, L. R. et Basford, T. E. (2014). Best practices and the changing role of human resources. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 229-259.
- Oswick, C. et Noon, M. (2014). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.
- Otmani, R. (2020). Discrimination à l'embauche et sentiment de racisme : le cas des médecins algériens à Montréal. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 82-100.
- Pearsall, M. J. et Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401-411.
- Pennequin, N. (2020). L'irruption du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID 19. *Les cahiers SMT*, 37, 1-5.
- Perego, A. et Belardinelli, P. (2024). Telework and Public Employees' Attitudes Post-Pandemic: Experimental Evidence From Italy. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X241227426.
- Perez-Soltero, A. et Leal-Soto, V. (2024). Designing an Evaluation Instrument to Assess the Relationship Between Organizational Climate and Knowledge Management. *IUP Journal of Knowledge Management*, 22(1), 5-38.
- Peters, P., Tijdens, K. G. et Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469-482.
- Poggi, C. et Waltmann, J. (2019). La (re)production des inégalités de genre dans le monde du travail : des discriminations légales à l'autonomisation: Dans *La (re)production des inégalités de genre dans le monde du travail : des discriminations légales à l'autonomisation* (p. 1-36). Agence française de développement.
- Pourtois, J.-P. et Desmet, H. (2007). Chapitre V. La collecte et l'analyse de l'information. Dans *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines* (vol. 3e éd., p. 117-214). Mardaga. <https://www.cairn.info/epistemologie-et-instrumentation-en->
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. et Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

- Robinson, S. L., O'Reilly, J. et Wang, W. (2013). Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Romansky, L., Garrod, M., Brown, K. et Deo, K. (2021, 27 mai). How to Measure Inclusion in the Workplace. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-to-measure-inclusion-in-the-workplace>
- Ruiller, C., Dumas, M. et Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27, 6(3), 3-28.
- Ryan, A. M. et Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.
- Saba, T., Bezu, S. et Haider, M. (2021). Nouvelles organisations du travail. *Centre des compétences futures*. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/nouvelles-organisations-du-travail/>
- Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Schein, E. H. et Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley New York.
- Scherrer, C., Davoine, E. et Giaque, D. (2022). Télétravail et travail hybride: des tensions managériales en discussion. *HR Today*, (6), 34-36.
- Schneider, D. J. (2004). *The psychology of stereotyping*. Guilford Press.
- Secrétariat du Conseil du trésor. (2022). Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. et Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Silva, F. et Ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif: Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: *Management & Avenir*, n° 36(6), 340-365.
- Sinha, M. (2013). *Portrait des aidants familiaux, 2012: Portrait of caregivers, 2012*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2013001-fra.pdf>



- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers: Une étude empirique de la pertinence. *Revue Française de Gestion*, 43(267), 117-132.
- Statistique Canada. (2022). Travail à domicile pendant la pandémie de COVID-19 : comparaison des taux au Canada et aux États-Unis. <https://doi.org/10.25318/36280001202200800001-FRA>
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6<sup>e</sup> éd.). Pearson.
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Social psychology*, 4, 73-98.
- Tamtik, M. et Guenter, M. (2020). Policy Analysis of Equity, Diversity and Inclusion Strategies in Canadian Universities – How Far Have We Come? *Canadian Journal of Higher Education*, 49(3), 41-56.
- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C. et Yu, Z. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: an exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 856-874.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management: enjeux et perspectives post-Covid. *Regards Économiques (Université Catholique de Louvain)*.
- Taskin, L. et Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24.
- Thomas, D. A. et Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74, 79-90.
- Tornare, J. et Rinfret, N. (2023). La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels : cadre d'analyse de la qualité de vie au travail. *Humain et Organisation*, 5(1), 29-43.
- Tremblay, D.-G., Chevrier, C. et Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? *Interventions économiques*, (34). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689>
- Truchon, M., Gilbert-Ouimet, M., Begin, C. et Braiki, R. (2023). De réels risques psychosociaux liés au travail. *Gestion*, 48(3), 100-103.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social: *Le travail humain*, 82(1), 1-39.

- Vayre, E. et Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 177-192.
- Vega, R. P., Anderson, A. J. et Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.
- Venne, J.-F. (2023). Recréer un climat favorable au sein des équipes. *Gestion*, 48(1).
- Winters, M.-F. (2013). From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation. Dans *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (p. 205-228). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch7>
- Yergeau, E. et Poirier, M. (2023). SPSS à l'UdeS. <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/>
- Zhang, T. et Gunderson, M. (2022). The Differential Impact of COVID-19 on Labour Market Outcomes of Immigrants in Canada. *Canadian Public Policy*, 48(3), 473-490.
- Zheng, L., Plaisent, M., Cataldo, Z., Bernard, P., Daghfous, N. et Favreau, S. (2019). *L'analyse des données de sondage avec SPSS. Un guide d'introduction*. Presses de l'Université du Québec.

