



**LES PERCEPTIONS DU PERSONNEL PROFESSIONNEL
QUANT AU LEADERSHIP DES SUPERIEURS IMMÉDIATS
EN CONTEXTE 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

PAR

© **Sara Azzoug**

Août 2025

Composition du jury :

Andrée-Anne Deschênes, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Esther Grenier, examinatrice externe, Desjardins

Dépôt initial le 8 mai 2025

Dépôt final le 24 août 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.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier du fond du cœur toutes les personnes qui m'ont soutenue tout au long de cette aventure.

Un immense merci à ma directrice de recherche Catherine Beaudry, pour son accompagnement, sa patience et ses conseils précieux qui ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je suis profondément reconnaissante envers mes parents, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leur confiance en moi, qui m'ont portée depuis le début. Leur soutien, même à des milliers de kilomètres, a toujours été ma plus grande force.

À mon frère, merci pour ta présence. Ton humour, tes encouragements et ta fierté ont été un moteur précieux dans les moments de doute.

À toute ma famille et mes amis, merci pour vos paroles réconfortantes, votre écoute et votre bienveillance. Vous avez été essentiels à chaque étape de ce parcours.

Merci à toutes celles et ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à faire de ce mémoire une réalité.

RÉSUMÉ

Le mode de travail hybride, qui réfère au partage du temps de travail entre la présence au bureau et le télétravail, s'est largement diffusé depuis la pandémie. Cette façon de travailler change aussi la manière de diriger les équipes. Ce mémoire cherche à examiner les perceptions des professionnels du secteur public quant au leadership inclusif de leur supérieur, en contexte de travail hybride. Pour ce faire, le mémoire privilégie une démarche de recherche quantitative et la méthode de collecte des données repose sur un questionnaire en ligne acheminé aux professionnels du gouvernement du Québec. Les réponses ont permis de dégager leurs perceptions du leadership inclusif de leur supérieur et d'examiner ces perceptions selon les modalités de travail hybride déployées dans leur organisation. Les résultats montrent que les perceptions du leadership inclusif qu'ont les employés à l'égard de leur supérieur sont généralement positives et qu'elles varient peu selon les modalités de télétravail déployées.

Mots clés : leadership inclusif, travail hybride, télétravail, gestion, inclusion, diversité.

ABSTRACT

Hybrid working, which refers to the division of working time between being in the office and telecommuting, has become widespread since the pandemic. This way of working is also changing the way teams are managed. This dissertation seeks to examine the perceptions of public sector professionals regarding the inclusive leadership of their superiors in a hybrid work context. To this end, the dissertation favors a quantitative research approach, and the data collection method is based on an online questionnaire sent to professionals in the Quebec government. Responses were used to identify their perceptions of their supervisor's inclusive leadership, and to examine these perceptions according to the hybrid work arrangements deployed in their organization. The results show that employees' perceptions of their superior's inclusive leadership are generally positive, and vary little according to the telework modalities deployed.

Keywords: inclusive leadership, hybrid work, telework, management, inclusion, diversity.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES	xvii
LISTE DES TABLEAUX	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
Chapitre 1 Recension des écrits	4
1.1 MISE EN CONTEXTE	4
1.2 LE TELETRAVAIL : DEFINITIONS.....	6
1.2.1 La gestion du télétravail : le leadership des gestionnaires	8
1.3 LES APPROCHES DU LEADERSHIP	9
1.3.1 L'approche axée sur les traits	10
1.3.2 L'approche axée sur les comportements	11
1.3.3 L'approche axée sur la situation.....	13
1.4 LES PERSPECTIVES CONTEMPORAINES DU LEADERSHIP	15
1.4.1 Le leadership charismatique	15
1.4.2 Le leadership transformationnel	17
1.4.3 La théorie des échanges dirigeants-dirigés (théorie LMX).....	18
1.4.4 Le leadership partagé	20
1.4.5 Le leadership authentique	22
1.4.6 Le leadership inclusif.....	24
CONCLUSION DU CHAPITRE	29
CHAPITRE 2 Démarche méthodologique	30

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	30
2.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE	31
2.3 CADRE D'ANALYSE	32
2.3.1 Le télétravail et le travail hybride.....	32
2.3.2 Le leadership inclusif	33
2.4 DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	34
2.4.1 L'approche méthodologique.....	34
2.4.2 La méthode de collecte des données	35
2.4.3 L'outil de collecte des données	36
2.4.4 La population à l'étude et l'échantillonnage	38
2.4.5 L'analyse des données.....	39
2.4.6 Les considérations éthiques.....	39
CONCLUSION DU CHAPITRE	41
CHAPITRE 3 Présentation des résultats	43
3.1 PORTRAIT DE L'ECHANTILLON	43
3.2 LES MODALITES DU TELETRAVAIL.....	47
3.3 LES PERCEPTIONS DU LEADERSHIP INCLUSIF	50
3.3.1 Les perceptions du leadership inclusif selon les modalités du télétravail.....	52
CONCLUSION DU CHAPITRE	55
CHAPITRE 4 Discussion.....	57
4.1 LES MODALITES D'ORGANISATION DU TRAVAIL HYBRIDE	57
4.2 LES PERCEPTIONS DES PROFESSIONNELS QUANT AU LEADERSHIP INCLUSIF DE LEUR SUPERIEUR IMMEDIAT.....	58
4.2.1 Les perceptions du leadership inclusif selon les modalités du télétravail.....	59
4.3 LES IMPLICATIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES	60
CONCLUSION DU CHAPITRE	61
CONCLUSION GÉNÉRALE	64

ANEXE	66
Questionnaire de recherche.....	67
SECTION 1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL HYBRIDE.....	68
SECTION 2. LE LEADERSHIP INCLUSIF EN MILIEU DE TRAVAIL	69
SECTION 3. VOTRE PROFIL ET LE PROFIL DE VOTRE ORGANISATION	70
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	73

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Contenu du questionnaire	36
Tableau 2. Âge des personnes répondantes.....	44
Tableau 3. Genre des personnes répondantes.....	44
Tableau 4. Composition du ménage chez les répondants.....	44
Tableau 5. Responsabilités de proche aidance des répondants	45
Tableau 6. Niveau de scolarité des répondants	45
Tableau 7. Ancienneté dans l'organisation	46
Tableau 8. Identification à un groupe minoritaire.....	46
Tableau 9. Nombre de jours hebdomadaire en télétravail (en moyenne).....	47
Tableau 10. Imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire	47
Tableau 11. Imposition d'une plage horaire obligatoire sur les lieux de travail lors des jours en de travail en présence.....	48
Tableau 12. Imposition d'une période de disponibilité à l'intérieur des heures normales de travail lors de jours de télétravail	48
Tableau 13. Présence d'une politique de droit à la déconnexion	49
Tableau 14. Mise à disposition du matériel informatique pour l'exercice du travail à distance	49
Tableau 15. Contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance	49
Tableau 16. Le leadership inclusif	51
Tableau 17. Perception du leadership inclusif selon le nombre de jours de télétravail	52
Tableau 18. Perception du leadership inclusif selon l'imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire	52

Tableau 19. Perception du leadership inclusif selon l'imposition d'une plage horaire de présence obligatoire sur les lieux de travail lors des jours de travail en présence	53
Tableau 20. Perception du leadership inclusif selon l'imposition d'une période de disponibilité à l'intérieur des heures normales de travail lors des jours de télétravail	53
Tableau 21. Perception du leadership inclusif selon la présence d'une politique de droit à la déconnexion	54
Tableau 22. Perception du leadership inclusif selon la mise à disposition du matériel informatique pour l'exercice du travail à distance	54
Tableau 23. Perceptions du leadership inclusif selon les contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance	55

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CHRR	Canadian HR Reporter
LMX	Leader-Member Exchange
ILT	Théorie du leadership implicite (<i>implicit leadership theory</i>)
OIT	Organisation internationale du travail
TIC	Technologies de l'information et de la communication

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le travail hybride s'est largement diffusé dans les organisations depuis la pandémie. Ce mode d'organisation du travail correspond au partage du temps de travail entre la présence au bureau et le télétravail. Cette nouvelle façon de travailler change aussi la manière de diriger les équipes. Ce mémoire cherche donc à examiner les perceptions des professionnels du secteur public quant au leadership inclusif de leur supérieur en contexte de travail hybride.

Bien que le travail hybride soit de plus en plus courant, peu de recherches portent spécifiquement sur le leadership des gestionnaires dans ce contexte et sur les perceptions qu'en ont les employés. Quelques études soulignent qu'un tel leadership est possible, même lorsque le travail s'effectue à distance, mais qu'il s'avère cependant nécessaire d'adapter les pratiques de gestion (Foley, 2022 ; Utz, 2023). Dans ce mémoire, il s'agit donc non seulement d'examiner les perceptions qu'ont les professionnels du secteur public quant au leadership inclusif de leur supérieur, mais également de les étudier en fonction des modalités de travail hybride déployées.

Pour ce faire, une démarche de recherche quantitative est privilégiée et la méthode de collecte des données utilisée repose sur un questionnaire en ligne acheminé aux professionnels du gouvernement du Québec. Les résultats montrent que les employés ont une perception globalement positive du leadership inclusif de leur supérieur, peu importe les modalités de travail hybride mises en place. Le mémoire est divisé en quatre chapitres. Le premier présente une recension des écrits sur les thématiques à l'étude. Le deuxième chapitre aborde la démarche méthodologique de la recherche. Le troisième présente les résultats découlant de la collecte des données par questionnaire. Finalement, le quatrième chapitre propose une discussion des résultats.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

Le chapitre 1 de ce mémoire présente une recension des écrits sur le télétravail et sur le leadership. Les différentes définitions du télétravail sont d'abord présentées, puis la manière dont ce dernier est géré est abordée. La notion de leadership est ensuite explorée.

1.1 MISE EN CONTEXTE

La pratique du télétravail remonte à des dizaines d'années. Déjà dans les années 50, un mathématicien et architecte nommé Norbert Wiener supervisait un bâtiment aux États-Unis depuis l'Europe. En 1975, le terme « telework » a été introduit par Jack Nilles dans un article intitulé *Telecommunications and Organizational Decentralization* (Nilles, 1975). Dans les années 1990, le travail à distance s'intègre définitivement comme méthode de travail grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Rey et Sitnikoff, 2006). Taskin et Vendramin (2004) ont décrit le télétravail comme une « vague silencieuse » de flexibilité nouvelle, mettant en lumière les enjeux socioéconomiques associés à cette pratique.

Plus récemment, la pandémie de COVID-19 a radicalement transformé le paysage du travail à distance. Avant la pandémie, le télétravail était une pratique relativement marginale, souvent limitée à certains secteurs ou à des arrangements spécifiques. Cependant, les mesures de confinement et de distanciation sociale ont forcé de nombreuses entreprises à adopter le télétravail à grande échelle pour maintenir leurs opérations (Clarke et Hardy, 2022 ; Saba et Cachat-Rosset, 2020). En 2020, environ 47 % des employés en Australie, en France et au Royaume-Uni ont télétravaillé pendant les confinements, tandis qu'au Japon, le taux de

le télétravail est passé de 10 % à 28 % entre décembre 2019 et mai 2020 (Organisation internationale du travail [OIT], 2020). Selon une étude de Statistique Canada, le télétravail a connu une augmentation significative pendant la pandémie (Medhi et Morissette, 2021). En 2021, environ 32 % des Canadiens travaillaient principalement à domicile, en comparaison à seulement 4 % avant la pandémie. Cette transition massive a été facilitée par les technologies de l'information et des communications, permettant aux activités économiques de se poursuivre et à une proportion importante d'individus de continuer à percevoir des revenus. Elle a soulevé des questions sur la productivité et sur les préférences des travailleurs, comme le soulignent Medhi et Morissette (2021) dans leur analyse sur le travail à domicile.

Après la pandémie de COVID-19, le paysage du télétravail au Canada a connu des changements significatifs. Selon une analyse détaillée de Canadian HR Reporter (CHHR) (2024), la majorité des entreprises canadiennes ont adopté des modèles de travail hybride plutôt que de revenir à un travail entièrement en présentiel. En effet, seulement une petite proportion des entreprises canadiennes insiste sur un retour complet au bureau, optant plutôt pour des arrangements hybrides où les employés doivent être présents certains jours de la semaine.

Les données de CHRR (2024) montrent que 61,45 % des entreprises imposent un nombre de jours fixe de présence au bureau, tandis que 38,55 % ont développé leurs propres programmes hybrides adaptés à leurs besoins spécifiques. Par exemple, certaines entreprises, comme Rifco National Auto-Finance Corporation, utilisent un modèle où les employés travaillent une semaine sur trois au bureau, tandis que d'autres, comme The Mutual Fire Insurance Company of British Columbia, adoptent une approche basée sur les besoins, exigeant la présence des employés pour des réunions de projet ou pour des assemblées générales.

Bien que le télétravail soit devenu une pratique courante au Canada après la pandémie, la majorité des organisations ont opté pour des modèles hybrides pour équilibrer les avantages du travail à distance avec les besoins de collaboration en personne. Cette approche flexible semble être la nouvelle norme pour de nombreuses organisations

canadiennes, avec des ajustements continus pour maximiser la productivité et le bien-être des employés (CHRR, 2024).

Dans les organisations publiques, le travail hybride demeure également répandu. À la suite de la pandémie, le gouvernement du Québec a d'ailleurs adopté la *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*¹. Cette politique stipule que l'organisation hybride du travail est privilégiée dans la fonction publique provinciale. Cinq principes directeurs y sont évoqués, soit :

- l'exercice du télétravail pour les emplois qui peuvent s'exercer à distance et pour les personnes qui détiennent les compétences nécessaires ;
- la gestion selon une approche par résultats ;
- un maximum de trois jours de télétravail par semaine et une présence équivalente à deux jours par semaine dans les locaux de l'employeur ;
- la répartition du travail hybride sur des journées entières ;
- le Secrétariat du Conseil du trésor peut autoriser une prestation de télétravail supérieur à trois jours en raison de circonstances particulières.

Cette politique s'applique aux ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique². Tout le personnel du gouvernement du Québec n'y est donc pas soumis.

1.2 LE TELETRAVAIL : DEFINITIONS

Le télétravail, phénomène en constante évolution depuis les années 1970, a connu une accélération sans précédent avec la pandémie de COVID-19, redéfinissant profondément

¹https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf?1658411746

² Loi sur la fonction publique (RLRQ chapitre F-3.1.1.).

l'organisation du travail moderne. Les définitions du télétravail ont évolué au fil du temps, reflétant les changements technologiques et sociétaux.

Taskin et Tremblay (2010) proposent une définition du télétravail en identifiant trois éléments clés : la distance (dispersion spatiale et/ou temporelle), la fréquence de l'arrangement et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ils définissent donc le télétravail comme « l'exercice d'une activité professionnelle entièrement ou en partie à distance et au moyen des TIC » (Taskin et Tremblay, 2010, p. 91). Taskin (2006, p. 3) ajoute que cette forme d'organisation du travail s'exerce « dans le cadre d'un contrat de travail » (Taskin, 2006, p. 3).

Dans le même ordre d'idées, Vayre (2019) souligne que le télétravail peut être considéré comme emblématique des transformations touchant le monde du travail depuis le milieu des années 1970. Elle le définit comme une forme d'organisation du travail utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, où le travail est effectué hors des locaux de l'employeur de façon régulière.

Ces définitions convergent sur plusieurs points essentiels : la délocalisation du travail hors des locaux traditionnels de l'entreprise, l'utilisation des TIC et la nécessité d'un cadre formel pour cette pratique. Elles mettent en évidence la flexibilité spatiale et temporelle offerte par le télétravail.

Ces définitions reflètent la transformation profonde du monde du travail, accélérée par la crise sanitaire mondiale. Le télétravail est désormais reconnu comme un mode d'organisation du travail à part entière, soulevant de nouvelles questions sur l'adaptation des pratiques de gestion, la préservation de la culture d'entreprise et la garantie de l'équité entre les employés en présentiel et à distance.

Depuis la pandémie, le télétravail s'exerce de plus en plus en mode hybride, ce qui désigne une organisation du travail combinant le travail en présentiel et à distance. Selon Halford (2005), le travail hybride entraîne une reconfiguration des espaces professionnels, en combinant des environnements physiques et virtuels. Béjaoui et al. (2023) rappellent que

cette forme d’organisation peut varier selon la fréquence (nombre de jours à distance), les règles mises en place (jours ou plages de présence obligatoire, droit à la déconnexion, contraintes matérielles et géographiques) et les préférences individuelles (certains privilégient le télétravail complet, d’autres aiment varier). Deschênes (2024) explique que les agents publics doivent trouver un juste équilibre entre le télétravail et la présence au bureau pour garder leur autonomie et entretenir de bonnes relations en personne.

Ces modes d’organisation du travail ne sont pas sans liens avec les pratiques de gestion à déployer et le leadership des gestionnaires. Il en est question dans la prochaine section.

1.2.1 La gestion du télétravail : le leadership des gestionnaires

Le télétravail, phénomène en constante évolution depuis les années 1970, a connu une accélération sans précédent avec la pandémie de COVID-19, redéfinissant profondément l’organisation du travail moderne. Dans ce contexte, l’influence du leadership des gestionnaires s’est révélée importante pour le succès du télétravail. Brunelle (2010) met particulièrement en lumière le rôle des gestionnaires, soulignant la contribution des pratiques efficaces de gestion à distance. Selon ses constats, les gestionnaires efficaces dans un contexte de télétravail développent des compétences spécifiques telles que la communication virtuelle claire et fréquente, la capacité à instaurer la confiance à distance ainsi que l’aptitude à motiver et engager les équipes sans interactions physiques régulières. Brunelle (2010) insiste sur l’importance de l’empathie et de l’adaptabilité des leaders, qui sont capables de comprendre et de répondre aux défis uniques auxquels font face les télétravailleurs.

Pontier (2014) s’est particulièrement intéressé aux différentes modalités de contrôle et au degré d’autonomie associés au télétravail. Ses conclusions révèlent que les gestionnaires sont appelés à trouver un équilibre délicat entre le contrôle nécessaire pour assurer la productivité et l’autonomie requise pour maintenir la motivation des télétravailleurs. Il

souligne que les pratiques de gestion traditionnelles basées sur la présence physique doivent être repensées pour s'adapter à cette nouvelle réalité.

Plus récemment, la pandémie de COVID-19 a provoqué un intérêt renouvelé pour le télétravail, comme le montrent les études. Rachedi (2022) a analysé les spécificités du télétravail dans ce contexte exceptionnel de la pandémie de la COVID-19, concluant que la flexibilité et l'adaptabilité des organisations ont été des facteurs clés de succès. Ses recherches mettent en évidence l'importance du rôle des gestionnaires dans la mise en place rapide et efficace de solutions de télétravail. Tremblay (2020) souligne les enjeux et les avantages du télétravail, particulièrement dans le contexte de la pandémie. Ses conclusions indiquent que le télétravail, lorsqu'il est bien géré, peut améliorer la productivité et la satisfaction des employés, tout en réduisant les coûts pour les entreprises. Cependant, elle souligne également les défis, notamment en matière de santé mentale et d'équilibre travail-vie personnelle, qui nécessitent une attention particulière de la part des gestionnaires.

Ces différentes études montrent l'évolution du concept de télétravail, passant d'une pratique marginale à un mode de travail largement adopté, transformant profondément les relations professionnelles, l'organisation du travail et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Elles soulignent le rôle du leadership dans la réussite de cette transition, mettant en lumière la nécessité pour les gestionnaires de développer de nouvelles compétences et d'adapter leurs pratiques de gestion à cette nouvelle réalité du travail à distance. Leur leadership est donc au cœur des réflexions sur la gestion du télétravail.

1.3 LES APPROCHES DU LEADERSHIP

Le leadership est un processus d'influence par lequel un individu guide un groupe vers l'atteinte d'objectifs communs (Northouse, 2021). Cette définition met en lumière plusieurs éléments clés du leadership : l'influence, le contexte de groupe et l'atteinte d'objectifs partagés. Selon Goffee et Jones (2000, p. 64, traduction libre), « les leaders efficaces sont

authentiques : ils déploient leurs forces individuelles pour engager les cœurs, les esprits et les âmes de leurs suiveurs ». Ils soulignent que les leaders ne deviennent pas grands en aspirant à une liste de traits universels, mais en étant authentiques et en utilisant leurs forces uniques pour motiver et inspirer leurs équipes. Le leadership implique également une dimension éthique, car les leaders doivent exercer leur influence de manière responsable et éthique. Brown et Treviño (2006, p. 596, traduction libre) définissent le leadership éthique comme « la démonstration d'une conduite normativement appropriée à travers les actions personnelles et les relations interpersonnelles, et la promotion d'une telle conduite auprès des suiveurs par la communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision ». En outre, le leadership n'est pas seulement une question de traits innés, mais aussi de comportements et de compétences qui peuvent être développés. Kouzes et Posner (2017, p. 30, traduction libre) définissent le leadership comme « l'art de mobiliser les autres à vouloir lutter pour des aspirations partagées », mettant l'accent sur l'aspect motivationnel du leadership. Enfin, le leadership est un processus interactif et contextuel. Bass et Bass (2008, p. 25, traduction libre) soulignent que « le leadership est une interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe qui implique souvent une structuration ou une restructuration de la situation et des perceptions et attentes des membres ». Cette définition met en évidence l'importance de l'adaptation du leadership au contexte spécifique et aux besoins des collaborateurs.

Le leadership est un domaine d'étude riche et complexe, s'appuyant sur différentes approches qui cherchent à expliquer comment et pourquoi certaines personnes deviennent des leaders efficaces. Ces différentes approches sont présentées dans les prochaines sections.

1.3.1 L'approche axée sur les traits

L'approche axée sur les traits suggère que certains traits de personnalité innés sont essentiels pour exercer un leadership efficace. Ces traits incluent l'intelligence, l'extraversion, la stabilité émotionnelle, la conscience de soi et l'intégrité. Selon Derue et al.

(2011), les traits de personnalité tels que l'intelligence sont des prédicteurs significatifs de l'efficacité du leadership. Les individus qui possèdent certains traits de caractère innés ont alors plus de chance de réussir, même dans des environnements complexes et changeants.

L'évolution de la recherche sur le leadership a connu une progression significative, passant de l'identification de traits spécifiques à une approche plus holistique intégrant l'intelligence et l'intelligence émotionnelle. Des traits clés tels que l'intelligence, l'extraversion, la stabilité émotionnelle, la conscience de soi et l'intégrité ont été identifiés comme essentiels pour un leadership efficace. L'introduction de l'intelligence émotionnelle par Goleman (1998) oriente vers une nouvelle dimension de la compréhension du leadership, soulignant son importance potentiellement supérieure à l'intelligence cognitive traditionnelle. Les théories du leadership implicite (ILT) proposent une perspective complémentaire, mettant en lumière l'influence des perceptions des suiveurs sur l'efficacité du leadership (Lord et al., 1984).

Cette approche axée sur les traits a été critiquée pour son manque de prise en compte des facteurs situationnels. Comme le souligne Yukl (2013), les facteurs contextuels et les compétences acquises jouent également un rôle crucial dans l'efficacité du leadership. En conclusion, bien que l'approche axée sur les traits fournisse un cadre utile pour comprendre les qualités potentielles des leaders efficaces, elle doit être considérée en conjonction avec d'autres perspectives pour une compréhension complète et nuancée du leadership.

1.3.2 L'approche axée sur les comportements

L'approche axée sur les comportements met l'accent sur les actions et sur les réactions du leader plutôt que sur ses traits personnels innés. Cette perspective, développée dans les années 1960, a significativement influencé la théorie et la pratique du leadership. La grille managériale de Blake et Mouton (1981) propose en fait un modèle bidimensionnel pour évaluer les styles de leadership. Il fournit un cadre pour comprendre et pour améliorer le

leadership en examinant l'interaction entre l'intérêt pour la production (ou les résultats) et l'intérêt pour les personnes (Blake et Mouton, 1981).

Cette grille identifie cinq styles principaux de leadership.

1. Management appauvri (ou laxiste, laisser-faire): Le leader accorde peu d'attention à la fois aux résultats et aux relations humaines. Il en résulte un encadrement minimal, souvent inefficace.
2. Management autoritaire (ou axé sur la tâche). Il s'agit d'un style très orienté vers les tâches et les résultats, avec peu de considération pour les personnes. Ce dernier peut générer de la performance à court terme, au détriment du climat de travail.
3. Management country club (ou participatif, social). Il priviliege fortement les relations humaines au détriment des résultats. L'ambiance est bonne, mais la performance peut en souffrir.
4. Management du compromis (ou intermédiaire). Le leader tente de trouver un équilibre modéré entre les besoins de production et ceux des personnes. Il peut fonctionner, mais sans excellence dans aucun des deux domaines.
5. Management d'équipe (ou intégrateur). Il combine un fort intérêt pour les résultats et un souci sincère des personnes. Il favorise la performance durable, l'engagement et la cohésion.

Blake et Mouton (1982) expliquent que le style de management d'équipe (9,9) est généralement le plus efficace. « Le style 9,9 représente l'intégration la plus élevée de l'intérêt pour la production et pour les personnes, conduisant à une performance organisationnelle optimale » (Blake et Mouton, 1982, p. 278, traduction libre).

Malgré son influence, cette approche peut faire l'objet de critiques. À cet égard, Stogdill (1974) souligne la négligence des facteurs situationnels. Les théories comportementales du leadership ne tiennent pas suffisamment compte des variables situationnelles qui peuvent affecter l'efficacité du leader (Stogdill, 1974). Cette critique met en évidence l'importance des caractéristiques des subordonnés, de la structure organisationnelle, de la dynamique de groupe, de l'environnement physique et du contexte économique dans l'efficacité du leadership.

Ensuite, Likert (1961) a remis en question l'idée d'un style de leadership universellement optimal. L'efficacité du leadership dépend de l'adéquation entre le style du leader et les exigences de la situation spécifique (Likert, 1961). Cette observation suggère que différents styles de leadership peuvent être efficaces selon le contexte, contrairement à l'idée d'un style idéal unique proposée par Blake et Mouton.

Bien que l'approche comportementale ait apporté des contributions significatives à la compréhension du leadership, ses limites ont conduit au développement de théories plus nuancées et contextuelles. Ces critiques soulignent l'importance de considérer les facteurs situationnels et la flexibilité dans l'application des styles de leadership.

1.3.3 L'approche axée sur la situation

L'approche du leadership axée sur la situation, également connue sous le nom de théorie de la contingence ou leadership situationnel, postule qu'il n'existe pas de style de leadership universellement efficace. Au contraire, l'efficacité du leadership dépend de l'adéquation entre le style du leader et les caractéristiques spécifiques de la situation (Fiedler, 1967 ; Hersey et Blanchard, 1969 ; House, 1976). Cette approche a émergé en réponse aux limites des théories des traits et des comportements, en reconnaissant l'importance du contexte dans l'efficacité du leadership. Trois modèles majeurs ont contribué au développement de cette approche.

D'abord, le modèle de contingence de Fiedler (1967) identifie deux styles de leadership principaux : orienté vers la tâche et orienté vers les relations. L'efficacité du leader dépend de la « favorabilité » de la situation, un concept englobant la qualité des relations leader-subordonnés, le degré de structuration des tâches et l'étendue du pouvoir formel du leader. Cette approche souligne l'importance de l'adéquation entre le style de leadership et le contexte organisationnel spécifique, reconnaissant que l'environnement de travail joue un rôle crucial dans la capacité du leader à exercer efficacement son influence et à atteindre les

objectifs du groupe. Elle est déterminée par trois facteurs : les relations leader-membres, la structure de la tâche, et le pouvoir de position du leader (Fiedler, 1981). Ce modèle suggère que les leaders orientés vers la tâche sont plus efficaces dans des situations très favorables ou très défavorables, tandis que les leaders orientés vers les relations excellent dans des situations modérément favorables.

Ensuite, la théorie du cheminement critique (*Path-Goal*) de House (1976) propose que le rôle principal du leader soit de clarifier et faciliter le chemin vers les objectifs pour ses subordonnés. Quatre styles de leadership sont identifiés : directif, de soutien, participatif et orienté vers l'accomplissement. Le choix du style dépend des caractéristiques des subordonnés et des facteurs environnementaux (House et Mitchell, 1975). Cette théorie met l'accent sur la flexibilité du leader pour adapter son comportement aux besoins de la situation et des subordonnés.

Finalement, le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1969) se concentre sur le niveau de maturité des subordonnés comme facteur clé déterminant le style de leadership approprié. Quatre styles de leadership sont proposés : directif, persuasif, participatif et délégatif. Le leader doit adapter son style au niveau de maturité du subordonné sur une tâche spécifique, en passant progressivement d'un style directif à un style délégatif à mesure que la maturité augmente (Hambleton et Gumpert, 1982).

Ces modèles ont contribué de manière significative à la compréhension du leadership en soulignant l'importance de la flexibilité et de l'adaptation du leader aux exigences spécifiques de chaque situation. Cependant, ils ne sont pas sans limites. Certains chercheurs ont remis en question la validité empirique de ces modèles et leur applicabilité dans tous les contextes organisationnels (Peters et al., 1985; Wofford et Liska, 1993). Malgré ces critiques, l'approche situationnelle du leadership continue d'influencer la théorie et la pratique du leadership contemporain. Elle a ouvert la voie à des approches plus nuancées et contextuelles du leadership, reconnaissant la complexité des interactions entre le leader, les suiveurs et l'environnement organisationnel.

1.4 LES PERSPECTIVES CONTEMPORAINES DU LEADERSHIP

Le concept de leadership a évolué au fil des années. Plusieurs approches contemporaines cherchent à mieux comprendre comment les leaders peuvent influencer, motiver et soutenir leurs équipes dans des contextes de travail variés. Ces approches prennent en compte des aspects comme la communication, la confiance, l'éthique et l'inclusion. Cette section présente les principales perspectives du leadership contemporain.

1.4.1 Le leadership charismatique

Le leadership charismatique est un style de leadership dans lequel le leader utilise son charisme personnel, sa vision inspirante et ses compétences en communication pour motiver et influencer ses suiveurs de manière extraordinaire. Selon House (1976), les leaders charismatiques se distinguent par leur capacité à articuler une vision attrayante, à prendre des risques personnels pour cette vision, à démontrer une sensibilité aux besoins des suiveurs et à adopter des comportements non conventionnels pour atteindre leurs objectifs. Il s'agit de la capacité à motiver et à engager les autres.

Shamir et al. (1993) définissent le leadership charismatique comme un processus d'influence où le leader suscite un engagement fort et des performances exceptionnelles chez ses suiveurs. Cette approche postule que les leaders charismatiques possèdent des attributs uniques qui leur permettent d'exercer une influence profonde sur leurs subordonnés.

Le leadership charismatique opère donc à travers des mécanismes d'influence. À cet égard, Cherulnik et al. (2001) ont mis en évidence l'effet « contagieux » du charisme. Leur étude démontre que les émotions positives du leader se propagent aux suiveurs, influençant leur affect et leur comportement, ce qui témoigne d'un mécanisme de contagion émotionnel.

Erez et al. (2008) décrivent quant à eux le leadership charismatique comme un processus de « transfert d'affect ». Ils expliquent comment les leaders charismatiques influencent l'état émotionnel et motivationnel de leurs suiveurs, « remuant leurs cœurs » pour susciter un engagement profond.

L'efficacité du leadership charismatique est fortement liée au contexte organisationnel. Shamir et Howell (1999) soulignent que certains environnements ou certaines situations sont particulièrement propices à l'émergence de leaders charismatiques. C'est le cas des situations d'incertitude, des périodes de changement rapide ou des contextes de crise.

Dans ces circonstances, les suiveurs sont plus réceptifs à une vision claire et à un leadership fort, ce qui favorise l'émergence et l'efficacité des leaders charismatiques. Dans le même ordre d'idées, d'autres études indiquent que le leadership charismatique s'avère particulièrement efficace dans certains contextes organisationnels. Awamleh (2022) souligne son efficacité dans la gestion du changement organisationnel, la motivation et l'engagement des équipes dans des contextes difficiles, la création et le renforcement d'une culture organisationnelle forte ainsi que la navigation dans des environnements incertains ou en crise. La communication joue un rôle crucial dans le leadership charismatique. Galvin et al. (2010) mettent en lumière l'importance de la communication visionnaire dans la perception du charisme. Les leaders charismatiques excellent dans l'articulation d'une vision claire et inspirante, dans l'utilisation d'une rhétorique persuasive et dans la communication non verbale efficace. Ces compétences en communication permettent aux leaders charismatiques de transmettre leur vision et d'inspirer leurs suiveurs de manière puissante.

Malgré son efficacité, le leadership charismatique présente des risques, dont la dépendance excessive des suiveurs envers le leader, le risque de narcissisme et d'abus de pouvoir, le manque potentiel de pérennité à long terme des effets du leadership et la possibilité de prise de décision irrationnelle basée sur le charisme plutôt que sur des faits (House et Howell 1992).

1.4.2 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel, concept clé des théories modernes du leadership, a été initialement développé par James MacGregor Burns et approfondi par Bernard M. Bass. Ce style de leadership se distingue par la capacité du leader à inspirer et à motiver ses suiveurs pour atteindre des performances exceptionnelles.

Bass (1995) définit le leadership transformationnel comme un processus par lequel les leaders élèvent les aspirations et les motivations de leurs suiveurs, les encourageant à transcender leurs intérêts personnels pour le bien collectif. Quatre composantes principales caractérisent ce style :

- influence idéalisée (charisme) ;
- motivation inspirante ;
- stimulation intellectuelle ;
- considération individualisée.

Des études empiriques, comme celle de Boamah et al. (2018), ont montré l'effet positif du leadership transformationnel sur la satisfaction au travail et sur les résultats organisationnels. Dans le contexte des soins infirmiers, par exemple, ce style de leadership a été associé à une amélioration de la sécurité des patients. Crede et al. (2019) ont exploré la généralisation du leadership transformationnel à travers les cultures. Leur méta-analyse suggère que, bien que ce style soit efficace dans divers contextes culturels, son effet peut varier selon les spécificités culturelles.

Carey (1992) explore quant à lui la dimension éthique du leadership transformationnel, mettant en lumière l'importance de l'auto-transcendance. Cette perspective souligne que le leadership transformationnel va au-delà de la simple influence pour inclure une dimension morale et éthique.

Le leadership transformationnel représente une approche puissante et multidimensionnelle du leadership, capable de générer des changements significatifs tant au niveau individuel qu'organisationnel. Son efficacité a été démontrée dans divers contextes, bien que son application puisse nécessiter des adaptations selon les spécificités culturelles et organisationnelles.

1.4.3 La théorie des échanges dirigeants-dirigés (théorie LMX)

La théorie des échanges dirigeants-dirigés (*Leader-Member Exchange - LMX*) représente une approche relationnelle du leadership qui se distingue par son accent sur la qualité des interactions individuelles entre un leader et chacun de ses subordonnés. Développée initialement par Graen et ses collègues, cette théorie a considérablement influencé la compréhension moderne du leadership organisationnel.

Contrairement aux théories traditionnelles supposant un style de leadership uniforme, la théorie LMX postule que les leaders développent des relations uniques avec chaque subordonné (Gerstner et Day, 1997). Les relations sont catégorisées en deux groupes (Graen et Schiemann, 2013) :

- Haute qualité (*in-group*) : caractérisées par la confiance, le respect et l'obligation mutuelle
- Basse qualité (*out-group*) : plus formelles et limitées au contrat de travail. La théorie met l'accent sur les processus d'échange social et la réciprocité dans la relation leader-subordonné.

Golden et Veiga (2008) ont montré l'influence significative de la qualité des relations LMX sur l'engagement, la satisfaction au travail et la performance, particulièrement dans le contexte du travail virtuel. Sin et al. (2009), quant à eux, ont exploré les divergences de perception entre leaders et subordonnés concernant la qualité de leur relation, soulignant

l'importance de la communication et de la perception mutuelle. Finalement, Schriesheim et al. (2001) ont mis en évidence la nécessité de considérer les différents niveaux d'analyse (individuel, dyadique, groupe) pour une compréhension complète des dynamiques LMX.

Graen et Schiemann (2013) ont proposé la *Leadership-Motivated Excellence Theory* (LMXT), intégrant des éléments de motivation et d'excellence au cadre LMX, offrant ainsi une perspective plus holistique sur la façon dont les relations leader-subordonné peuvent favoriser l'excellence organisationnelle. Les implications pratiques qui s'en dégagent sont les suivantes.

- Développement du leadership : importance cruciale des compétences relationnelles et de communication pour établir des relations de haute qualité avec tous les subordonnés.
- Gestion des équipes : nécessité pour les managers d'être conscients des dynamiques relationnelles et de créer des opportunités équitables pour tous les membres de l'équipe.
- Performance organisationnelle : les organisations peuvent améliorer la satisfaction au travail, l'engagement et la performance en favorisant des relations LMX de haute qualité.

La théorie LMX offre une perspective unique et nuancée sur le leadership en mettant l'accent sur la qualité des relations individuelles. Bien qu'elle présente des défis en termes de mesure et d'application, cette théorie continue d'influencer significativement la recherche et la pratique du leadership, particulièrement dans le contexte des environnements de travail modernes et diversifiés. Son approche relationnelle est précieuse pour comprendre et améliorer les dynamiques de leadership dans les organisations contemporaines.

1.4.4 Le leadership partagé

Le leadership partagé émerge comme une approche novatrice dans les théories contemporaines du leadership, remettant en question les modèles traditionnels centrés sur un leader unique. Cette perspective offre un cadre conceptuel adapté aux exigences des environnements organisationnels complexes et dynamiques du 21^e siècle. Pearce et al. (2008) définissent le leadership partagé comme un processus d'influence mutuelle et dynamique entre les membres d'une équipe. Les principes clés incluent la distribution des responsabilités de leadership ; la flexibilité dans l'exercice du leadership, la collaboration et l'influence réciproque et l'optimisation des compétences collectives.

La méta-analyse de Wang et al. (2014) montre une corrélation positive significative entre le leadership partagé et l'efficacité des équipes, particulièrement dans des contextes caractérisés par la complexité et l'interdépendance des tâches.

Bonneau (2015) a exploré les mécanismes de développement du leadership partagé dans les équipes de projet, soulignant l'importance cruciale de la culture organisationnelle et des pratiques de gestion facilitatrices. Luc (2016) explique que cette approche représente un changement de paradigme, passant du mythe du leader héroïque à la valorisation de l'intelligence collective.

Le développement efficace du leadership partagé au sein des organisations nécessite une approche multidimensionnelle et systémique. Premièrement, il est crucial de mettre en place un développement systématique des compétences collectives de leadership à tous les niveaux de l'organisation, ce qui implique de cultiver les capacités de leadership chez tous les employés, pas seulement chez les cadres supérieurs (Pearce et al., 2008). Cette approche permet de créer un vivier de leaders potentiels et de favoriser une culture de responsabilité partagée. Deuxièmement, la création d'environnements organisationnels propices à la collaboration et à l'initiative est essentielle. Ces environnements doivent encourager l'échange d'idées, la prise de risques calculés et l'apprentissage continu (Luc, 2016). Cela peut se traduire par la mise en place d'espaces de travail collaboratifs, de plateformes

d'échange d'idées, et de politiques qui valorisent l'innovation et l'initiative. Troisièmement, une refonte des systèmes de récompense et d'évaluation est nécessaire pour soutenir le leadership partagé. Les structures traditionnelles qui récompensent principalement les performances individuelles doivent être adaptées pour reconnaître et valoriser les contributions collectives et la collaboration (Wang et al., 2014). Il peut s'agir d'inclure des évaluations à 360 degrés ou des systèmes de récompenses basés sur les performances d'équipe. Enfin, une formation approfondie des gestionnaires aux techniques de facilitation du leadership partagé est indispensable. Les gestionnaires sont appelés à apprendre à déléguer efficacement, à encourager la participation et à gérer les dynamiques de groupe complexes (Zhu et al., 2018). Cette formation peut inclure des modules sur la gestion de conflits, la facilitation de réunions collaboratives, et le coaching d'équipe. Ces implications managériales visent à créer un environnement organisationnel qui soutient et encourage activement le leadership partagé, en développant les compétences nécessaires, en créant les structures appropriées et en alignant les systèmes de récompense et d'évaluation sur cette approche collaborative du leadership.

La mise en œuvre efficace du leadership partagé présente plusieurs défis et considérations importantes. Tout d'abord, il est crucial d'établir une communication efficace et une confiance mutuelle robuste au sein de l'équipe. Comme le soulignent Pearce et al. (2008), ces éléments sont essentiels pour permettre un véritable partage des responsabilités et une prise de décision collaborative. Cependant, l'un des inconvénients potentiels du leadership partagé est le risque de ralentissement des processus décisionnels. Wang et al. (2014) notent que l'implication de multiples parties prenantes dans la prise de décision peut parfois allonger les délais et complexifier les processus. Il est donc important de trouver un équilibre entre participation collective et efficacité opérationnelle. Enfin, la réussite du leadership partagé repose largement sur l'existence d'une culture organisationnelle alignée avec ses principes. Zhu et al. (2018) mettent en évidence que le passage d'une structure hiérarchique traditionnelle à un modèle de leadership plus distribué nécessite souvent un changement culturel profond au sein de l'organisation, ce qui implique de valoriser la collaboration, l'autonomie et la responsabilité partagée à tous les niveaux de l'entreprise. Ces

défis soulignent l'importance d'une approche réfléchie et progressive dans l'adoption du leadership partagé, en tenant compte des spécificités de chaque organisation et en travaillant activement à créer un environnement propice à cette forme de leadership collaboratif.

Le leadership partagé se positionne comme un modèle pertinent pour répondre aux défis organisationnels contemporains, caractérisés par une complexité croissante et un besoin d'agilité accru. En valorisant la distribution du leadership et les compétences collectives, cette approche favorise l'innovation, l'engagement et l'adaptabilité organisationnelle. Bien que son implantation présente des défis, le leadership partagé offre des perspectives prometteuses pour naviguer dans les environnements dynamiques du monde des affaires actuel, ouvrant ainsi de nouvelles voies pour la recherche en leadership et la pratique managériale.

1.4.5 Le leadership authentique

Le concept de leadership authentique a émergé comme une approche novatrice dans le domaine du leadership organisationnel, mettant l'accent sur l'intégrité, la transparence et l'alignement entre les valeurs personnelles et les actions du leader. Cette approche s'est développée en réponse aux scandales d'entreprises et à la demande croissante de leadership éthique et transparent dans les années 2000, tout en s'inscrivant dans le cadre plus large des théories situationnelles du leadership. Selon Harter (2002, p. 382, traduction libre), le leader authentique est défini comme « un leader qui s'appuie sur sa propre expérience, ses émotions, ses désirs, ses besoins et ses préférences pour agir en accord avec son véritable-soi, exprimant sa personnalité en lien avec ses convictions profondes ». Cette définition met en lumière l'importance de l'introspection et de l'alignement entre les valeurs personnelles et les actions du leader. Walumbwa et al. (2008) proposent une conceptualisation en identifiant quatre dimensions clés du leadership authentique :

- La connaissance de soi et des autres : le leader possède une compréhension approfondie de ses propres forces, faiblesses et valeurs, ainsi que celles de chaque membre de son équipe (Kernis, 2003).
- La transparence relationnelle : le leader établit des relations ouvertes et honnêtes avec son équipe, partageant ses pensées, contraintes et réussites.
- L'intériorisation de valeurs morales : le leader agit en accord avec ses convictions éthiques et son sens de la justice, adhérant à des normes élevées.
- L'équilibre dans la prise de décisions : le leader encourage la diversité des points de vue pour enrichir le processus décisionnel.

Les recherches de Clapp-Smith et al. (2009) et Leroy et al. (2015) ont montré que la perception du leadership authentique est un prédicteur majeur de la satisfaction au travail et contribue positivement à l'environnement professionnel. Ces études soulignent les retombées significatives du leadership authentique sur les performances et la cohésion des équipes, tout en reconnaissant l'importance du contexte organisationnel.

L'intelligence émotionnelle joue un rôle crucial dans le développement d'un leadership authentique efficace, comme le soulignent Goleman et al. (2002). Les caractéristiques clés incluent la compassion, la cohérence et la capacité à établir des connexions relationnelles profondes (Michie et Gooty, 2005). Ces compétences sont particulièrement importantes dans l'adaptation du leader à différentes situations et contextes.

L'étude des stratégies et des techniques utilisées par les leaders pour gérer efficacement leur équipe, comme abordées par Avolio et Gardner (2005), met en avant l'importance de l'authenticité et de la conscience de soi pour favoriser un leadership efficace. Les leaders s'engagent dans un processus continu d'auto-réflexion et de développement personnel pour approfondir leur compréhension d'eux-mêmes et maintenir des relations authentiques avec leur équipe. Cette approche souligne l'importance de l'adaptation aux différents contextes tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales. Avolio et Gardner (2005) soutiennent que

ce type de leadership authentique contribue à créer un environnement de travail positif et à renforcer la confiance au sein de l'équipe.

En examinant les différentes perspectives sur l'origine des compétences de leadership, qu'elles soient innées, acquises ou développées au fil du temps, comme discuté par Gardner et al. (2005), on réalise que le leadership authentique résulte d'une combinaison complexe entre les traits de personnalité innés et les expériences vécues. Cette approche souligne l'importance d'une croissance continue et d'une adaptation aux défis pour cultiver un leadership authentique et efficace. Selon Avolio et Gardner (2005), le développement du leadership authentique implique un processus d'auto-réflexion et de développement personnel continu, rejoignant ainsi les principes des théories situationnelles du leadership. En conclusion, le leadership authentique, considéré dans un contexte situationnel, offre une perspective riche et nuancée sur la manière dont les leaders peuvent maintenir leur authenticité tout en s'adaptant efficacement à différents contextes et défis organisationnels. Comme le soulignent Northouse (2021), cette approche intégrée reconnaît l'importance de l'authenticité personnelle tout en soulignant la nécessité d'une flexibilité et d'une adaptabilité constantes face aux exigences changeantes du leadership moderne.

1.4.6 Le leadership inclusif

Le leadership inclusif est étroitement lié à la notion d'inclusion. L'inclusion en milieu de travail fait référence à la création d'un environnement où tous les employés se sentent valorisés, respectés et capables de contribuer pleinement, indépendamment de leurs différences individuelles (Shore et Chung, 2022). Le climat d'inclusion, quant à lui, représente la perception partagée des employés concernant les politiques, pratiques et procédures qui favorisent l'inclusion au sein de l'organisation (Mor Barak et al., 2022).

Le leadership inclusif est donc une approche de leadership qui valorise activement la diversité et cherche à inclure les contributions et perspectives de tous les membres de

l'équipe, en particulier ceux issus de groupes sous-représentés ou marginalisés. Selon Al-Atwi et Al-Hassani (2021), le leadership inclusif se caractérise par des comportements qui encouragent l'ouverture, l'accessibilité et la disponibilité du leader, tout en favorisant l'inclusion de tous les membres de l'équipe dans les processus de travail et de prise de décision. À cet égard, le leadership inclusif se caractérise par l'encouragement actif de la contribution de tous les membres de l'équipe dans les processus décisionnels et les initiatives organisationnelles (Carmeli et al., 2010). Les leaders inclusifs s'efforcent alors de créer un environnement où chaque individu se sent valorisé et intégré, renforçant ainsi la cohésion et l'engagement de l'équipe (Zhang et al., 2016) et où les employés se sentent en confiance pour exprimer leurs idées, prendre des risques calculés et partager leurs préoccupations sans crainte de répercussions négatives (Jolly et Lee, 2021). Plus précisément, les leaders inclusifs reconnaissent et capitalisent sur la diversité des perspectives, des expériences et des identités au sein de leur équipe, favorisant ainsi l'innovation et la créativité organisationnelle (Ashikali et al., 2021). Aussi, ces leaders s'engagent activement dans la création et le maintien de systèmes et de processus équitables, assurant une distribution juste des opportunités et des ressources (Harding, 2016). Pour ce faire, le leadership inclusif implique une capacité à ajuster les approches managériales en fonction des besoins diversifiés de l'équipe et des exigences changeantes de l'environnement organisationnel (Thompson et Matkin, 2020). De plus, les leaders inclusifs démontrent un engagement constant envers leur propre apprentissage et développement, particulièrement dans les domaines de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (Ryan, 2007).

1.4.6.1. Les conséquences du leadership inclusif en milieu de travail

Le leadership inclusif favorise un sentiment d'appartenance accru chez les employés. Randel et al. (2018) soulignent que les leaders inclusifs créent un environnement où chaque individu se sent partie intégrante de l'équipe, ce qui renforce l'engagement et la satisfaction au travail. Il contribue au climat d'inclusion où tous les membres se sentent valorisés et

connectés à l'organisation. Dans le même ordre d'idées, Alang et al. (2022) indiquent que le leadership inclusif favorise l'expression des opinions et des idées des employés, particulièrement dans le secteur public. Cette ouverture à la participation active des employés contribue à un climat d'inclusion où chacun se sent écouté et valorisé, renforçant ainsi le sentiment d'inclusion global. Ashikali et al. (2021) mettent aussi en évidence que le leadership inclusif favorise un climat d'équité et de justice au sein des équipes diversifiées. Cette perception d'équité renforce le sentiment d'inclusion et contribue à un climat organisationnel positif où tous les employés se sentent traités de manière juste.

Les leaders inclusifs reconnaissent et apprécient les contributions uniques de chaque employé. Selon Kuknor et Bhattacharya (2022), ce type de leadership encourage la diversité des perspectives et stimule l'innovation au sein des équipes. En valorisant l'unicité de chacun, les leaders inclusifs créent un climat où la diversité est perçue comme un atout plutôt qu'un obstacle. Les leaders inclusifs contribuent à établir un climat où les employés se sentent en sécurité pour prendre des risques et exprimer leurs idées sans crainte de répercussions négatives (Orekoya, 2024). Cette sécurité psychologique est un élément clé d'un climat d'inclusion, permettant aux employés de s'exprimer librement et d'être authentiques au travail.

Mor Barak et al. (2022) soulignent l'importance de la cohérence entre le discours des leaders inclusifs et leurs actions concrètes pour établir un climat d'inclusion authentique et durable. Cet alignement entre les politiques déclarées et les pratiques réelles renforce la crédibilité du leadership inclusif et consolide le climat d'inclusion au sein de l'organisation.

Le leadership inclusif encourage finalement une culture d'apprentissage continu et d'adaptation aux différences individuelles. Shore et Chung (2022) suggèrent que cette approche favorise un climat où la diversité est vue comme une source d'apprentissage et de croissance organisationnelle, renforçant ainsi l'inclusion à tous les niveaux. Si le leadership inclusif a des retombées sur le climat de travail, il contribue également au bien-être des employés. Cao et al. (2023) ont mis en évidence que le leadership inclusif des PDG favorise le bien-être des employés. L'étude révèle une corrélation positive entre le leadership inclusif

et le bien-être des employés, mettant en lumière les mécanismes sous-jacents de cette relation. Notamment, la vigueur des employés émerge comme un médiateur clé entre le leadership inclusif et le bien-être au travail. Cette vigueur, caractérisée par un niveau élevé d'énergie et de résilience mentale au travail, est renforcée par les pratiques de leadership inclusif.

De plus, Choi et al. (2017) ont montré que le leadership inclusif améliore le bien-être des employés en favorisant une meilleure adéquation entre la personne et son emploi. Cette adéquation joue un rôle médiateur dans la relation entre le leadership inclusif et le bonheur au travail. Aussi, Rogozińska-Pawełczyk (2023) a établi que le leadership inclusif contribue à l'accomplissement du contrat psychologique, ce qui favorise la proactivité et le bien-être des travailleurs du savoir. Finalement, Umrani et al. (2024) ont mené une étude empirique démontrant que le leadership inclusif améliore à la fois la performance des employés et leur bien-être.

À cet égard, d'autres études se sont penchées sur le leadership inclusif et la performance. Hassan et Jiang (2021) ont montré que le leadership inclusif joue un rôle crucial dans la facilitation de l'apprentissage pour l'amélioration de la performance des groupes de travail, dans le contexte des forces de l'ordre. Leur étude souligne que les comportements de leadership inclusifs favorisent l'apprentissage continu, ce qui se traduit par une meilleure performance collective.

Siyal et al. (2023) ont étudié comment le leadership inclusif affecte la performance des employés dans l'industrie hôtelière. Ils ont découvert que ce style de leadership améliore la performance des employés de deux façons principales. En premier lieu, en renforçant l'autonomisation psychologique des employés (c'est-à-dire en les faisant se sentir plus capables et motivés), et notamment en augmentant la confiance des employés envers leur leader. Aussi, Ye et al. (2019) ont examiné comment le leadership inclusif favorise l'innovation d'équipe, en considérant le rôle de la voix de l'équipe et de la pression de performance.

1.4.6.2 Le leadership inclusif et le télétravail

La pandémie de COVID-19 a accéléré l'adoption du télétravail à grande échelle, suscitant un intérêt accru pour l'étude du leadership inclusif dans ce nouveau contexte. Différentes recherches récentes ont exploré le lien entre le leadership inclusif et l'efficacité du télétravail :

Foley (2022) a mené une étude doctorale approfondie qui examine comment le travail virtuel modifie les effets du leadership inclusif sur les employés. Les principales conclusions sont que le travail virtuel modère la relation entre le leadership inclusif et les résultats des employés. Il conclut également que le leadership inclusif a des conséquences positives sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés qui sont amplifiés dans un contexte de travail à distance. Pour cela, les leaders inclusifs doivent adapter leurs pratiques pour maintenir l'inclusion dans un environnement de travail virtuel.

Dans une autre étude sur le télétravail et le leadership inclusif, Nguyen et Tsang (2024) indiquent que le leadership inclusif a des effets directs et indirects sur l'engagement dans le travail à domicile. Ces effets sont médiés par le soutien organisationnel perçu et la motivation des employés. Le contexte de la pandémie modère ces relations, soulignant l'importance accrue du leadership inclusif en période de crise.

Utz (2023) a réalisé une thèse de doctorat qui examine les comportements de leadership inclusif spécifiquement dans un environnement virtuel. Les principales conclusions sont que les comportements de leadership inclusif restent efficaces dans un environnement virtuel, mais nécessitent des adaptations. La communication virtuelle pose des défis uniques pour les leaders inclusifs, notamment en termes de construction de relations et de compréhension des besoins individuels. Les leaders inclusifs doivent alors développer de nouvelles compétences pour maintenir l'inclusion dans un contexte de travail à distance.

Ces études soulignent collectivement l'importance croissante du leadership inclusif dans le contexte du télétravail, particulièrement en période de crise comme la pandémie de COVID-19. Elles mettent en évidence la nécessité pour les leaders d'adapter leurs pratiques inclusives à l'environnement virtuel, tout en démontrant que le leadership inclusif peut avoir un impact encore plus fort sur l'engagement et le bien-être des employés dans un contexte de travail à distance. Les organisations cherchant à optimiser leur efficacité en télétravail devraient donc considérer le développement des compétences de leadership inclusif comme une priorité stratégique, en tenant compte des spécificités de l'environnement virtuel dans leurs programmes de formation et de développement des leaders.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, ce chapitre a présenté l'évolution du télétravail, de ses origines jusqu'à son adoption massive à la suite de la pandémie de COVID-19, en passant par ses diverses définitions. Il a également mis en lumière les changements significatifs dans les pratiques de travail au Canada, avec une tendance marquée vers des modèles hybrides. Ce mémoire se concentre sur l'analyse des défis spécifiques du leadership en contexte de travail hybride, en examinant la perception qu'ont les employés du leadership inclusif.

CHAPITRE 2

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, la méthodologie utilisée pour étudier le leadership inclusif dans le cadre du travail hybride au sein des organisations publiques est présentée. Après avoir exposé la question et les objectifs de la recherche, la pertinence de l'étude et la démarche méthodologique seront abordées.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Notre étude s'articule autour de la question suivante : qu'en est-il de la perception des professionnels des organisations publiques quant au leadership inclusif de leur supérieur immédiat en contexte de travail hybride ? L'objectif principal de la recherche est donc d'examiner les perceptions des professionnels des organisations publiques quant au leadership inclusif de leur supérieur immédiat en contexte de travail hybride. Cette analyse prend en compte les modalités d'organisation du travail hybride. Elle s'appuie donc sur les objectifs secondaires suivants :

- Examiner les modalités d'organisation du travail hybride dans les organisations publiques.
- Examiner les perceptions des professionnels des organisations publiques quant au leadership inclusif de leur supérieur immédiat.
- Examiner les perceptions des professionnels des organisations publiques quant au leadership inclusif de leur supérieur immédiat selon les modalités du travail hybride.

Le leadership inclusif dans le secteur public en contexte de travail hybride est donc à l'étude. Dans la section suivante, la pertinence de réaliser cette recherche abordée.

2.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE

La pertinence scientifique d'une étude fait référence à sa capacité à contribuer à l'avancement des connaissances dans un domaine spécifique. Selon Bourgeois (2021), une recherche est scientifiquement pertinente lorsqu'elle apporte de nouvelles perspectives, comble des lacunes dans la littérature existante ou approfondit la compréhension d'un phénomène. Le présent projet de recherche sur le leadership inclusif dans le contexte du travail hybride au sein des organisations publiques présente une pertinence scientifique, car il examine ce concept dans un environnement de travail contemporain et spécifique. Cette étude permet d'enrichir la littérature existante sur le leadership inclusif en l'appliquant à un contexte peu étudié jusqu'à présent, celui du travail hybride. De plus, l'étude des perceptions des professionnels offre une perspective unique qui peut contribuer à un examen nuancé des défis et des opportunités liés au leadership inclusif dans un contexte de travail à distance.

Si le présent projet présente une pertinence scientifique, il présente également une pertinence sociale. La pertinence sociale d'une recherche se rapporte à sa capacité à répondre à des enjeux sociétaux concrets et à avoir un effet positif sur la société. Selon Barthélémy (2012) et Soparnot et al. (2017), une recherche présente une pertinence sociale lorsque ses résultats peuvent être utilisés pour améliorer les pratiques, les politiques ou le bien-être social. Plus précisément, cette recherche présente une pertinence sociale conceptuelle, qui se définit comme la capacité à fournir des concepts, des cadres d'analyse ou des théories permettant de mieux comprendre et aborder des problématiques sociales (Barthélémy, 2012 ; Soparnot et al., 2017). Sur le plan social, cette étude est pertinente, car elle aborde des enjeux actuels liés à l'évolution des modes de travail et à la gestion dans le secteur public. En examinant le leadership inclusif dans le contexte du travail hybride, l'étude peut fournir des pistes de réflexion pour améliorer les pratiques de gestion, favoriser l'inclusion et le bien-

être des employés, et potentiellement influencer les politiques organisationnelles dans le secteur public. Ces résultats pourraient avoir des implications concrètes pour l'amélioration climat de travail et de l'efficacité organisationnelle, par exemple, dans un contexte de travail à distance de plus en plus répandu.

2.3 CADRE D'ANALYSE

La recherche prend appui sur deux concepts principaux, soit celui du travail hybride, qui inclut la notion de télétravail, et celui du leadership inclusif.

2.3.1 Le télétravail et le travail hybride

Selon Taskin (2003), le télétravail se définit comme l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie à distance, c'est-à-dire en dehors de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu, sans possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation, et au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette définition se caractérise par trois éléments essentiels (Taskin, 2003) :

- la distance: elle implique une dispersion spatiale et/ou temporelle du travail;
- la fréquence: elle fait référence à la régularité de l'arrangement de télétravail, qui peut être à temps plein ou partiel ;
- l'usage des TIC: le télétravail nécessite l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour exercer l'activité professionnelle à distance.

Cette définition opérationnelle permet de distinguer le télétravail d'autres formes de travail à distance ou de travail à domicile qui ne supposeraient pas nécessairement l'usage

des TIC (Taskin, 2003). Elle met également en évidence la notion de « déspatialisation » introduite par Taskin (2003), qui souligne l’importance de gérer non seulement la distance physique, mais aussi la distance psychosociologique liée à l’éloignement du travailleur de son environnement de travail habituel. Taskin (2006) ajoute que le travail n’est plus une affaire de lieu ou d’horaire avec le télétravail, mais une action à faire. Cette perspective souligne l’importance de se concentrer sur les résultats plutôt que sur la présence physique du travailleur.

Le télétravail est généralement exercé sous une forme hybride, c'est-à-dire que le temps de travail en présentiel au bureau se combine au temps de travail à distance (Halford, 2005). Ce mode d’organisation, qui s’est largement développée depuis la pandémie, implique des ajustements à la fois matériels, humains et organisationnels. Halford (2005) évoque une reconfiguration des espaces de travail, mêlant environnement physique et virtuel. Béjaoui et al. (2023) rappellent que la forme que prend ce modèle peut varier selon la fréquence de télétravail, les règles internes et les préférences personnelles.

2.3.2 Le leadership inclusif

Selon Ashikali et al. (2021), le leadership inclusif peut être défini comme un ensemble de comportements de leadership visant à favoriser le sentiment d’appartenance des membres de l’équipe et à valoriser l’unicité de chaque individu. Le leadership inclusif incite donc les membres de l’équipe à exprimer leurs idées, leurs points de vue et leurs opinions au sein de l’équipe en les encourageant à discuter. En même temps, un tel leadership cherche à établir une coopération fructueuse entre les membres d’une équipe diversifiée. Les conditions nécessaires sont alors fournies pour que les besoins individuels relevant de l’unicité des personnes et que les besoins d’appartenance soient comblés. Ashikali et al. (2021) soulignent que le leadership inclusif joue un rôle modérateur positif entre la diversité de l’équipe et le climat inclusif, permettant d’améliorer les effets positifs de la diversité sur l’inclusion et d’atténuer ses potentiels effets négatifs.

2.4 DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans le cadre de la présente étude, une démarche méthodologique de nature quantitative est empruntée. Plus précisément, l'approche quantitative descriptive est privilégiée et elle se concrétise par une collecte des données par le biais d'un questionnaire.

2.4.1 L'approche méthodologique

L'approche descriptive quantitative constitue le premier jalon de la démarche de recherche visant à élaborer des savoirs scientifiques (Fortin et Gagnon, 2022). Elle se déroule en milieu naturel et vise à décrire l'incidence, la prévalence et la fréquence des phénomènes, sans manipulation de variables (Fortin et Gagnon, 2022 ; Rajotte, 2019). Ses principales caractéristiques sont : l'utilisation de mesures de tendance centrale, de dispersion et d'analyses de fréquences pour résumer les données (Rajotte, 2019), ainsi que l'emploi de devis descriptifs simples, comparatifs, ou d'enquêtes transversales/longitudinales (Fortin et Gagnon, 2022). Dans cette étude, un devis transversal a été utilisé, car il permet de recueillir des données à un moment précis pour décrire les perceptions des répondants.

Ses forces résident dans sa capacité à acquérir des connaissances dans un domaine peu étudié, à fournir une base pour générer des hypothèses pour des recherches futures, et à décrire précisément les caractéristiques d'un phénomène (Boudreault et Cadieux, 2018 ; Fortin et Gagnon, 2022).

Cependant, cette approche présente des limites : elle ne permet pas d'établir des relations causales entre les variables, peut être limitée par la représentativité de l'échantillon, et ses résultats sont souvent spécifiques au contexte étudié (Boudreault et Cadieux, 2018 ; Fortin et Gagnon, 2022 ; Rajotte, 2019).

2.4.2 La méthode de collecte des données

Le sondage est une méthode de collecte de données largement utilisée en sciences sociales qui consiste à interroger un échantillon représentatif d'une population à l'aide d'un questionnaire standardisé (Gingras et Belleau, 2015). Ses principaux avantages sont sa flexibilité, sa rapidité et son efficacité pour mesurer plusieurs variables simultanément (Durand et Blais, 2016). Le sondage permet de recueillir une grande quantité d'informations, aussi bien factuelles que subjectives, auprès d'un nombre important d'individus. Dans un devis descriptif, son objectif peut être de mesurer la fréquence de caractéristiques dans une population donnée (Parizot, 2012).

Le sondage, bien qu'êtant un outil pertinent pour recueillir des données, présente plusieurs limites qu'il est essentiel de considérer. Tout d'abord, le risque de biais d'échantillonnage peut compromettre la représentativité des résultats si l'échantillon sélectionné ne reflète pas fidèlement la population cible (Roussel, 2005). Ensuite, les réponses peuvent être influencées par des biais tels que la désirabilité sociale (UQAM, 2017). Par ailleurs, certains phénomènes sociaux complexes échappent souvent à la portée des sondages, qui, en raison de leur nature standardisée, peinent à en capturer toutes les nuances (Parizot, 2012). Enfin, la formulation des questions peut engendrer des erreurs de mesure, faussant l'interprétation des réponses et compromettant la validité des conclusions (Gingras et Belleau, 2015). Il est donc crucial d'aborder les résultats d'un sondage avec un regard critique et nuancé.

Dans la présente étude, un sondage autoadministré en ligne a été privilégié. Les sondages en ligne offrent des avantages pratiques comme un faible coût et une rapidité de collecte des données, mais présentent aussi des limites en termes de représentativité de l'échantillon (Gingras et Belleau, 2015). Le sondage est un outil de recherche puissant, mais qui comporte aussi des limites dont il faut tenir compte lors de sa conception et de son utilisation. Une méthodologie rigoureuse est essentielle pour obtenir des résultats fiables et valides.

2.4.3 L'outil de collecte des données

Dans le cadre du présent travail de recherche, un questionnaire a été conçu pour recueillir des données sur le télétravail et sur le leadership inclusif. Il est présenté en annexe. Ce dernier se divise en trois sections complémentaires, chacune visant à explorer des dimensions spécifiques de l'étude. Il compte au total quinze (15) questions à choix de réponses (voir tableau 1).

Tableau 1. Contenu du questionnaire

Variables	Dimensions	Questions	Références
Modalités du télétravail	Temps de travail	Q1	Grzegorczyk et al., 2021 Podolsky et al., 2022 Sampat et al., 2022
	Modalités de fixation de l'espace et du temps (périodes de calcul)	Q2	
	Contraintes	Q3, Q4	
	Équipement	Q5	
	Équilibre vie personnelle et travail	Q6	
	Lieu de travail	Q7	
Leadership inclusif		Q8	Ashikali et al. (2021)
Variables sociodémographiques et facteurs identitaires	Âge, genre, appartenance à un groupe minoritaire, statut familial, statut de proche aidance, niveau de scolarité, ancienneté organisationnelle.	Q9 à Q15	

La première section du questionnaire est dédiée aux modalités du télétravail. Composée de sept questions, elle vise à examiner la manière dont les organisations encadrent le télétravail. Il s'agit de questions dichotomiques ou à choix de multiples. Les questions portent sur divers aspects, notamment le nombre moyen de jours en télétravail par semaine, ainsi que l'existence de contraintes organisationnelles comme les périodes de calcul ou les plages horaires de présence obligatoire. Par ailleurs, cette section s'intéresse aux équipements fournis par l'employeur, tels que le matériel informatique et les logiciels

nécessaires, ainsi qu'aux politiques organisationnelles favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, notamment le respect du droit à la déconnexion.

Les questions ont été formulées sur la base des travaux de Grzegorczyk et al. (2021), de Podolsky et al. (2022) et de Sampat et al. (2022). Les recherches de Grzegorczyk et al. (2021) s'intéressent au modèle hybride, qui suppose un certain temps en télétravail, et à l'implantation de conditions flexibles en Europe. Toutefois, cette flexibilité nécessite un cadre clair pour éviter une surcharge de travail. De leur côté, Podolsky et al. (2022) mettent en lumière les conséquences du télétravail lorsque les tâches des employés sont interdépendantes. Enfin, Sampat et al. (2022) s'intéressent à l'autonomie et à la conciliation entre le travail et la famille dans le cadre du travail flexible.

La deuxième section du questionnaire se focalise sur le leadership inclusif et comporte une question qui se décline en 13 items. Ces items portent sur la manière dont les supérieurs hiérarchiques favorisent un climat d'inclusion, en encourageant l'échange d'idées, en valorisant la diversité des perspectives et en s'assurant que chaque membre de l'équipe se sente respecté et valorisé. Plus précisément l'échelle de Ashikali et al. (2021) a été retenue dans le cadre du présent questionnaire. Selon Ashikali et al. (2021), un leadership inclusif se caractérise par la capacité à reconnaître et utiliser la diversité comme source d'innovation et de créativité, tout en stimulant la participation active de tous les membres de l'équipe. Ces pratiques contribuent à renforcer la satisfaction et l'engagement des employés, tout en favorisant un climat de confiance au sein des organisations. Les items sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points, allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord ». Ce format permet d'évaluer la perception des répondants à l'égard du leadership inclusif de leur supérieur immédiat dans leur organisation.

Finalement, la troisième section porte sur les variables sociodémographiques, cette dernière se compose de 7 questions. Elle vise à recueillir des informations personnelles et professionnelles sur les répondants, de manière à dresser leur profil, soit au regard de l'âge,

du genre, de l'appartenance à un groupe minoritaire, de la composition du ménage, des responsabilités de proche aidance, du niveau d'étude et de l'ancienneté organisationnelle.

Notre questionnaire a été conçu pour répondre aux objectifs de cette recherche. Son élaboration repose sur des références académiques solides.

2.4.4 La population à l'étude et l'échantillonnage

Dans la présente étude, la population cible est celle des professionnels du gouvernement du Québec. Cette population comprend donc des employés qualifiés de l'administration québécoise, dont l'exigence principale est d'obtenir un diplôme universitaire (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2009). Ces professionnels sont impliqués dans la création et l'application des politiques, des programmes, des directives, de systèmes ou d'ententes, de lois ou de règlements (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2009).

Pour notre étude, nous avons opté pour l'échantillonnage non probabiliste. Contrairement aux méthodes probabilistes, cette approche ne repose pas sur le hasard pur pour sélectionner les participants, donc elle n'assure pas une chance égale à tous les individus de faire partie de l'échantillon (Beaud, 2009). Plus précisément, notre étude s'appuie sur l'échantillonnage volontaire. Cette méthode consiste à inviter les gens à participer au sondage. Elle est particulièrement utilisée en psychologie, en recherche médicale ou en sciences sociales, notamment lorsqu'il s'agit de traiter des sujets sensibles ou personnels (Beaud, 2009).

Cette méthode a ses avantages et ses inconvénients. Elle est pratique, économique et facilite l'étude de thématiques sensibles ou de groupes difficiles à atteindre (Beaud, 2009). En revanche, les personnes qui se portent volontaires partagent souvent des traits communs, comme l'envie d'aider, une curiosité particulière ou des problèmes personnels à résoudre, ce qui peut biaiser les résultats et limiter leur représentativité. De plus, avec cette méthode d'échantillonnage, il est impossible de généraliser les résultats à l'ensemble de la population.

‘ème en sélectionnant soigneusement les volontaires et en analysant leurs particularités, les conclusions obtenues restent limitées à l'échantillon étudié (Beaud 2009).

Plus précisément, les professionnels travaillant au gouvernement du Québec ont été invités à répondre à un questionnaire autoadministré hébergé sur le site de Survey Monkey. Une fois connectés, ils pouvaient répondre directement depuis leur ordinateur ou téléphone, à leur rythme, et en toute confidentialité. Avant de commencer, une courte introduction leur explique les objectifs de l'étude, les consignes et la garantie de respecter leur anonymat. Cette méthode a permis à chacun de participer facilement, à l'endroit et au moment souhaité. Le Syndicat des professionnelles et des professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) a acheminé une invitation à répondre au questionnaire en ligne à ses membres, soit à 22 915 personnes, le 12 février 2024. Les professionnels contactés avaient jusqu'au 23 février 2024 pour y répondre. L'échantillon final est constitué de 5 311 répondants.

2.4.5 L'analyse des données

L'analyse des résultats a reposé sur des statistiques descriptives. D'abord, pour obtenir un aperçu général du profil des répondants et des modalités du travail hybride, les distributions de fréquence et les pourcentages sont présentés.

Ensuite, pour examiner la perception du leadership inclusif, les moyennes pour chacun des items ont été établies. Ces perceptions ont également été examinées à la lumière des différentes modalités du travail hybride. À l'aide de tableaux croisés dynamiques réalisés dans Excel, les moyennes ont pu être comparées en fonction de ses différentes modalités.

2.4.6 Les considérations éthiques

L'éthique en recherche scientifique est définie « comme étant l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur » (Martineau, 2007, p. 74).

L'éthique de la recherche est bien plus qu'un simple ensemble de règles, elle incarne une réflexion globale sur la responsabilité du chercheur envers ses sujets, ses pairs et la société. L'éthique guide non seulement les comportements individuels, mais aussi la finalité même des travaux, veillant à ce que la recherche, tout en restant rigoureuse et objective, demeure respectueuse des personnes et significative dans ses apports sociaux (Martineau, 2007).

Pour cela, des standards déontologiques sont établis, comme l'obligation d'obtenir le consentement libre et éclairé des participants et de protéger leurs informations personnelles (Hobeila, 2018). Toute recherche impliquant des humains doit être évaluée par un comité d'éthique de la recherche (CER), qui examine les risques, les bénéfices et les méthodes employées avant d'autoriser ou de refuser la poursuite du projet. Le présent projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (numéro de certification éthique : 2024-359).

Le consentement libre et éclairé signifie que les participants à une recherche doivent donner leur accord de manière volontaire, sans subir de pression ou d'influence extérieure (Hobeila, 2018). De plus, ils doivent recevoir toutes les informations nécessaires pour comprendre pleinement la nature de l'étude, ses objectifs, ses risques et ses bénéfices, afin de pouvoir prendre une décision en toute connaissance de cause. Dans le cadre de ce projet, l'introduction du questionnaire explique clairement les objectifs de la recherche. Il y est indiqué que les répondants sont libres d'y participer, et ils ont accès aux coordonnées de la chercheuse responsable en cas de questions. L'ensemble de ces informations contribue à leur consentement libre et éclairé.

Par ailleurs, la confidentialité et le respect de la vie privée des participants sont deux principes fondamentaux en éthique de la recherche. Il est important de protéger les informations personnelles et sensibles des participants à chaque étape de l'étude, depuis leur collecte jusqu'à leur stockage et leur utilisation. Les chercheurs ont l'obligation de mettre en place des mesures strictes pour garantir que ces données restent sécurisées et inaccessibles à

des tiers non autorisés (Hobeila 2018). Dans le cadre de cette recherche, le questionnaire ne contient aucune question permettant une identification directe et les données recueillies sont traitées de manière anonymisée. Aucune information personnelle ne peut donc être associée aux réponses, ce qui garantit la protection de l'identité de chaque individu. Par ailleurs, les données collectées sont stockées sur des serveurs sécurisés, accessibles uniquement à la chercheuse responsable. Une fois l'étude terminée, ces données seront détruites de manière sécurisée. Ces mesures ont été mises en place pour respecter pleinement les principes éthiques tout en assurant une analyse rigoureuse et fiable des résultats.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre a présenté la méthode utilisée pour étudier le leadership inclusif en contexte de télétravail. L'approche quantitative permet de brosser un portrait de la situation. Les résultats seront présentés dans le prochain chapitre, offrant une vision plus détaillée du sujet.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DES RESULTATS

Ce chapitre présente tout d'abord un portrait de l'échantillon. Ensuite, il expose les modalités du télétravail, puis la perception du leadership inclusif est examinée et mise en lumière selon ces modalités.

3.1 PORTRAIT DE L'ECHANTILLON

Ce sont 5311 professionnels du gouvernement du Québec qui ont participé à la présente étude, en répondant à un sondage autoadministré entre le 12 et le 23 février 2024. Comme le montre le tableau 2, les répondants sont en moyenne âgés de 45,8 ans. L'analyse de la répartition par âge révèle que la tranche des 40-49 ans est la plus représentée dans l'échantillon (40,8 %), un taux légèrement supérieur à celui observé chez l'ensemble des cotisants³ du Syndicat des professionnelles et des professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) (37,8 %).

Au tableau 3, il est constaté que les femmes dominent l'échantillon avec une représentation de 60,8 %, un taux légèrement supérieur à celui observé chez l'ensemble des cotisants du SPGQ (57,9 %).

³ Par *cotisants*, on entend les personnes pour qui une cotisation syndicale est prélevée automatiquement, même si elles ne sont pas membres officiels du syndicat. Cela est permis par la formule Rand, qui rend la cotisation obligatoire pour tous les salariés couverts par une convention collective, qu'ils aient adhéré au syndicat ou non (Gouvernement du Québec, 2024).

Tableau 2. Âge des personnes répondantes

Âge	Répondants (échantillon)		Cotisants (population)	
	Pourcentage (%)	Effectif (n)	Pourcentage (%)	Effectif (n)
20 à 29 ans	2,8	150	4,4	1525
30 à 39 ans	20,3	1 079	22,0	7 677
40 à 49 ans	40,8	2 165	37,8	13 206
50 à 59 ans	28,0	1 485	26,1	9 116
60 à 69 ans	5,2	278	9,1	3 174
70 ans et plus	0,1	6	0,5	159
Non spécifié	2,8	148	0,2	63
Total	100,0	5 311	100	34 920

Tableau 3. Genre des personnes répondantes

Identification de genre	Répondants (échantillon)		Cotisants (population)	
	Pourcentage (%)	Effectif(n)	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Femme	60,8	3 228	57,9	20 182
Homme	35,5	1 888	42,1	14 691
Personne non binaire	0,2	11	-	-
Préfère ne pas répondre	3,1	163	-	-
Non spécifié	0,4	21	0,1	47
Total	100,0	5 311	100	34 920

Le tableau 4 présente la répartition des répondants en fonction de la composition de leur ménage. La majorité des répondants sont en couple avec enfants (53,3 %).

Tableau 4. Composition du ménage chez les répondants

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

Total	100,0	5 311
--------------	--------------	--------------

Le tableau 5 révèle que 18 % des professionnels sondés assument des responsabilités de proche aidance. Dans le sondage, un proche aidant est défini comme 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.

Tableau 5. Responsabilités de proche aidance des répondants

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

Le tableau 6 montre que la majorité des répondants possèdent un niveau de scolarité universitaire, 41,5 % d'entre eux étant titulaires d'un baccalauréat et 29,1 % ayant complété des études de deuxième cycle.

Tableau 6. Niveau de scolarité des répondants

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 ^{er} cycle universitaire	7,4	392
Baccalauréat	41,5	2 196
Diplôme de 2 ^e cycle universitaire (maîtrise, DESS)	29,1	1 547
Doctorat	3,4	183
Non spécifié	0,5	24
Total	100,0	5311

Le tableau 7 indique que plus de la moitié des répondants (58,97 %) travaillent dans l'organisation qui les emploie actuellement depuis 10 ans ou moins, tandis que 39,11 % y sont en poste depuis plus de 10 ans. Le tableau 8 révèle 20 % de l'échantillon s'identifie à un ou plusieurs des groupes suivants : personnes handicapées⁴, personnes autochtones⁵, minorités visibles⁶, minorités ethniques et personnes LGBTQ+⁷.

Tableau 7. Ancienneté dans l'organisation

Nombre d'années	Pourcentage (%)	Effectif (n)
0 à 5 ans	42,31	2247
6 à 10 ans	16,66	885
11 à 15 ans	17	903
16 à 20 ans	7,76	412
Plus de 20 ans	14,35	762
Sans réponse	1,92	102
Total	100,0	5 311

Tableau 8. 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
Total	100	5311

⁴ 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.

⁵ Une personne qui s'identifie aux peuples autochtones du Canada : membres d'une Première Nation, Métis du Canada ou Inuit.

⁶ Une personne autre qu'Autochtone qui s'identifie comme minorité visible en raison de sa « race » ou de la couleur de sa peau.

⁷ Une personne lesbienne, gaie, bisexuelle, trans et queer. Le « + » signifie que d'autres groupes peuvent s'ajouter à l'acronyme.

3.2 LES MODALITES DU TELETRAVAIL

Les modalités du travail hybride sont abordées dans le questionnaire. Pour une grande partie des participants, deux jours en présentiel chaque semaine sont exigés par leur employeur. Ainsi, comme l'indique le tableau 9, plus de la moitié des répondants (56,2 %) télétravaillent environ trois jours par semaine, tandis que 22,8% dépassent cette fréquence et télétravaillent encore davantage, soit 4 ou 5 jours par semaine.

Tableau 9. Nombre de jours hebdomadaire en télétravail (en moyenne)

Nombre de jours hebdomadaire en télétravail (en moyenne)	Pourcentage (%)	Effectif (n)
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
Total	100,0	5 311

Le tableau 10 fait état de l'imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire. La très grande majorité des professionnels sondés (96 %) sont tenus de se présenter sur les lieux physiques de leur travail.

Tableau 10. Imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire

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

Total	100,0	5 311
--------------	--------------	--------------

Le questionnaire a aussi abordé la question des horaires de travail, tant au bureau qu'en télétravail. Il en ressort que 60,9 % des répondants doivent respecter des heures de présence fixes au bureau (tableau 11) tandis que 65,7 % ont une plage horaire obligatoire en télétravail (tableau 12).

Tableau 11. Imposition d'une plage horaire obligatoire sur les lieux de travail lors des jours en de travail en présence

Imposition d'une plage horaire de présence obligatoire sur les lieux de travail	Pourcentage(%)	Effectif (n)
Oui	60,9	2 334
Non	34,2	1 819
Je ne sais pas	4,7	252
Non spécifié	0,1	6
Total	100,0	5 311

Tableau 12. Imposition d'une période de disponibilité à l'intérieur des heures normales de travail lors de jours de télétravail

Imposition d'une période de disponibilité à l'intérieur des heures normales de travail	Pourcentage(%)	Effectif (n)
Oui	65,7	3 490
Non	29,2	1 548
Je ne sais pas	5,1	270
Non spécifié	0,1	3
Total	100,0	5 311

Les résultats du sondage (tableau 13) indiquent que la majorité des répondants (58,8 %) ne savent pas si une politique de droit à la déconnexion existe, tandis que 22,5 % d'entre eux en confirment la présence.

Tableau 13. Présence d'une politique de droit à la déconnexion

Politique de droit à la déconnexion	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Oui	22,5	1 197
Non	18,5	982
Je ne sais pas	58,8	3 124
Non spécifié	0,2	8
Total	100,0	5 311

Au tableau 14, les résultats révèlent que plus de la moitié (51,6 %) des répondants indiquent que le matériel informatique est mis à leur disposition pour l'exercice du travail à distance.

Tableau 14. Mise à disposition du matériel informatique pour l'exercice du travail à distance

Mise à disposition du matériel informatique pour l'exercice du travail à distance	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Pas du tout	0,8	42
Partiellement	13,6	723
En bonne partie	33,9	1 800
Totalement	51,6	2 743
Non spécifié	0,1	3
Total	100,0	5 311

Pour finir, il est constaté au tableau 15 qu'un grand nombre de répondants (71,9 %) ont des contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance.

Tableau 15. Contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance

Contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Oui	71,9	3 816
Non	5,3	284
Je ne sais pas	22,7	1 207
Non spécifié	0,1	4
Total	100,0	5 311

3.3 LES PERCEPTIONS DU LEADERSHIP INCLUSIF

Les perceptions des répondants à l'égard du leadership inclusif de leur supérieur immédiat ont été sondées. Les résultats sont présentés au tableau 16. Ce type de leadership est axé sur l'ouverture, la disponibilité et l'accessibilité, ce qui favorise la création d'un contexte dans lequel les employés se sentent en sécurité pour exprimer des idées qui peuvent être différentes des normes prescrites dans l'organisation (Carmeli et al., 2010). La moyenne pour l'ensemble des items mesurant le leadership inclusif se situe à 3,67 (/5). Les scores les plus forts concernent la possibilité d'exprimer ses points de vue, d'échanger et de participer dans l'équipe. Les items concernant la diversité des collègues sont cependant moins élevés.

Tableau 16. Le leadership inclusif

Items	Fortement désaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni en accord (%)	En accord (%)	Fortement accord (%)
1. M'encourage à discuter des différents points de vue et perspectives de résolution des problèmes avec mes collègues (M = 3,89).	2,2	5,3	17,2	51,5	23,8
2. Veille à ce que j'ait la possibilité d'exprimer des points de vue différents (M = 3,83).	2,3	6,5	19,8	49,0	22,4
3. Me stimule à échanger des idées différentes avec mes collègues (M = 3,78).	2,5	7,3	21,9	46,3	21,9
4. M'encourage à utiliser la diversité des origines ethniques et culturelles de mes collègues pour résoudre les problèmes (M = 3,28).	3,9	8,9	53,5	23,3	10,4
5. Veille à ce que j'utilise la diversité de mes collègues comme source de créativité et d'innovation (M = 3,43).	3,2	8,1	44,0	32,2	12,5
6. Me stimule pour que j'apprenne des différences de mes collègues (M = 3,42).	3,1	9,2	42,6	32,6	12,5
7. Me stimule à participer activement à l'équipe (M = 3,94).	1,9	4,3	17,0	51,4	25,4
8. Veille à ce que je sois traité·e comme un membre à part entière de l'équipe (M = 3,97).	1,9	3,6	17,6	49,3	27,6
9. Tente de m'empêcher de nourrir ou de véhiculer des stéréotypes négatifs sur d'autres collègues (M = 3,52).	1,9	5,0	46,4	32,4	14,3
10. Tente d'empêcher le personnel de former des groupes qui pourraient exclure d'autres collègues (M = 3,43).	3,8	8,1	42,9	31,5	13,7
11. Veille à ce que j'ait la possibilité d'être moi-même dans l'équipe (M = 3,85).	2,0	4,2	22,3	50,1	21,5
12. Communique au personnel les avantages de la diversité pour l'équipe (M = 3,42).	3,5	8,4	43,4	32,2	12,5
13. S'assure que j'ai la possibilité de m'exprimer au sein de l'équipe (M = 3,90).	1,9	4,0	19,3	52,2	22,5

3.3.1 Les perceptions du leadership inclusif selon les modalités du télétravail

Les perceptions qu'ont les répondants du leadership inclusif exercé par leur supérieur immédiat ont été examinées à la lumière des modalités du télétravail. Le tableau 17 met en lumière que les perceptions des professionnels interrogés varient peu selon le nombre de jours en télétravail. Globalement, peu importe le temps passé en télétravail, les répondants sont en moyenne d'accord avec les énoncés concernant le leadership inclusif de leur supérieur immédiat.

Tableau 17. Perception du leadership inclusif selon le nombre de jours de télétravail

Nombre de jours hebdomadaire en télétravail	Moyenne	Effectif (n)	Écart-type
1 jour	3,66	110	0,99
2 jours	3,69	252	0,91
3 jours	3,60	744	0,95
4 jours	3,68	2975	0,89
5 jours	3,68	813	0,88
6 jours	3,61	395	0,97
Total	3,67	5289	0,91

Le tableau 18 révèle que le leadership inclusif perçu demeure élevé, que le nombre de jours de présence soit obligatoire ou non.

Tableau 18. Perception du leadership inclusif selon l'imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire

Imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire	Moyenne	Effectif (n)	Écart-type
Oui	3,82	3303	0,89
Non	3,71	1995	0,92
Je ne sais pas	3,33	4	1,5
Total	3,78	5302	0,91

Le tableau 19 indique que la perception du leadership inclusif varie peu selon l'imposition d'une plage horaire obligatoire en présentiel. Les répondants, qu'ils soient soumis à cette contrainte ou non, partagent des avis globalement positifs.

Tableau 19. Perception du leadership inclusif selon l'imposition d'une plage horaire de présence obligatoire sur les lieux de travail lors des jours de travail en présence

Imposition d'une plage horaire de présence obligatoire sur les lieux de travail	Moyenne	Effectif (n)	Écart-type
Oui	3,75	442	0,87
Non	3,66	4842	0,91
Total	3,66	5292	0,91

Le tableau 20 révèle que la perception du leadership inclusif varie peu selon l'obligation d'une période de disponibilité durant les heures normales en télétravail. Qu'elle soit en place ou non, les perceptions demeurent généralement favorables.

Tableau 20. Perception du leadership inclusif selon l'imposition d'une période de disponibilité à l'intérieur des heures normales de travail lors des jours de télétravail

Imposition d'une période de disponibilité à l'intérieur des heures normales de travail	Moyenne	Effectif (n)	Écart-type
Oui	3,68	3479	0,90
Non	3,65	1541	0,92
Je ne sais pas	3,60	270	0,90
Total	3,67	5290	0,91

Le tableau 21 indique que la perception du leadership inclusif est similaire qu'il y ait la présence d'une politique de droit à la déconnexion ou non. Que cette mesure soit en place ou non, les avis restent globalement favorables, avec une légère nuance dans les réponses, ce qui montre que cette mesure pourrait tout de même avoir un certain impact.

Tableau 21. Perception du leadership inclusif selon la présence d'une politique de droit à la déconnexion

Politique de droit à la déconnexion	Moyenne	Effectif (n)	Écart-type
Oui	3,82	1193	0,86
Non	3,47	976	0,98
Je ne sais pas	3,67	3116	0,89
Total	3,67	5285	0,91

Le tableau 22 met en évidence que la perception du leadership inclusif varie légèrement en fonction de la mise à disposition du matériel informatique pour le télétravail. Ceux qui en bénéficient totalement ou en bonne partie ont une perception plus positive que ceux qui le reçoivent partiellement ou pas du tout.

Tableau 22. Perception du leadership inclusif selon la mise à disposition du matériel informatique pour l'exercice du travail à distance

Mise à disposition du matériel informatique pour l'exercice du travail à distance	Moyenne	Effectif (n)	Écart-type
Pas du tout	3,40	42	1,05
Partiellement	3,48	720	0,95
En bonne partie	3,60	1792	0,88
Totalement	3,76	2736	0,89
Total	3,61	5290	0,91

Le tableau 23 montre que la perception du leadership inclusif ne fluctue pas beaucoup selon les contraintes liées à l'emplacement géographique du télétravail. Les avis restent globalement favorables.

Tableau 23. Perceptions du leadership inclusif selon les contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance

Contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance	Moyenne	Effectif (n)	Écart-type
Oui	3,67	3804	0,91
Non	3,61	283	0,92
Je ne sais pas	3,66	1201	0,90
Total	3,72	5289	0,91

CONCLUSION DU CHAPITRE

Le chapitre 3 a examiné la perception du leadership inclusif selon les modalités du travail hybride. Il a pris en compte la répartition des jours de travail en présentiel et à distance. L'étude a d'abord mis en lumière une perception généralement positive du leadership inclusif des supérieurs des professionnels de la fonction publique québécoise. Les résultats indiquent également que cette perception varie peu selon les modalités du télétravail. Ces résultats seront discutés au chapitre suivant.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre, les résultats de l'étude sont discutés. La perception du leadership inclusif selon les différentes modalités de travail hybride est abordée et les résultats sont interprétés à la lumière de la littérature présentée au chapitre 1, afin de faire ressortir les principaux constats.

4.1 LES MODALITES D'ORGANISATION DU TRAVAIL HYBRIDE

Cette section s'intéresse aux modalités d'organisation du travail hybride telles qu'elles s'appliquent pour les professionnels du gouvernement du Québec, qui comprend différents organismes, agences ou ministères. Ces modalités peuvent varier d'une organisation gouvernementale à l'autre. Par exemple, pour la majorité des répondants, le nombre de jours de télétravail est fixé à un maximum de trois, comme le stipule la *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*, mais d'autres modalités s'appliquent pour une bonne proportion de répondants (soit 44 %). Cependant, presque tous les répondants exercent une partie de leur travail à distance, ce qui reflète la tendance à la diffusion élargie du télétravail depuis la pandémie (Medhi et Morissette, 2021).

Dans la plupart des cas, un nombre de jours de présence au bureau est imposé, souvent à des plages horaires déterminées. Cependant, environ le tiers des personnes sondées ne sont pas contraintes quant à la plage horaire en présentiel. La majorité des répondants évoquent également des périodes de disponibilité obligatoires lorsqu'ils travaillent à distance. La plupart ont l'obligation d'être géographiquement proches du lieu de travail, même en télétravail. L'équilibre entre le contrôle et l'autonomie, parfois difficile à atteindre en contexte de travail à distance (Pontier, 2014), varie donc selon les équipes de travail.

La mise à disposition du matériel fourni par l'employeur pour le travail à distance varie également selon les répondants. Si l'exercice du télétravail requiert l'utilisation de technologies de l'information et des communications (Taskin et Tremblay, 2010), nos résultats montrent que pour une proportion de répondants, une partie du matériel nécessaire n'est pas fournie par l'employeur. Enfin, la question du droit à la déconnexion soulève un flou, la majorité des personnes sondées mentionnant ne pas savoir s'il existe une politique en la matière. Cet élément est important dans la mesure où les enjeux de conciliation entre le travail et la famille sont prégnants en contexte de télétravail (Tremblay, 2020), le travail risquant d'empêtrer sur la vie personnelle si ce droit à la déconnexion n'est pas clairement affirmé.

4.2 LES PERCEPTIONS DES PROFESSIONNELS QUANT AU LEADERSHIP INCLUSIF DE LEUR SUPERIEUR IMMEDIAT

Dans cette section la notion d'inclusion est mise en lumière. Plus précisément, la manière dont le leadership inclusif des supérieurs est perçue par les professionnels du gouvernement du Québec a été sondée. Il s'en dégage qu'une majorité de répondants estiment que leur supérieur fait preuve d'ouverture, encourage l'échange des idées et la participation des membres de l'équipe.

Les résultats de cette étude révèlent en effet que les répondants estiment que leur supérieur est disponible et encourage les échanges, des aptitudes essentielles au leadership inclusif selon Al-Atwi et Al-Hassani (2021). Les professionnels sondés indiquent aussi qu'ils peuvent s'exprimer librement, donner leur opinion et participer à la vie de l'équipe. À cet égard, Carmeli et al. (2010) insistent sur l'importance de faire participer tous les membres de l'équipe. De plus, plusieurs répondants se sentent reconnus et bien intégrés, ce qui reflète un sentiment d'appartenance élevé et qui contribue à renforcer la cohésion d'équipe (Zhang et al., 2016). Le fait de pouvoir parler sans peur de jugement favorise aussi l'instauration d'un climat de confiance. Jolly et Lee (2021) expliquent justement que le leadership inclusif aide

les employés à se sentir en sécurité pour s'exprimer. Ce climat de sécurité, selon Orekoya (2024), est très important pour que les employés soient à l'aise et motivés.

Cependant, les résultats de notre étude soulèvent que même si le supérieur de certains répondants présente une attitude positive, il n'y a pas toujours d'actions concrètes pour améliorer l'équité ou lutter contre les stéréotypes. Or, un bon leader inclusif ne doit pas seulement avoir de bonnes intentions, mais aussi agir concrètement (Mor Barak et al., 2022). Les résultats montrent également que le score concernant les items mesurant la valorisation de la diversité est plus bas que les autres. Kuknor et Bhattacharya (2002) soulignent à cet égard que le leadership inclusif vise justement à encourager la diversité et à reconnaître les différences de chacun en s'en servant comme une force. De plus, Ahikali et al., (2021) rappellent qu'un bon climat d'inclusion repose aussi sur la justice et l'équité, surtout dans des équipes diverses. Nos résultats laissent donc présager des améliorations possibles sur cet aspect du leadership inclusif dans les organisations gouvernementales.

4.2.1 Les perceptions du leadership inclusif selon les modalités du télétravail

L'étude visait à examiner la perception que les professionnels ont du leadership inclusif de leur supérieur immédiat en fonction des modalités du travail hybride. Plus précisément, il s'agissait d'examiner si les perceptions qu'ont les professionnels du leadership inclusif de leur gestionnaire différaient selon les modalités du travail hybride, comme le nombre de jours en télétravail ou l'imposition d'horaires.

Les résultats de l'étude montrent que, peu importe la manière dont le travail hybride est organisé, la perception du leadership inclusif reste globalement positive. Il est donc possible d'avancer l'hypothèse que les supérieurs des professionnels sondés ont su se montrer ouverts, disponibles et ont été en mesure de favoriser la participation des professionnels (Atwi et Al-Hassani, 2021), peu importe les modalités de travail hybride déployées.

Foley (2023) indique que le leadership inclusif renforce l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés et que ces effets sont encore plus forts en télétravail. Pour y parvenir, les leaders doivent adapter leurs pratiques afin de préserver l'inclusion même à distance. Il s'avère donc important que les gestionnaires inclusifs développent des compétences favorisant l'inclusion en contexte de travail hybride. Comme le souligne Utz (2023), le leadership inclusif reste efficace en télétravail, mais nécessite des ajustements, surtout pour maintenir de bonnes relations et comprendre les besoins individuels à distance, ce qui semble le cas dans le milieu de travail à l'étude dans notre recherche.

Nos résultats montrent tout de même que la perception du leadership inclusif semble légèrement varier selon les modalités prescrites. Par exemple, de très légères différences sont constatées selon la présence d'une politique claire de droit à la déconnexion et la mise à disposition du matériel nécessaire pour télétravailler. Ces conditions donnent aux employés le sentiment d'être soutenus concrètement, ce qui contribue à renforcer leur motivation et leur sentiment d'appartenance à l'équipe. Comme l'ont montré Foley (2022), Nguyen et Tsang (2024) ainsi que Utz (2023), le leadership inclusif à distance ne se limite pas à une posture d'écoute. Il se manifeste aussi par des gestes concrets qui répondent aux besoins réels des employés et favorisent leur bien-être. Lorsque ces gestes sont perçus, les employés se sentent plus engagés, plus à l'aise pour s'exprimer et plus reconnus dans leur individualité.

4.3 LES IMPLICATIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES

Les résultats de la présente étude montrent que le leadership inclusif est perçu plutôt positivement, même dans un contexte de travail hybride. Plusieurs employés estiment donc que leur supérieur est à l'écoute, disponible et ouvert à leurs idées, peu importe s'ils travaillent à distance ou dans les bureaux de l'employeur. Ce type d'attitude, déjà souligné dans plusieurs travaux sur le leadership inclusif, contribue à créer un bon climat de travail et à renforcer le sentiment d'inclusion dans l'équipe.

Cependant, les résultats révèlent que même si les supérieurs montrent de bonnes intentions, il manque parfois d'actions concrètes pour une réelle inclusion. Ce décalage entre les intentions et les gestes rejoint ce que la littérature met en lumière, c'est-à-dire qu'un bon climat d'inclusion repose autant sur les comportements que sur les actions concrètes du leader (Ashikali et al., 2021). Sur le plan théorique, les résultats de notre étude consolident donc les connaissances déjà acquises sur l'inclusion en contexte de travail hybride. Cette consolidation s'avère importante dans la mesure où les études sur cette problématique s'avèrent à ce jour peu abondantes.

Sur le plan pratique, cette étude confirme la possibilité d'exercer un leadership inclusif en contexte de travail hybride. Même à distance, les pratiques de gestion peuvent encourager l'écoute, l'ouverture et la participation des individus. Elle rappelle aussi qu'il ne suffit pas d'être bienveillant, mais qu'il faut aussi agir. En combinant attitudes et gestes concrets, les gestionnaires peuvent renforcer la confiance, la collaboration et le bien-être de leur équipe, comme le suggère la littérature.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre a permis de procéder à l'interprétation des résultats découlant des réponses au questionnaire distribué aux professionnels travaillant pour le gouvernement du Québec. Les résultats montrent des perceptions globalement positives, mais soulèvent aussi quelques points à améliorer. Ces observations ouvrent la voie à des pistes de réflexion pour améliorer les pratiques de gestion dans ce contexte.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L’objectif de ce mémoire est d’examiner les perceptions qu’ont les professionnels du secteur public quant au leadership inclusif de leur supérieur immédiat, en contexte de travail hybride. Les résultats montrent que, même à distance, plusieurs gestionnaires arrivent à créer un climat positif, fondé sur l’écoute, l’ouverture et la reconnaissance. L’étude souligne donc qu’il est tout à fait possible d’être un leader inclusif dans un contexte de travail hybride.

Cette étude apporte une contribution utile, car elle traite d’une thématique encore peu explorée dans la littérature. Les résultats qui en découlent peuvent inspirer les organisations à adapter leurs pratiques pour mieux soutenir leurs équipes dans cette nouvelle réalité du travail.

Cependant, comme toute recherche, ce mémoire présente lui aussi des limites. Ce sont les perceptions du leadership inclusif qui ont été examinées. Chaque répondant l’interprète à travers son vécu, ses attentes ou ses besoins. Ce qui peut sembler inclusif pour une personne peut paraître insuffisant pour une autre. Une certaine part de subjectivité teinte donc les réponses. Une étude qui s’intéresse directement aux supérieurs immédiats et qui permettrait une observation des comportements de leadership paraît donc pertinente pour approfondir les connaissances. Il serait par ailleurs intéressant de compléter la démarche par des entretiens semi-directifs pour mieux comprendre ce que les employés attendent concrètement d’un leader inclusif. Il serait finalement aussi utile d’étendre la recherche à d’autres milieux que la fonction publique.

ANNEXE

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

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 !

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).

SECTION 1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL HYBRIDE

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 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.

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

1. 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

2. 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

3. 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

4. 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

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

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

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

7. Votre organisation spécifie-t-elle des contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

SECTION 2. LE LEADERSHIP INCLUSIF EN MILIEU DE TRAVAIL

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

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

[Échelle allant de 1) *Fortement en désaccord* à 5) *Fortement en accord*]

- M'encourage à discuter des différents points de vue et perspectives de résolution des problèmes avec mes collègues.
- Veille à ce que j'aie la possibilité d'exprimer des points de vue différents.
- Me stimule à échanger des idées différentes avec mes collègues.
- M'encourage à utiliser la diversité des origines ethniques et culturelles de mes collègues pour résoudre les problèmes.
- Veille à ce que j'utilise la diversité de mes collègues comme source de créativité et d'innovation.
- Me stimule pour que j'apprenne des différences de mes collègues.
- Me stimule à participer activement à l'équipe.
- Veille à ce que je sois traité·e comme un membre à part entière de l'équipe.
- Tente de m'empêcher de nourrir ou de véhiculer des stéréotypes négatifs sur d'autres collègues.

- Tente d'empêcher le personnel de former des groupes qui pourraient exclure d'autres collègues.
- Veille à ce que j'aie la possibilité d'être moi-même dans l'équipe.
- Communique au personnel les avantages de la diversité pour l'équipe.
- S'assure que j'ai la possibilité de m'exprimer au sein de l'équipe.

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.

9. Quel âge avez-vous ?

_____ ans

10. Vous vous identifiez comme :

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

11. 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.
- Autre, veuillez préciser :

12. 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

13. Avez-vous des responsabilités de proche aidance ?

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

14. 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 1^{er} cycle universitaire
- Baccalauréat
- Diplôme de 2^e cycle universitaire (maîtrise, DESS)
- Doctorat

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

_____ années _____ mois

Merci de votre précieuse collaboration !

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Richard, D., & Valette, A. (2020). Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020. Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, 11 mai 2020. <https://veille-travail.anact.fr/osiros/result/notice.php?queryosiros=id:98709&referer=home>
- Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1222-1240.
- Alang, T., Stanton, P., & Rose, M. (2022). Enhancing employee voice and inclusion through inclusive leadership in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 51(3), 309-329.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & 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.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Awamleh, F. T. (2022). Charismatic leadership style to overcome employee resistance to the management of organizational change process. *Global Journal of Management and Business Research*, 22(A3), 11-18.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.). Free Press.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence, *Revue française de gestion*, (9), 269-283.
- Beaud, J.-P. (2009). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd., pp. 251-282). Presses de l'Université du Québec.

Béjaoui, A., St-Onge, S., Peignier, I., & Leiva, F. B. (2023). Les diverses facettes du travail hybride: Premiers résultats d'une enquête longitudinale sur la performance et la satisfaction au travail (No. 2023pe-01). CIRANO

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which?. *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). Theory and research for developing a science of leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 275-291.

Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180-189.

Bonneau, I. (2015). *Le développement du leadership partagé dans les équipes de projet*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.

Boudreault, P. et Cadieux, A. (2018). La recherche quantitative. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : Étapes et approches* (4e éd., p. 153-189). Presses de l'Université de Montréal.

Bourgeois, I. (2021). La formulation de la problématique. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, 7^e édition, (p. 41-64). Presses de l'Université du Québec.

Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international*, 14(4), 23, 35.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

Brunel, L. (1978). *Des machines et les hommes : télécommunications*, Ed. Dossiers de Québec Sciences, p. 175.

Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international*, 14(4), 23-35.

Canadian HR Reporter. (2024). *The changing landscape of remote work in Canada*. Canadian HR Reporter. <https://www.hrreporter.com/-plus/stats-data/the-changing-landscape-of-remote-work-in-canada/383168>

- Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2023). How CEOs' inclusive leadership fuels employees' well-being: a three-level model. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(11), 2305-2330.
- Carey, M. R. (1992). Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. *The Leadership Quarterly*, 3(3), 217-236.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: The effect of leaders' charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(10), 2149-2159.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18, 1877-1901.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Clarke, S. et Hardy, V. (2022). *Travail à domicile pendant la pandémie de la COVID-19 : comparaison des taux au Canada et aux États-Unis*. Statistique Canada. Conseil de recherches en sciences humaines. Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains.
- Crede, M., Jong, J., & Harms, P. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 139-155.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Deschênes, A. A. (2024). Conjuguer distance et présence: la réponse du personnel de la fonction publique à l'égard du travail hybride. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 79(1).

- Duc, L. A., & Tho, N. D. (2023). Inclusive leadership and team innovation in retail services. *The Service Industries Journal*, 1-21.
- Durand, C., & Blais, A. (2016). Le sondage. Dans B. Gauthier & I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (6e éd., pp. 455-501). Presses de l'Université du Québec.
- Dweck, C. S. (2006). Mindset: The New Psychology of Success. Random House.
- Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., LePine, M. A., & Halverson, K. C. (2008). Stirring the hearts of followers: Charismatic leadership as the transferal of affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 602-616.
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 1803.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Foley, K. O. (2022). Inclusion from Afar: The Impact of Virtual Work on the Effects of Inclusive Leadership (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (4e éd.). Chenelière Éducation.
- Frimousse, S., LeBihan, Y., Blaess, M., Swalhi, A. & Fabiani, T. (2020). Le Leader Positif : se transformer pour favoriser la passion et le bien-être au travail. *Management & Sciences Sociales*, 29, 126-141
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509-537.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gingras, M.-È. et Belleau, H. (2015). Avantages et désavantages du sondage en ligne comme méthode de collecte de données : une revue de la littérature. Inédit / Working paper, no 2015-02, 02-14. <https://espace.inrs.ca/id/eprint/2678/1/Inedit02-15.pdf>

- Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*, 78(5), 62-70.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Gouvernement du Québec. (2024). *Code du travail, RLRQ c. C-27*. Article 47.2. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-27>
- Goleman, D. (1998). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, The Harvard Business Review Press.
- Graen, G. B., & Schiemann, W. A. (2013). Leadership-motivated excellence theory: an extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 452-469.
- Grzegorczyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work. *Policy Contribution, Bruegel*, 1–22.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Harding, J. (2016). Les principes fondamentaux du leadership inclusif. *Revue militaire canadienne*, 16(4), 62-67.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (dir.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford University Press
- Hassan, S., & Jiang, Z. (2021). Facilitating learning to improve performance of law enforcement workgroups: The role of inclusive leadership behavior. *International Public Management Journal*, 24(1), 106-130.
- Hambleton, R. K., & Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7(2), 225-242.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1985). Management of organizational behavior: Utilizing human resources (4th ed.). Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.

- Hobeila, S. (2018). L'éthique de la recherche. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : Étapes et approches* (4e éd., pp. 51-84). Presses de l'Université de Montréal.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership*. Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- House, R. J. (1976). *A 1976 theory of charismatic leadership*. Working Paper Series 76-06.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Jia, J., Jiao, Y., & Han, H. (2022). Inclusive leadership and team creativity: A moderated mediation model of Chinese talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(21), 4284-4307.
- Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not golden: Motivating employee voice through inclusive leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(6), 1092-1113.
- Jones, G. et Goffee, R. (2000). Why should anyone be led by you?. *Harvard Business Review*. Septembre-Octobre, 1-9.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Wiley.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.

- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343-378.
- Luc, É. (2016). Le leadership partagé: du mythe des grands leaders à l'intelligence collective. *Gestion*, 41(3), 32-39.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives, Hors-série*(5), 70-81.
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457.
- Maugeri, S. (2013). Chapitre 6. Les théories de la motivation dans les entreprises post-tayloriennes. Dans Maugeri, S. (dir.), *Théories de la motivation au travail* (pp. 99-119). Dunod.
- Medhi, T. et Morissette, R. (2021). *Travail à domicile : productivité et préférences*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>.
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840-871.
- Nguyen, T. V. T., & Tsang, S. S. (2024). Inclusive leadership and work-from-home engagement during the COVID-19 pandemic: a moderated mediation model. *International Journal of Manpower*, 45(2), 299-318.
- Nilles, J. M. (1975). *Telecommunications and organizational decentralization*. IEEE Transactions on Communications, 23(10), 1142–1147. <https://www.jalahq.com/Telecomm%20and%20Org%20Decentralization.pdf>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Orekoya, I. O. (2024). Inclusive leadership and team climate: the role of team power distance and trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 94-115.
- Organisation internationale du Travail. (2020). Le télétravail durant la pandémie de COVID-19 et après : Guide pratique. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_protect/-protrav/-travail/documents/publication/wcms_758339.pdf

- Parizot, I. (2012). 5 – L'enquête par questionnaire. Dans Paugam, S. (dir.), L'enquête sociologique. (p. 93 -113). Presses Universitaires de France.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622-628.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274-285.
- Podolsky, M., Ducharme, M. J., & McIntyre, C. (2022). Normative telecommuting: The effects of group composition and task interdependence on telecommuter and non-telecommuter performance. *Personnel Review*, 51(8), 1902–1921.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La revue des sciences de gestion*, 1(265), 31-39.
- Rajotte, T. (2019). Les méthodes d'analyse en recherche quantitative : Une introduction aux principaux outils disponibles pour le chercheur. *La Revue Francophone de Recherche en Ergothérapie*, 5(2), 1-21.
- Rachedi, A. (2022). Le télétravail en période de la pandémie de la Covid-19. *La revue des sciences de gestion*, 3-4(315-316), 81-92.
- Rey, C., & Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques*, 34.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Rogozińska-Pawęczyk, A. (2023). Inclusive Leadership and Psychological Contract Fulfilment: A Source of Proactivity and Well-Being for Knowledge Workers. *Sustainability*, 15(14), 11059.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2005). Chapitre 6. Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion. In Méthodes & Recherches (pp. 245-276). De Boeck Supérieur.
- Ryan, J. (2007). Inclusive leadership: A review. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 18(1-2), 92-125.

- Saint-Michel, S. (2021). Politique d'inclusion et leadership authentique : Un véritable enjeu pour les femmes et les hommes leaders. *@GRH*, 41, 141-166.
- Sampat, B., Raj, S., Behl, A., & Schoebel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel Review*, 51(8), 1990-2020.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member exchange illustration. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 515-551.
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, (2009). Classification des emplois. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/conditions-de-travail-et-remuneration/classification-des-emplois#c183>.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723-754.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048-1057.
- Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Helijon*, 9(5).
- Soparnot, R., Arreola, F., & Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en sciences de gestion pour les managers. *Revue française de gestion*, 43(267), 117-132.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1-29.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, 34.
- Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLVI(2), 81-94.
- Taskin, L., & Tremblay, D. G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs. *Gestion*, 35(1), 88-96.
- Taskin, L., & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses Universitaires de Louvain.
- Teo, S. T., Bentley, T. A., Nguyen, D., Blackwood, K., & Catley, B. (2022). Inclusive leadership, matured age HRM practices and older worker wellbeing. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 323-341.
- Thompson, H., & Matkin, G. (2020). The evolution of inclusive leadership studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 15-31.
- Tremblay, D.-G. (2001). Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. *Recherches féministes*, 14(2), 53-82.
- Tremblay, D. G. (2020). Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie ? *Note d'actualité*.
- Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., Ahmed, U., & Pahi, M. H. (2024). Inclusive leadership, employee performance and well-being: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 231-250.
- Utz, A. M. (2023). Inclusive Leader Behavior in a Virtual Context: A Causal Investigation. (Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Charlotte)
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le Travail Humain*, 82(1), 1-39
- UQAM. (2017). Développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. Université du Québec à Montréal.
- Vladić, N., Maletić, D., & Maletić, M. (2021). Determinants of innovation capability: an exploratory study of inclusive leadership and work engagement. *Quality Innovation Prosperity*, 25(2), 130-152.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(3), 89-126.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. MIT Press.
- Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19(4), 857-876.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zhang, L., Yang, F., & Gu, Y. (2016). Inclusive leadership: conception, measurement and relationships to related variables. *Advances in Psychological Science*, 24(9), 1467-1478.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.
- Zhu, J., Xu, S., & Zhang, B. (2020). The paradoxical effect of inclusive leadership on subordinates' creativity, *Frontiers in psychology*, 10, 2960.

