



**Un examen des liens entre le climat organisationnel d'inclusion
et le leadership inclusif dans la fonction publique et
parapublique québécoise**

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

PAR
© BAH, MAMADOU RACHID

Août 2025

Composition du jury :

Samuel Saint-Yves-Durand, président du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Charles Baril, examinateur externe, Desjardins

Dépôt initial le 5 juin 2025

Dépôt final le 7 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

Louage à mon Créateur, le Tout-Puissant qui m'a donné la persévérance pour mener à bien ce travail. Il a placé sur mon chemin des personnes exceptionnelles, telles que ma famille, madame Andrée-Anne Deschênes et toutes les personnes que je ne pourrai citer.

Je remercie chaleureusement ma directrice de recherche, Madame Andrée-Anne Deschênes pour son encadrement exceptionnel, son expertise et sa disponibilité. Plus qu'une directrice, elle m'a accompagné avec une bienveillance maternelle et fraternelle, surtout pendant les moments difficiles.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Madame Marie-Noëlle Hervé-Albert, directrice du programme en gestion des personnes en milieu de travail et à monsieur Tommy Bisson, pour leur soutien significatif. Grand merci à mes professeures pour leur engagement, leur disponibilité et surtout l'adoption d'une pédagogie inclusive. Un merci du fond de mon cœur à mon enseignant coranique pour ses conseils spirituels et son soutien illimité.

Je remercie tout le personnel de l'Université du Québec à Rimouski pour cet environnement propice au bien-être, pour la bourse d'exemption des droits de scolarité et pour toutes les ressources mises à notre disposition.

Merci à la belle province pour l'accueil chaleureux, pour les sourires et la joie partagés, pour votre attention et les dispositions mises en place pour l'intégration des étudiants internationaux. Merci Canada pour la sécurité, pour les opportunités qu'on y trouve et pour tout ce qu'il représente. Merci pour tout.

J'adresse mes remerciements également à tous les participants de ce projet d'étude, sans oublier les membres du comité du jury. Leur retour me sera utile pour continuer mon parcours.

Je termine en remerciant ma merveilleuse famille. Merci, papa, que le tout puissant t'accorde le paradis. L'héritage matériel et moral me reste utile toujours. Merci pour l'éducation que tu nous as transmise. Merci chère mère, pour ton courage, ton engagement, ton amour et pour tout : tu as été à la hauteur d'assumer tes responsabilités. Merci à mes frères et sœurs, je suis reconnaissant de vous avoir. Merci à toute ma famille, ici à Montréal, en Belgique, en France, en Turquie, au Sénégal et en Guinée. Merci à mes amis proches et lointains, pour votre présence et soutien. Un merci de plus, spécialement à l'équipe de Timbo maison ainsi qu'à l'équipe de retrait pour vos conseils, vos encouragements et votre disponibilité.

On continue tous l'aventure avec l'assistance de celui qui veille éternellement à la bonne marche de toute chose.

Je dédie ce mémoire à toutes les personnes victimes d'injustice. Vivement une société plus juste, plus humaine et plus inclusive.

RÉSUMÉ

Les organisations se voient du jour au lendemain faire face à une diversité accrue de la main-d'œuvre surtout dans les pays qui accueillent un grand nombre de personnes immigrantes, notamment le Canada. Cette diversité croissante de la main-d'œuvre exige la mise en place des pratiques de gestion pour favoriser l'équité et la participation à l'atteinte des objectifs organisationnels et la fonction publique et parapublique québécoise n'y échappe pas. Dans ce contexte, l'inclusion en milieu de travail est un sujet qui suscite un intérêt croissant. Le ou la gestionnaire immédiat·e, par son rôle de proximité, a un rôle à jouer dans cette inclusion. L'objectif de ce mémoire est de décrire et d'examiner les liens entre le leadership inclusif et le climat organisationnel d'inclusion, précisément au sein de la fonction publique et parapublique québécoise.

Cette recherche repose sur une approche quantitative descriptive avec un devis corrélatif descriptif reposant sur l'utilisation d'un questionnaire autoadministré. L'échantillon est composé de 5 311 répondantes et répondants issus de la fonction publique et parapublique québécoise. Ce mémoire s'intéresse à la perception de ces répondant·es quant au leadership inclusif de leur gestionnaire et quant au climat de travail au sein de leur organisation. Plus précisément, cette recherche explore les trois dimensions du climat organisationnel d'inclusion, c'est-à-dire les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision. Les données, une fois recueillies, ont été analysées par le biais de statistiques descriptives et d'analyses bivariées (corrélations).

Les résultats démontrent des liens positifs entre les trois dimensions du climat organisationnel d'inclusion et leadership inclusif. Ces résultats témoignent ainsi du rôle du gestionnaire dans la création d'un environnement de travail inclusif. Cette recherche met en évidence l'importance du leadership inclusif comme stratégie dans la mise en œuvre de pratiques d'emploi équitables, de l'intégration des différences et de l'inclusion dans la prise de décision. Elle contribue aux connaissances scientifiques dans le domaine des sciences de gestion tout en proposant des pistes concrètes pour l'amélioration des pratiques de gestion.

Mots clés : leadership inclusif, climat organisationnel d'inclusion, diversité en milieu de travail, pratiques d'emploi équitables, inclusion dans la prise de décision, intégration des différences, inclusion dans la prise de décision, gestion des ressources humaines, inclusion.

ABSTRACT

Organizations suddenly face an increased diversity of the workforce, especially in countries that receive many immigrants, notably Canada. This growing workforce diversity requires the implementation of management practices to promote equity and participation in achieving organizational objectives, and Quebec's public and parapublic sectors are not exempt from this context.

Workplace inclusion is a topic of growing interest. The immediate manager, through their close role, has a part to play in this inclusion. The goal of this paper is to describe and examine the links between inclusive leadership and the organizational climate of inclusion, specifically within the Quebec public and parapublic sectors.

This research is based on a descriptive quantitative approach with a descriptive correlational design relying on the use of a self-administered questionnaire. The sample consists of 5,311 respondents from the Quebec public and parapublic sectors. This thesis focuses on the perception of these respondents regarding the inclusive leadership of their manager and the work climate within their organization. More specifically, this research explores the three dimensions of the organizational climate of inclusion, namely equitable employment practices, the integration of differences, and inclusion in decision-making. The data, once collected, were analyzed through descriptive statistics and bivariate analyses (correlations).

The results demonstrate positive links between the three dimensions of organizational climate of inclusion and inclusive leadership. These results thus testify to the manager's role in creating an inclusive work environment.

This research highlights the importance of inclusive leadership as a strategy in the implementation of equitable employment practices, the integration of differences, and inclusion in decision-making. It contributes to scientific knowledge in the field of management sciences while proposing concrete avenues for improving management practices.

Keywords: inclusive leadership, organizational climate of inclusion, workplace diversity, fair employment practices, inclusion in decision-making, integration of differences, inclusion in decision-making, human resource management, inclusion.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	viii
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT	xiv
TABLE DES MATIÈRES	xvi
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
LISTE DES FIGURES	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxiii
LISTE DES SYMBOLES	xxv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE	5
1.1 MISE EN CONTEXTE	5
1.2 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL	9
1.2.1 Définitions et composantes	9
1.2.2 Types de climat organisationnel	15
1.2.3 Le climat d'inclusion	19
1.3 LE LEADERSHIP	23
1.3.1 Définitions.....	23
1.3.2 Évolution des théories leadership	24
1.3.3 Le leadership inclusif.....	31
1.3.4 Le leadership dans les organisations publiques et parapubliques	34
1.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	38
CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	39
2.1 QUESTION DE RECHERCHE	39
2.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	39

2.3	PERTINENCE DE LA RECHERCHE	40
2.3.1	Pertinence scientifique.....	40
2.3.2	Pertinence sociale	42
2.4	CADRE D'ANALYSE	43
2.5	APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	44
2.6	METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	46
2.6.1	Le questionnaire de recherche	46
2.6.2	L'outil de cueillette de données utilisée	47
2.7	POPULATION A L'ETUDE ET TECHNIQUES D'ECHANTILLONNAGE	49
2.8	METHODES D'ANALYSE DES DONNEES	50
2.9	CONSIDERATIONS ETHIQUES	51
2.10	CONCLUSION DU CHAPITRE 2	52
	CHAPITRE 3 RÉSULTATS	53
3.1	PRESENTATION DU PROFIL DES PERSONNES REONDANTES	53
3.1.1	Âge des personnes répondantes.....	53
3.1.2	Genre des personnes répondantes.....	54
3.1.3	Niveau de scolarité des personnes répondantes.....	55
3.1.4	Composition du ménage des personnes répondantes	55
3.1.5	L'identification à un groupe minoritaire des personnes répondantes.....	56
3.1.6	Secteur d'emploi des personnes répondantes	57
3.2	STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES A L'ETUDE	58
3.2.1	Le climat organisationnel d'inclusion	58
3.2.2	Le leadership inclusif	61
3.3	LES LIENS ENTRE LE LEADERSHIP INCLUSIF ET LES DIMENSIONS DU CLIMAT D'INCLUSION	63
3.3.1	Les pratiques d'emploi équitables	63
3.3.2	L'intégration des différences	63
3.3.3	L'inclusion dans la prise de décision.....	64
3.4	CONCLUSION DU CHAPITRE 3	64
	CHAPITRE 4 DISCUSSION	65

4.1	LE CLIMAT ORGANISATIONNEL D'INCLUSION ET SES DIMENSIONS	65
4.2	LE LEADERSHIP INCLUSIF	68
4.3	LES LIENS ENTRE LE LEADERSHIP INCLUSIF ET LE CLIMAT D'INCLUSION.....	70
4.3.1	Leadership inclusif et pratiques d'emploi équitables.....	70
4.3.2	Leadership inclusif et intégration des différences	71
4.3.3	Leadership inclusif et inclusion dans la prise de décision	72
4.4	CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE	74
4.4.1	Contributions théoriques.....	74
4.4.2	Contributions pratiques	75
	CONCLUSION GÉNÉRALE	78
	ANNEXE I – QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE.....	81
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	98

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Dimensions et comportements du leadership transformationnel et transactionnel	27
Tableau 2. Âge des personnes répondantes	54
Tableau 3. Genre des personnes répondantes	54
Tableau 4. Niveau de scolarité.....	55
Tableau 5. Composition du ménage	56
Tableau 6. Identification à un groupe minoritaire	56
Tableau 7. Secteur d'emploi des personnes répondantes	57
Tableau 8. Statistiques descriptives - pratiques d'emploi équitables	58
Tableau 9. Statistiques descriptives - intégration des différences	59
Tableau 10. Statistiques descriptives - inclusion dans la prise de décision.....	60
Tableau 11. Statistiques descriptives - leadership inclusif	61

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Typologies intégrées du climat de travail.....	15
Figure 2. Typologie du climat confiance/méfiance	18
Figure 3. Grille managériale de Blake et Mouton	28
Figure 4. Les compétences du gestionnaire dans la fonction publique	37

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CER	Comité d'éthique de la recherche
CDPDJQ	Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec
EDI	Équité, diversité et inclusion
GRH	Gestion des ressources humaines
LGBTQ+	Lesbiennes, gais, bisexuel·les, trans ou queer. Le signe « + » fait référence à toute autre communauté faisant partie de la diversité sexuelle et de genre non mentionnée dans les premières lettres
SPGQ	Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (logiciel statistique pour les sciences sociales)
UQAR	Université du Québec à Rimouski

LISTE DES SYMBOLES

a	Coefficient alpha de Cronbach.
É.T.	Écart-type
M	Moyenne
n	Fréquence absolue (nombre)
%	Pourcentage
p	Signification statistique (valeur p)
r	Coefficient de corrélation (de Pearson)

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Compte tenu du contexte socioéconomique actuel, marqué notamment par une diversité croissante de la composition de la main-d'œuvre au sein des organisations, l'inclusion en milieu de travail soulève un intérêt considérable auprès de la communauté managériale. Malgré le déploiement récent de plusieurs initiatives qui permettent de favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail, notamment dans le secteur public, la mise en place d'un environnement inclusif demeure un grand défi, parfois parsemé d'embûches. À cet égard, le rôle des gestionnaires de proximité, et plus précisément leur style de leadership, est peu exploré, surtout dans le contexte québécois. Ce mémoire s'inscrit dans cette problématique et traite de la relation entre le leadership inclusif et le climat organisationnel d'inclusion au sein de la fonction publique et parapublique québécoise.

L'objectif principal de cette recherche est de décrire et d'examiner les liens entre le leadership inclusif des gestionnaires et le climat organisationnel d'inclusion. Plus spécifiquement, cette étude vise à étudier et à mettre en parallèle les trois dimensions du climat d'inclusion, c'est-à-dire les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision et le leadership inclusif du gestionnaire immédiat. Ces analyses permettent par la suite de comprendre comment les comportements et les attitudes des gestionnaires peuvent favoriser la mise en place d'un environnement de travail équitable, tout en respectant l'identité individuelle de chaque employé·e et de tenir compte de sa participation dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les études antérieures (p. ex., Bass 1990 ; Gotsis et Grimani, 2016) ont certes permis de montrer les effets positifs de certains styles de leadership, comme leadership

transformationnel, le *servant leadership*¹ ou le leadership éthique sur l’engagement organisationnel et envers l’emploi, sur la diversité du personnel ou sur la satisfaction au travail. Toutefois, à notre connaissance, aucune étude n’a exploré les liens entre le leadership inclusif et les trois dimensions du climat organisationnel d’inclusion. De plus, les études francophones portant sur ces thèmes sont rares, et peu s’intéressent spécifiquement à la fonction publique ou parapublique. Par ailleurs, cette s’inscrit dans un cadre géographique spécifique, soit celui du Québec.

C’est dans cette perspective que s’inscrit cette recherche. Premièrement, elle propose de se pencher de façon générale sur l’inclusion en milieu de travail, et ce, afin d’englober tous les employé·es, en ne se limitant pas à des groupes historiquement marginalisés, ce qui a généralement été fait dans les études précédentes. Notre étude adopte ainsi une vision élargie de la diversité en milieu de travail. En second lieu, elle s’inscrit dans un contexte francophone, qui est peu étudié dans le domaine des sciences de gestion, alors que la majorité des études sont publiées en langue anglaise. Enfin, elle examine le leadership inclusif en lien avec les trois dimensions distinctes du climat d’inclusion, afin d’obtenir une compréhension plus élargie et plus fine des liens entre les concepts, ce qui constitue un apport considérable au champ d’études.

Pour nous y faire, nous adoptons une approche méthodologique quantitative avec un devis corrélationnel descriptif. Prenant appui sur un échantillon de 5 311 personnes, des analyses statistiques bivariées ont permis de montrer les corrélations significatives et positives entre les trois dimensions du climat d’inclusion et le leadership inclusif du gestionnaire.

¹ Le *servant leadership* est une approche du leadership dans laquelle le leader place les besoins des autres (les employé·es, les collègues, les client·es ou communautés) au cœur de ses priorités.

Ce mémoire vise ainsi à contribuer à une meilleure connaissance de l'inclusion en milieu de travail et à l'amélioration des pratiques de gestion dans les organisations, notamment au sein de la fonction publique et parapublique québécoise. Il se divise en quatre chapitres. Le premier vise à présenter l'état actuel des connaissances à travers une recension des écrits portant sur les concepts à l'étude. Le second expose la démarche méthodologique empruntée. Le troisième présente les résultats obtenus et le quatrième poursuit l'objectif de discuter les résultats, tout en mettant en exergue les contributions pratiques et théoriques de ce mémoire.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce premier chapitre vise à explorer les concepts sollicités dans ce mémoire et à présenter l'état des connaissances actuelles sur les thèmes à l'étude. Il sera d'abord question de mettre en contexte l'objet d'étude, puis de présenter l'état des écrits quant au climat organisationnel et au climat d'inclusion, et enfin, quant au leadership, quant au leadership dans la fonction publique et quant à l'apport du gestionnaire en matière de leadership inclusif.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Malgré les évolutions constatées au cours des années précédentes au sein du marché du travail canadien et québécois, notamment en raison de l'imposition de différentes lois (par exemple, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* [1985] et la *Charte des droits et libertés de la personne* [1975]), la situation en emploi de plusieurs personnes nécessite toujours des améliorations. En effet, les organisations demeurent un lieu où les personnes sont exposées à des inégalités sociales. Ces inégalités se déplient parfois envers ces personnes en raison de leurs facteurs identitaires, comme le sexe, la race, le statut social, la couleur de la peau ou la situation familiale. Elles sont parfois à la source d'écart salariaux, de discrimination ou d'exclusion, notamment à travers les pratiques de gestion de personnes, comme le recrutement ou l'octroi de promotion. De plus, plusieurs obstacles se dressent dans le parcours d'emploi de ces personnes en quête d'équité, comme l'accessibilité des lieux de travail, la barrière de la langue ou encore la persistance des biais inconscients dans les pratiques de gestion (Beaudry et al., 2024 ; Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec [CDPQ], 2022).

Par exemple, selon Statistique Canada (2023a), à travers les données recueillies sur la proportion des femmes et des hommes qui occupent des postes de gestion, il est possible de constater que les hommes occupent davantage de postes de responsabilités que les femmes au sein des organisations : les hommes occupent 67,4 % des postes de cadres supérieurs, par rapport à 32,5 % chez les femmes. Les inégalités touchent également les personnes racisées, notamment sur le plan de la rémunération. En 2020, on pouvait observer un écart salarial important entre les personnes noires qui vivent au Canada qui détiennent un baccalauréat, qui recevaient un salaire annuel de moyen de 50 000 \$, par rapport à une moyenne de 70 000 \$ pour la population non racisée et non autochtone de deuxième et de troisième génération ou plus (Statistique Canada, 2023b).

Les inégalités en emploi touchent également les personnes autochtones. En effet, Malgré une hausse de la scolarisation chez les Autochtones, le taux de chômage de cette population demeure fixe au pays, autour de 15 %. Ainsi, parmi les personnes titulaires d'un diplôme d'études secondaires ou d'un certificat, diplôme ou grade postsecondaire, l'écart entre le taux d'emploi des Autochtones (76,2 %) et celui des non-Autochtones (81,1 %) est de 5 points de pourcentage. En revanche, lorsque l'on considère l'ensemble des niveaux de scolarité, cet écart s'élève à 13 points de pourcentage (62,5 % contre 75,8 %). (Statistique Canada, 2011). Les personnes handicapées comptent également parmi les personnes susceptibles d'être touchées par ces inégalités. Par exemple, le taux de chômage des personnes avec une incapacité est de 6,9 %, par rapport à 3,8 % chez les personnes sans incapacité (Statistique Canada, 2023c), soit deux fois plus élevé. Ces personnes sont également victimes d'inégalités salariales, si l'on compare avec les personnes sans incapacité, où il est possible de constater une différence de 5,5 % entre ces deux groupes. L'accès à l'emploi s'avère encore plus difficile lorsque s'ajoutent des barrières liées au genre chez les personnes avec une incapacité. À titre d'illustration, les hommes avec une incapacité

ont plus de chance d'occuper un emploi que les femmes avec une incapacité, où un écart de 2,9 % est constaté chez les personnes âgées de 25 à 64 ans (Statistique Canada, 2023c).

La communauté LGBTQ+² n'est pas épargnée des inégalités qui existent en matière d'emploi au Canada et au Québec. Elle fait face, entre autres, à des obstacles pour trouver un emploi, pour obtenir une promotion au sein de leur organisation ou pour occuper des postes de responsabilité hiérarchique, si l'on compare aux personnes hétérosexuelles et cisgenres. Entre 2015 et 2018, les hommes hétérosexuels avaient un taux d'emploi de 83,8 %, ce qui est légèrement supérieur à celui des hommes gais (80,5 %). La situation est similaire chez les hommes bisexuels, avec un taux d'emploi de 77,7 % et de 68,1 % pour les femmes bisexuelles (Statistique Canada, 2022). Les inégalités vécues par la communauté LGBTQ+ existent également sur le plan salarial : pour la période de 2015 à 2018, on pouvait observer un écart salarial, alors que les personnes homosexuelles percevaient un salaire annuel moyen de 50 100 \$ et les personnes bisexuelles 39 200 \$, en comparaison à 55 000 \$ chez les personnes hétérosexuelles dont la tranche d'âge se situe entre 25 à 64 ans (Statistique Canada, 2022).

Ces inégalités, qui contribuent à l'exclusion de certains groupes du marché du travail, est parfois soulevée comme l'un des facteurs qui engendre une augmentation du taux de chômage, des postes vacants, des difficultés de recrutement et de rétention des entreprises (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2022) ce qui a poussé certains gestionnaires à se tourner vers la diversité et l'inclusion au travail pour tenter de réduire les inégalités, tout en augmentant leur bassin de recrutement. En effet, dans un contexte de pénurie de main-

² L'acronyme LGBTQ+ signifie lesbiennes, gais, bisexual·les, trans, queer ou en questionnement, intersexes, asexual·les, aromantiques ou agenres et bispirituel·les (2 ou 2S). Le signe « + » fait référence à toute autre communauté faisant partie de la diversité sexuelle et de genre non mentionnée dans les premières lettres. Ex. : intersex, asexual·le.s, bispirituel·le.s, etc.

d'œuvre, la diversification du personnel s'avère une possibilité à explorer pour les organisations (Petit, 2009).

La gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) au travail est ainsi devenue l'une des préoccupations importantes au sein des entreprises. La gestion de la diversité en emploi est reconnue comme un levier de créativité et contribue à plusieurs avantages pour les employé·es et pour les employeurs (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2023). La diversification de la main-d'œuvre, qui a pour but d'intégrer une variété de personnes aux identités diverses sans distinction de race, de religion, d'origine ethnique, de sexe et de statut social, participe à la diminution des inégalités au sein des organisations (Mor Barak, 2015). Toutefois, pour que cette diversité porte ses fruits, les personnes doivent être pleinement incluses au sein de l'organisation. Pour permettre une telle inclusion, les organisations peuvent entre autres miser sur la culture organisationnelle, qui est le socle des pratiques de gestion déployées au sein des organisations (Semache, 2009). Une culture organisationnelle inclusive pourrait ainsi contribuer à favoriser un climat de travail où toutes les personnes se sentent incluses, et où elles peuvent être pleinement elle-même. Pour s'y faire, les gestionnaires ont également un rôle à jouer, notamment en s'assurant de déployer un leadership qui permet à toutes et à tous d'avoir une place au sein de l'organisation (Kuknor et Bhattacharya, 2022).

Ce mémoire s'inscrit dans cette problématique. Il poursuit la visée de mieux comprendre les liens entre le climat organisationnel et le leadership des gestionnaires dans une perspective d'inclusion du personnel, alors que les enjeux de gestion de la diversité de la main-d'œuvre sont de plus en plus importants au sein des organisations. Ces concepts feront l'objet des prochaines sections, en commençant par celui de climat organisationnel.

1.2 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Le climat organisationnel est un concept qui devient de plus en plus important au sein des organisations contemporaines, notamment parce qu'il est un facteur déterminant de la performance et du succès des organisations. Le climat organisationnel est un concept relativement complexe, car chaque organisation détient ses propres caractéristiques, ses propres pratiques et sa propre culture, ce qui rend difficile la description et la compréhension de son climat. L'étude du climat organisationnel a commencé à intéresser les chercheurs dans les années 1950-1960, d'abord dans les écoles de gestion, puis dans les milieux de travail (Scheinder et al., 2013). Le climat de travail ressenti est un déterminant des comportements adoptés par les employé·es. Il est du travail des dirigeant·es et du ou de la gestionnaire de s'armer de pratiques de gestion et de stratégies qui permettront de comprendre ou d'apporter des changements au climat organisationnel, et ce, afin de promouvoir le bien-être des employé·es tout en les protégeant contre les risques psychosociaux au travail (Brunet et Savoie, 2016 ; Karsenty et Pisani, 2023). Cette section vise à présenter ce concept et l'état des connaissances actuelles quant à sa composition et à ses divers types.

1.2.1 Définitions et composantes

Le climat organisationnel est l'un des facteurs déterminants pour atteindre les objectifs de l'entreprise et il ne peut exister sans les aspects relationnels des personnes qu'il regroupe. Brunet et Savoie (2016, p. 98) le définissent ainsi : « Le climat de travail correspond à la perception partagée par les membres d'une entité sociale quant à la façon dont ils sont traités dans cette entité ». Kuenzi et Schminke (2009, cités dans Brunet et Savoie, 2016, p. 19), à la suite d'une recension exhaustive de 89 articles sur le sujet du climat organisationnel, proposent que « le climat organisationnel constitue la perception partagée des politiques, pratiques et procédures d'une organisation donnée. Ainsi, le climat équivaudrait : 1) aux

attributs organisationnels objectifs ; 2) perçus de façon similaire par les membres d'une unité administrative donnée ; 3) qui influenceraient leurs comportements organisationnels ».

Ainsi, le climat réfère à une atmosphère perçue à un moment donné par les personnes dans leur environnement de travail immédiat, décrivant ce qu'elles y vivent et y ressentent (Gosselin et al., 2017). Le climat s'appuie sur « une perception ou une appréciation partagée des employé·es à un moment donné, à l'égard des pratiques, des politiques, des procédures et du mode de récompense d'une organisation » (Gosselin et al., 2017, p. 393). Cette perception se manifeste par des émotions et par des attitudes, tant individuelles que collectives. Chaque organisation a un climat de travail qui lui est propre, car il relève des traits sociaux et physiques auxquels les membres de l'organisation font face tous les jours. Par ailleurs, il n'est pas rare d'observer plusieurs climats de travail au sein d'une même organisation, le climat pouvant varier d'une équipe ou d'un département à un autre.

Par définition, le climat organisationnel repose sur les divers attributs qui composent une organisation. Dès lors, le climat relève de plusieurs dimensions, qui peuvent être mesurées afin d'obtenir un portrait des perceptions du personnel à l'égard du climat de travail dans l'organisation. Brunet et Savoie (2016) indiquent que les principales composantes du climat organisationnel sont 1) les pratiques de gestion, 2) la qualité des relations au travail, 3) le soutien de la part des dirigeant·es, 4) les stratégies organisationnelles, 5) les attitudes valorisées, 6) l'autonomie au travail, 7) la qualité de l'environnement immédiat au travail, 8) la motivation, 9) la structure organisationnelle, 10) les préoccupations d'efficacité, et 11) les caractéristiques de la tâche.

Les pratiques de gestion sont d'une importance capitale pour le climat d'une organisation, dans la mesure où elles définissent le quotidien vécu au sein d'organisation en

se basant sur ses pratiques d'organisation, de contrôle, de reconnaissance et gestion (Brunet et Savoie, 2016). Les pratiques de gestion réfèrent, entre autres, au style de leadership des gestionnaires, au processus de prise de décision, au degré de centralisation et aux politiques de gestion vis-à-vis des employé·es. De bonnes pratiques de gestion facilitent l'instauration d'une communication ouverte, permettent d'impliquer tous les employé·es dans la prise de décision et elles permettent également de mettre en place des initiatives pour résoudre les problèmes et pour promouvoir le bien-être des employé·es sur les plans mental et physique.

La qualité des relations au travail relève des relations interpersonnelles, interdépartementales et intergroupes (Brunet et Savoie, 2016). Pour un bon climat de travail, le ou la gestionnaire est appelé à mettre en place un environnement de travail harmonieux au sein de l'organisation, que ce soit entre les différents départements, les équipes de travail et entre tous les membres de l'organisation. Il doit cultiver un climat de confiance entre les employé·es eux-mêmes et également entre les responsables hiérarchiques et leurs équipes de travail afin d'aboutir à un climat de travail sécuritaire et d'entraide.

Le soutien de la part des dirigeant·es fait référence « aux conduites des dirigeants pour assister les employé·es dans leurs tâches, pour les encourager, leur donner de la rétroaction, les remercier et reconnaître le travail accompli, ce que l'on retrouve généralement sous l'appellation de leadership » (Brunet et Savoie, 2016, p. 114). Les employé·es ont besoin d'assistance lors de l'exécution de leurs tâches de la part de leurs responsables hiérarchiques et de leurs collègues de travail. Ils s'attendent à recevoir une rétroaction quant au travail qu'ils ont effectué. Reconnaître les efforts qu'ils ont fournis pour atteindre les objectifs qui sont fixés est d'une grande utilité au sein de l'organisation car, la reconnaissance et les remerciements sont des éléments qui les motivent à donner plus à l'organisation. La répartition équitable des tâches favorise également le soutien des employé·es, permettant d'éviter la surcharge de travail. Aussi, la mise en place et l'exécution d'un plan de formation

facilitent l'exécution des tâches pour les employé·es et augmentent leurs compétences. Le soutien moral en cas de difficultés personnelle et professionnelle est également nécessaire et ce soutien renforce les liens entre le ou la salarié·e et son responsable hiérarchique.

Les stratégies organisationnelles relèvent du niveau stratégique et moins du niveau opérationnel. La stratégie doit mener à l'atteinte de certains objectifs, comme les objectifs de production, les objectifs financiers, les objectifs de ressources humaines, etc. La stratégie repose sur le fonctionnement et sur la survie de l'organisation, notamment quant à l'accent mis sur la croissance, sur la coopération ou sur l'innovation. En général, tout le fonctionnement de l'entreprise dépend de la stratégie qui est mise en œuvre par les dirigeant·es, de concert avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.

Les attitudes valorisées réfèrent aux sentiments et aux états émotionnels éprouvés par les membres de l'organisation. Pour maintenir un bon climat de travail, il existe des attitudes à favoriser et elles devraient être respectées par les deux parties (salariale et patronale). Ces attitudes sont indispensables pour le bon déroulement des activités et pour le maintien du bien-être dans la mesure où chaque employé·e est amené à s'engager à respecter les normes de l'organisation, à exécuter ses tâches, à respecter ses collègues et à manifester son engagement envers l'organisation, en démontrant son envie et sa volonté de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Brunet et Savoie, 2016). Chaque employé·e est invité à respecter ses collègues indépendamment de leur culture, de leurs croyances religieuses et de leurs différences comportementales avec les autres. Il est également important de soutenir les efforts de ses collègues en cultivant un esprit collaboratif et proactif tout au long de la période d'exécution des tâches pour ne pas impacter négativement le résultat global au sein de l'équipe ou de l'organisation.

L'autonomie au travail relève du niveau d'autonomie dont disposent les employé·es. Plusieurs modèles théoriques indiquent qu'il est favorable de laisser les employé·es travailler de façon autonome pour leur bien-être et de les faire participer à la prise de décision (p. ex., Bakker et Demerouti, 2007 ; Deci et Ryan, 2008). Certains employé·es travaillent facilement et de façon confiante lorsqu'ils ne sont pas confrontés à des contrôles répétitifs, cette autonomie leur permet de trouver leurs propres formules de travail. Une telle autonomie aboutit souvent à de bons résultats et le personnel parvient ainsi à développer des stratégies de travail efficace, à gérer son temps et à trouver des solutions aux contraintes auxquelles il fait face pendant l'exécution des tâches. Être autonome au travail augmente la confiance en soi, la motivation, le degré de satisfaction et l'attachement à l'organisation (Gagné et Deci, 2005).

La qualité de l'environnement immédiat au travail fait référence à tous les aspects de l'environnement interne de travail : les conditions de travail, la santé et sécurité au travail, l'ergonomie du poste de travail, le bien-être au travail, etc. (Brunet et Savoie, 2016). Par exemple, les employeurs doivent mettre en place l'ergonomie nécessaire en fournissant des mobilier de bureau ajustables pour lutter contre les maladies musculosquelettiques, notamment en faisant appel à des experts dans le domaine pour un bon aménagement des lieux de travail.

La motivation est une dimension du climat qui relève de l'individu et qui réfère aux mobiles sous-jacents qui les motivent. La motivation au travail est très importante et fait l'objet de nombreuses d'études en psychologie cognitive et comportementale et en gestion depuis près de 100 ans. « La motivation représente le construct hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993, p. 18, cités par Fenouillet, 2005).

La structure organisationnelle est la composante du climat organisationnel sur laquelle l'on se base pour déterminer la répartition des tâches, la coordination, le style de gestion ainsi que les activités de l'organisation. Brunet et Savoie (2016) soutiennent qu'une structure bien établie améliore l'efficacité de l'organisation et met en place une bonne division du travail afin de faciliter l'atteinte des objectifs et la réduction de la surcharge de travail.

Les préoccupations d'efficacité focalisent sur le rendement de l'organisation. Chaque organisation se préoccupe de ses résultats d'affaires et de sa capacité à se doter d'un personnel efficace afin d'atteindre ses objectifs. Par exemple, les dirigeantes et les gestionnaires cherchent à améliorer les résultats obtenus chaque année.

Enfin, *les caractéristiques de la tâche* sont liées aux différents aspects spécifiques du travail que les employé·es doivent exécuter et sur la clarté des attentes. Chaque employé·e doit connaître clairement les tâches qui lui sont assignées et obtenir la formation requise pour les exécuter. La connaissance et la capacité à exécuter les tâches chez le ou la salarié·e lui procurent une motivation et de la satisfaction dans son milieu de travail. Ainsi, il est important d'établir les tâches clairement et les attribuer de façon équitable aux employé·es. En clarifiant les tâches, les gestionnaires créent également un environnement de travail adéquat et productif.

Il faut savoir que cette liste n'est pas universelle, chaque organisation établit ses composantes en fonction de son environnement de travail dans lequel ses employé·es s'y trouvent en tenant compte de la diversité interculturelle, de la réalité économique, des valeurs de l'entreprise, etc. En outre, Brunet et Savoie (2016) indiquent que quatre dimensions devraient minimalement être considérées dans la mesure du climat organisationnel, soit l'autonomie individuelle, la considération, l'actualisation et la qualité des relations.

1.2.2 Types de climat organisationnel

Le climat organisationnel varie d'une organisation à l'autre. Les auteurs et les autrices se sont penchés sur les différentes façons dont les employé·es perçoivent leur environnement et sur leurs sentiments à l'égard du traitement qu'ils reçoivent dans l'organisation. Ces études ont permis de classifier les climats et de proposer diverses typologies où les climats varient de « bons » à « mauvais » ou encore de « sains » à « malsains ». Par exemple, une organisation qui mise sur une communication transparente, qui fait participer les employé·es à la prise de décision et qui leur offre une autonomie dans la manière dont ils accomplissent leur travail peut être considérée comme une organisation qui fonctionne avec un climat dit « ouvert ». Cependant, certaines organisations adoptent un système plus bureaucratique, dans la mesure où elles posent des conditions et des gestes qui limitent la communication interne et la créativité. La rigidité existe ainsi dans les procédures, créant ainsi un climat dit « fermé ». Brunet et Savoie (2016) proposent d'ailleurs une typologie du climat de travail prenant appui sur diverses descriptions et inventaires précédents. Elle est illustrée à la figure 1.



Figure 1. Typologies intégrées du climat de travail

Source : Brunet et Savoie, 2016, p. 40

L'orientation fermée repose sur une organisation du travail routinière et bureaucratique. Un climat de travail fermé peut engendrer des conséquences néfastes sur le personnel de l'entreprise, comme la surcharge de travail, la démotivation et l'épuisement professionnel, entre autres. Il engendre également des conséquences sur l'organisation comme la baisse de la productivité, la démotivation des employé·es, un taux de roulement élevé, etc. Halpins et Crofts (1963) sont parmi les précurseurs de l'étude du climat, notamment dans le milieu scolaire, et ils affirment que « dans un climat fermé, la méfiance et le désengagement face à l'organisation prévalent » (Halpins et Crofts, 1963, cités dans Brunet et Savoie, 2016, p. 40). Parmi les types de climat se trouvant dans cette orientation fermée, nous rencontrons le « climat pathologique », qui est caractérisé d'une culture dysfonctionnelle, la pression au travail et où règne également la peur, car les employé·es préfèrent se taire pour ne pas être renvoyés. À cet égard, Kets de Vries et Miller (1984), ont identifié cinq types de climats pathologiques : 1) le paranoïaque, 2) le compulsif, 3) le dramatique, 4) le dépressif et 5) le schizoïde.

Dans un climat qui mise sur l'orientation fermée, nous faisons face également à un climat malsain, dans la mesure où les conditions de travail nuisent au bien-être, à la productivité, à la culture de l'organisation et augmentent le stress au travail. Likert (1967, cité dans Brunet et Savoie, 2016) parle du « climat autoritaire exploiteur » où la communication est défaillante, parce que les gestionnaires donnent uniquement des directives en ce qui concerne le déroulement des activités et où aucun employé·e ne participe à la prise de décision. « Ce type de climat présente paradoxalement un environnement stable et aléatoire où la direction ne communique avec ses employés que sous la forme de directives et d'instructions spécifiques » (Brunet et Savoie, 2016, p. 42).

Il est également question du climat autoritaire paternaliste, qui repose sur une méthode de gestion laissant une confiance aux employé·es qui occupent des postes de responsabilité

(Brunet et Savoie, 2016). Ainsi, les subordonné·es sont sous le contrôle de leurs responsables. Les responsables hiérarchiques décident du processus de contrôle le plus souvent, car ils estiment que cette méthode de gestion est plus sécuritaire pour l'organisation.

L'orientation ouverte, pour sa part, est souvent synonyme d'un environnement qui favorise l'entente, la collaboration et l'inclusion au travail. La collaboration est présente partout, l'opinion de tout le monde est bienvenue et est prise en compte, il n'existe pas de barrière entre la direction et les employé·es. L'orientation ouverte est caractérisée par des climats sains (consultatif et participation de groupe) et par des climats de croissance (Brunet et Savoie, 2016).

Dans l'orientation ouverte, les climats sont caractérisés de *sains*. Ce type de climat permet de créer un environnement où les employé·es se sentent valorisés, respectés et motivés, ces éléments permettent également d'augmenter la performance organisationnelle. Avec le « climat consultatif », même si les décisions sont prises par la haute direction, les subordonné·es peuvent également en décider spécifiquement et ont libre droit de la façon de travailler avec leurs groupes pour l'atteinte des objectifs (Brunet et Savoie, 2016). La confiance entre les responsables hiérarchiques et leurs équipes de travail est assez élevée, la contribution des employé·es dans la prise de décision est prise en compte, ce qui renforce leurs sentiments d'appartenance et d'engagement envers l'organisation. Les subordonné·es ont une liberté de gérer leurs tâches de façon automne et l'environnement de travail les encourage à la créativité. Ils obtiennent un accompagnement dans la résolution des problèmes. Ces types d'organisation ont souvent un « climat de participation de groupe » très important.

Les chercheurs comme Lewin, Lippitt et White (1939), comme beaucoup d'autres, ont mené des études sur le climat de travail et ils ont montré que les employé·es qui évoluent dans un climat de travail participatif dégagent une bonne productivité par rapport à ceux qui faisaient les mêmes tâches sous un climat autoritaire. Ainsi, organisation qui veut évoluer et promouvoir le bien-être de ses employé·es doit être dépourvue de tout mal psychologique pour l'individu.

Une seconde typologie des climats de travail proposé par Brunet et Savoie (2016) est celle des climats de confiance et méfiance. Celle-ci est illustrée à la figure 2.



Figure 2. Typologie du climat confiance/méfiance

Source : Brunet et Savoie, 2016, p. 44

Le type de climat qu'une organisation adopte joue un rôle crucial dans son environnement, car elle définit sa culture et engendre un résultat sur sa performance organisationnelle. Un climat de confiance est indispensable pour fidéliser les employé·es afin d'augmenter leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Il engendre également de bonnes relations interpersonnelles entre les membres de l'organisation. La gestion des

conflits, le bien-être des employé·es, la communication transparente et l'autonomie sont au cœur de l'organisation. La haute direction met en place tous les moyens nécessaires pour éradiquer les comportements antisociaux (Brunet et Savoie, 2016). Les climats de souplesse, de soutien et de bienveillance sont les clés fondamentales d'un climat de confiance.

Les climats de méfiance, pour leur part, réfèrent à un climat de travail fermé, où on favorise l'ordre au débat, et où il existe une fermeture et une extrême autorité. On y retrouve la démotivation des employé·es, car même l'accès à l'information est limité, les décisions sont souvent prises en secret et peu d'informations leur sont fournies, ce qui favorise l'incertitude au travail. On trouve dans ces organisations la rigidité, la nuisance et la malveillance (Brunet et Savoie, 2016).

D'autres types de climat ont également été répertoriés. Par exemple, les climats éthiques (Cullen et al., 1993), les climats sécuritaires (Zohar et Luria, 2005), les climats de justice (Colquitt et al., 2002) et plus récemment, le climat d'inclusion (Nishii, 2013). Dans un monde du travail où la main-d'œuvre se diversifie et où les attentes et les besoins individuels sont multiples, le climat d'inclusion s'avère une forme de climat organisationnel particulièrement intéressante à explorer.

1.2.3 Le climat d'inclusion

De nos jours, avec la diversité accrue au sein des organisations, les gestionnaires sont appelés à mettre en place un climat d'inclusion pour respecter et pour valoriser l'individualité de chaque personne, indépendamment de ses différences personnelles, culturelles et religieuses, afin d'évoluer dans une organisation plus dynamique. Plusieurs chercheurs ont abordé ce thème, comme Nishii (2013, p. 1754), qui définit le climat d'inclusion comme

« l’engagement collectif d’une organisation à intégrer des identités diverses comme sources de connaissance et de compétences [traduction libre] ». Le climat d’inclusion repose sur les caractéristiques de l’organisation (ses pratiques de gestion, sa culture, ses stratégies, etc.). Il englobe ainsi les pratiques, les politiques et les procédures qui permettent une compréhension partagée par les membres de l’organisation selon laquelle toutes les personnes ont la possibilité d’être réellement elles-mêmes et, en même temps, d’être des membres du groupe à part entière (Nishii, 2013 ; Shore et al., 2011).

Dans sa conceptualisation du climat d’inclusion, Nishii (2013) propose que le climat d’inclusion se manifeste par trois dimensions, à savoir 1) des pratiques d’emploi équitables, 2) l’intégration des différences et 3) l’inclusion dans la prise de décision.

1.2.3.1 **Les composantes du climat d’inclusion**

Il s’avère judicieux pour toute organisation qui souhaite un environnement de travail inclusif de mettre en place des mécanismes pour inclure tous les employé·es, et ce, malgré leurs différences sur le plan des facteurs identitaires (p. ex., âge, genre, nationalité, situation de handicap, croyances, etc.) (Nishii, 2013). Pour s’y faire, les gestionnaires doivent veiller à ce que l’environnement de travail soit dépourvu de harcèlement, de préjugés ou de comportements d’exclusion envers des collaborateurs ou des collaboratrices qui seraient basés sur son identité. Plus spécifiquement, Nishii (2013) conceptualise le climat d’inclusion à travers trois dimensions, qui sont les pratiques d’emploi équitables, l’intégration des différences et l’inclusion dans la prise de décision.

La première dimension réfère aux *pratiques d’emploi équitable*. Cette composante met l’accent sur l’équité au sein de l’organisation, qui fait référence à la perception qu’ont les

employé·es des processus de prise de décision, de la répartition des tâches, de la distribution des ressources ainsi que la manière dont les personnes sont traitées (Greenberg, 1990). Elle permet à une organisation de se doter de pratiques de gestion qui considèrent les employé·es au même niveau, sans distinction de race, de religion, de culture ou de statut social. Cette considération permet à l'organisation d'avoir un climat sain et inclusif, qui repose sur des pratiques justes et équitables : « lorsque les employés perçoivent que les membres des différents groupes sont traités équitablement par les autorités de point de vue de la justice procédurale, ces employés sont plus souvent susceptibles d'avoir des interactions positives [traduction libre] » (Nishii, 2013, p. 15). Cette dimension va également au-delà de l'équité : elle permet également de se doter de plusieurs ressources clés dans la procédure de gestion comme la gestion des conflits, la gestion de la diversité au travail ou la performance organisationnelle. Il s'agit, de façon un peu plus concrète, des pratiques liées au processus de dotation, à l'évaluation des performances, à la rémunération ou aux mécanismes de traitement des plaintes et des revendications.

La seconde dimension est celle de l'*intégration des différences*. Pour travailler dans un environnement harmonieux, les gestionnaires sont appelés à mettre en place des mécanismes pour favoriser l'intégration des différences, surtout de nos jours où il existe une grande diversité au sein des organisations. L'intégration des différences est un processus qui demande un effort collectif de tout un chacun afin d'atténuer les conflits relationnels et de promouvoir la satisfaction du personnel (Nishii, 2013). La confiance en soi est cultivée au sein de l'organisation pour permettre aux employé·es de prendre la parole et de s'exprimer sans crainte et de renfoncer leur sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'organisation. Ainsi, l'intégration des différences favorise des pratiques qui permettent à toutes et à tous de révéler leur vraie personnalité. Par exemple, une organisation qui valorise l'équilibre entre le travail et la vie personnelle ou qui met en place des ressources permettant une saine gestion de conflits favorise l'intégration des différences, car les personnes peuvent y révéler l'ensemble des facettes de leur identité.

La troisième et dernière dimension est celle de *l'inclusion dans la prise de décision*. Celle-ci est d'une importance capitale et elle s'avère assez complexe, compte tenu de la diversification accrue de la main-d'œuvre dans le marché du travail. Cette dimension évalue dans quelle mesure les perspectives diverses des employé·es sont activement sollicitées, intégrées et prises en compte dans la prise de décision, même lorsque ces idées peuvent remettre en question le statu quo (Ely et Thomas, 2001 ; Mor Barak et Cherin, 1998). L'inclusion dans la prise de décision permet de mettre en valeur les compétences de chacun·e et de s'appuyer sur les connaissances collectives pour une amélioration continue (Semache, 2009). L'inclusion dans la prise de décision favorise ainsi un processus de prise de décision démocratique, qui minimise l'effet des biais inconscients (Green et Kalev, 2008).

En somme, le climat organisationnel représente l'identité propre d'une organisation. Il se traduit à travers la perception des employé·es de leur environnement de travail et de la façon dont ils y sont traités. Plusieurs types de climats organisationnels ont été identifiés dans la littérature, et l'un d'eux suscite un intérêt accru de la part des chercheurs et des chercheuses : le climat d'inclusion (Li et al., 2019 ; Mor Barak et al., 2016 ; Park et al., 2013). Le climat d'inclusion est un levier pour l'organisation qui souhaite gérer proactivement la diversité, car il contribue à la valorisation des différences, au respect de tout un chacun au sein de l'organisation et il contribue à l'augmentation du sentiment d'appartenance, dans le respect de l'unicité des personnes. Le climat organisationnel repose sur diverses caractéristiques de l'organisation, notamment le type de leadership qui est déployé. La prochaine section vise à exposer l'état des connaissances en ce qui concerne le leadership et le leadership inclusif.

1.3 LE LEADERSHIP

Le leadership est un concept complexe compte tenu de son large champ d'études. Des modèles classiques en passant par les modèles contemporains, plusieurs auteurs et autrices se sont penchés sur cet objet d'étude, surtout dans le domaine de la psychologie organisationnelle et du comportement organisationnel. Dans un contexte où le marché du travail vit de profondes mutations, il convient, encore aujourd'hui, de se pencher sur les formes de leadership et sur les différents traits qui caractérisent les leaders.

1.3.1 Définitions

Le leadership s'avère l'un des concepts les plus difficiles à définir (Silva, 2016). « Le leadership peut être défini comme un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis » (Plane, 2015, p. 2). Il peut aussi être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » (House et al., 2004, cité dans Plane, 2005, p. 3). Similairement, Silva (2016, p. 3) le définit ainsi : « le processus d'influence interactive qui se produit lorsque, dans un contexte donné, certaines personnes acceptent quelqu'un comme leader pour atteindre des objectifs communs [traduction libre] ». Cette définition implique quatre éléments : 1) le leadership est un processus et non pas seulement une qualité ou un trait de personnalité, 2) le processus de leadership est caractérisé par l'influence, non seulement l'influence du leader sur les subordonné·es (*followers*), mais bien une influence interactive entre ces deux parties, qui soit accepté par les subordonné·es, 3) le processus de leadership se déroule dans un contexte donné et, 4) le processus de leadership a pour but d'atteindre des objectifs communs.

Il s'agit donc d'une aptitude qui se manifeste par la capacité à gérer, à influencer une équipe de travail ou un groupe de personnes vers l'atteinte d'un objectif défini. Ce processus complexe demande une bonne qualité de travail de la part du leader et quelques principes fondamentaux comme sa vision, son empathie, sa capacité à regrouper des personnes, sa communication et surtout, sa capacité à prendre des décisions (Bass, 1995).

1.3.2 Évolution des théories leadership

La notion de leadership a évolué au fil du temps, influençant également les modes de gestion au sein des organisations. La complexité accrue ressentie dans les organisations force les leaders à évoluer dans cet écosystème complexe. Les travaux précurseurs sur le leadership remontent aux années 1920 et 1930, sous l'influence de Max Weber, de Chester Barnard et de Mary Parker Follett. Par la suite, les chercheurs de la psychosociologie, entre autres Kurt Lewin, vont jeter les bases des théories du leadership. Déjà, en 1935, Lewin et ses collègues ont proposé trois formes de leadership : le leadership autoritaire, le leadership démocratique et le laxisme. Lewin a par ailleurs été le premier à démontrer l'influence du comportement du leader sur le niveau de satisfaction des employé·es. Un peu plus tard, Bennis (1989) oriente ses recherches sur l'importance du leader dans la réussite de l'organisation et sur l'autonomisation des équipes de travail. Puis, Kirkpatrick et Locke (1991) ont proposé six traits caractéristiques propres aux leaders : l'honnêteté et l'intégrité, l'assurance, le dynamisme, le désir de diriger, l'intelligence et la compétence professionnelle.

Des idées de ces auteurs précurseurs sont nées plusieurs théories tentant d'expliquer et de comprendre les comportements et l'influence du leader sur l'organisation et sur ses membres. Nous présenterons ici la théorie du leadership transformationnel et transactionnel, la « Managérial Grid » de Blake et Mouton, ainsi que quelques théories du leadership

contemporaines, à savoir le leadership authentique, le leadership éthique et le leadership spirituel.

1.3.2.1 Le leadership transformation et transactionnel

En ce qui concerne l'évolution fondamentale du leadership, il est indispensable de parler du leadership transactionnel et celui transformationnel de Bass (1990), qui est l'un des modèles les plus populaires dans ce domaine.

Le leadership transactionnel est un style de leadership prenant appui sur les échanges entre le leader et ses employé·es. Il est basé sur le principe de récompenses et de sanctions pour diriger le comportement des subordonné·es. Plusieurs auteurs (p. ex., Fabre et al., 2020) jugent que ce type de leadership est comparable à la direction scientifique des entreprises, telle que définie par Taylor au début du 20^e siècle. Dans cette théorie du leadership, l'accent est surtout mis sur la tâche à accomplir et sur des objectifs prédéfinis, tout en s'assurant de mettre en place les moyens nécessaires pour arriver à terme : les objectifs sont donc mesurables et atteignables. Les leaders transactionnels soumettent des objectifs à atteindre à leurs subordonné·es en contrepartie d'obtenir une récompense, s'ils le font bien, ou une sanction si les employé·es n'atteignent pas les objectifs fixés, cette sanction étant appliquée dans le but de corriger leurs comportements. Il existe un contrôle répétitif et actif chez les leaders transactionnels. Par exemple, ce sont souvent eux qui organisent des réunions régulières afin d'évaluer le niveau de performance de leurs équipes et à fournir à l'immédiat des rétroactions (Fabre et al., 2020).

Le leadership transformationnel a été largement développé par Bass à partir des années 1980 en lien avec le travail de MacGregor Burns. Le leadership transformationnel va au-delà

de la relation transactionnelle. Il vise plutôt à : « éléver le niveau de maturité, les idéaux et les préoccupations du suiveur en ce qui concerne le bien-être des autres, de l’organisation et de la société [traduction libre] » (Bass et Bass, 2008, p. 619). Le leader transformationnel détient les habiletés permettant d’augmenter la motivation de ses subordonné·es afin qu’ils puissent tirer le meilleur d’eux-mêmes pour surpasser les objectifs attendus. L’engagement, le soutien, l’accompagnement personnel du leader envers ses subordonné·es renforcent leur collaboration, c’est pour ces raisons que le leadership transformationnel est reconnu comment étant une forme de leadership axée sur les relations. Les employé·es se concentrent sur des objectifs collectifs et non personnels, parce que leur mission dépasse l’accomplissement des tâches personnelles. Avec le leadership transformationnel, il existe une transformation personnelle et professionnelle, une transformation des attitudes et des croyances pour permettre aux subordonné·es d’élargir leurs champs de vision afin de pouvoir considérer l’intérêt collectif. Les objectifs du leader transformationnel permettent d’éclairer la vision et l’inspiration des subordonné·es, parce qu’il communique de façon permanente et convaincante pour que le personnel puisse comprendre la nécessité de son travail et chercher à aller au-delà de ses objectifs (Fabre, 2020).

Les caractéristiques propres au leader transactionnel et au leader transformationnel sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1. Dimensions et comportements du leadership transformationnel et transactionnel

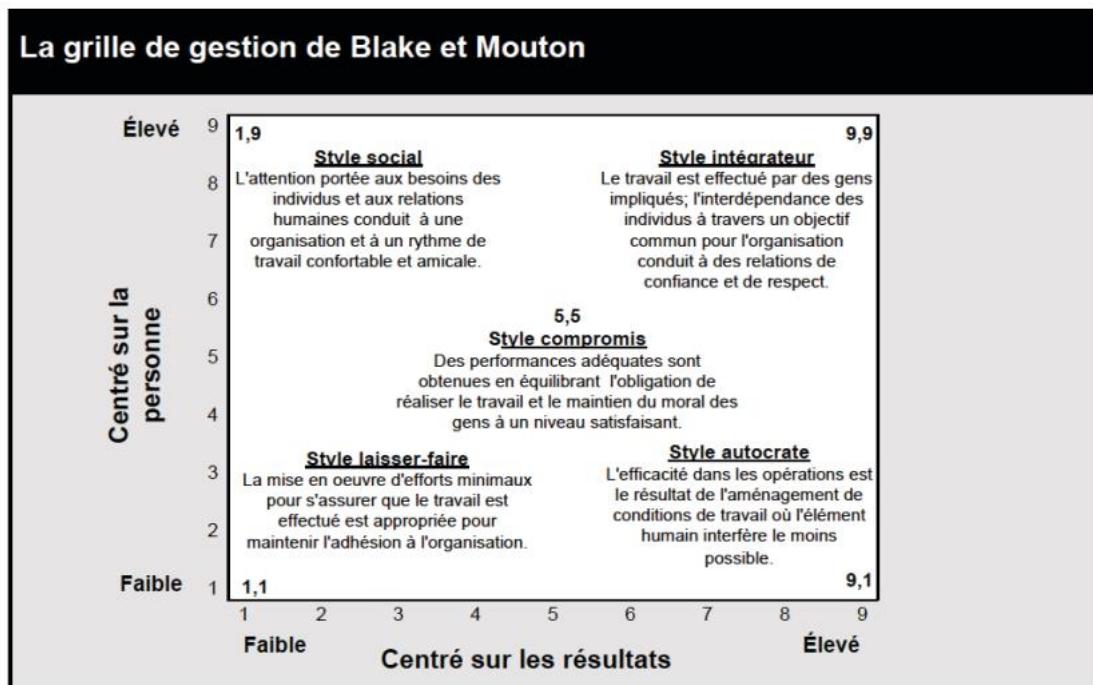
Leadership transformationnel		Leadership transactionnel	
Dimensions	Comportement du leader	Dimensions	Comportement du leader
Influence idéalisée	Prêche par l'exemple. Il est un modèle à suivre, suscite de fortes émotions. Les collaborateurs s'identifient à lui	Récompense (contingente ou conditionnelle)	Clarifie le travail à réaliser et les résultats à atteindre. Reconnaît par des récompenses diverses le salarié qui répond aux exigences. Utilise les moyens stimulants pour motiver.
Motivations inspirationnelles	Motive ses collaborateurs en donnant une vision claire et attrayante, en partageant ses objectifs et en donnant du sens au travail. Ses atteintes sont élevées.	Management par exception	Concentré sur les écarts par rapport aux objectifs et sur les erreurs commises par les salariés
Stimulation intellectuelle	Encourage à questionner les façons de faire habituelles. Pousse les collaborateurs à être innovateurs et créatifs, à réfléchir aux difficultés de l'entreprise et aux solutions envisageables. Il sollicite l'intelligente et la réflexion des autres.	Actif	Anticipe, définit et applique des règles pour éviter les erreurs. Surveille, recadre et réprimande les salariés dès qu'ils s'écartent des standards.
Considération individuelle	Considère chaque collaborateur comme une personne unique et lui accorde une attention particulière. Agit en fonction des besoins de ses subordonné·es. Favorise la communication bilatérale.	Passif	Attend que les problèmes et les erreurs deviennent importants pour agir et sévir. Procède par sanction et par punition.

Source : Inspiré de Bass, 1985, 1990 ; Casoinic, 2011 ; Judge et Piccolo, 2004

1.3.2.2 La « Leadership Grid » et les styles de gestion de Blake et Mouton

La grille managériale de Robert Blake et Jane Mouton est une grille basée sur deux axes : 1) *l'intérêt pour les personnes*, où le ou la leader met l'accent sur le bien-être de ses subordonné·es afin de renforcer les relations interpersonnelles et de bâtir un bon climat de

travail et 2) *l'intérêt pour la production ou les tâches à accomplir*, où le leader a pour but pour de faire travailler les employé·es à tout prix (Plane, 2015). Cette typologie a donné naissance à cinq approches comportementales du leader : le management appauvri, le management fondé sur l'autorité et l'obéissance, le management institutionnel, le management « country-club » et le management fondé sur le travail d'équipe. Cet outil permet aux leaders de se connaître davantage, dans la mesure où il permet de différencier le comportement du leader et de développer son leadership selon le besoin de l'organisation, sans autant oublier de maintenir l'équilibre entre le bien-être des employé·es et l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ce modèle est illustré à la figure 3.



Source : *The leadership Grid* (figure, Paternalism|figure and Opportunism figure from *Leadership Dilemma-Grid Solution* by R.R. Blake and Anne Adams McCanse), Houston; Gulf Publishing Company. Copyright 1991 by Scientific Methods Inc..

Figure 3. Grille managériale de Blake et Mouton

Source : Issue de Panese (2016), p. 5

1.3.2.3 Les nouvelles formes de leadership : éthique, authentique et spirituel

En plus des théories classiques comme celles de Blake et Mouton et celle de Bass, d'autres théories du leadership nourrissent les écrits scientifiques depuis quelques années. Plus spécifiquement, nous aborderons dans cette section le leadership éthique, le leadership authentique et le leadership spirituel.

Depuis les vingt dernières années, l'éthique occupe une place de plus en plus grande dans les recherches portant sur le leadership (Brown et Mitchell, 2010). *Le leadership éthique* s'intéresse davantage au bien-être des autres, reposant sur le principe de moralité et de justice. Brown et al. (2005, p. 120) le définissent comme « la démonstration d'une conduite normativement appropriée à travers les actions du personnel et les relations interpersonnelles, et la promotion d'une telle conduite auprès des suiveurs à travers la communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision [traduction libre] ». Dans cette définition, l'éthique est un élément constitutif du leadership (Oiry et al., 2015). Les gestionnaires munis d'un leadership éthique font ce qui est juste avec leurs subordonné·es, ils prônent pour la transparence pendant l'exercice de leur travail et ils mettent de l'avant leur confiance cognitive pour mieux diriger (Brown et Trevino, 2006). Le leadership éthique favorise des relations interpersonnelles saines avec ses subordonné·es pour diminuer la neutralité dans les organisations en instaurant un climat de travail entre les employé·es où chacun se sent écouté et respecté. Les leaders éthiques tiennent à ce que les normes éthiques soient respectées, en allant jusqu'à utiliser des récompenses et des punitions (Brown et Trevino, 2006).

Une autre forme de leadership occupant une place grandissante dans la littérature est le leadership authentique. L'authenticité est décrite comme le fait de s'approprier ses

expériences personnelles, y compris ses pensées, ses émotions, ses besoins, ses désirs ou ses croyances (Harter, 2002, cité dans Gardner et al., 2011). Elle implique donc d'être conscient de soi et d'agir en accord avec son vrai moi en exprimant ce que l'on pense et croit sincèrement (Luthans et Avolio, 2003). Ainsi, *le leadership authentique* met en avant la transparence, l'honnêteté en soi en premier lieu et envers les autres. Le leader authentique partage ses valeurs tout en inspirant confiance et en misant sur les relations avec ses subordonné·es, car : « la confiance de soi, l'ouverture, la transparence et la cohésion sont au cœur du leadership authentique [traduction libre] » (Brown et Trevino, 2006, p. 599). L'instauration d'une perspective morale positive est primordiale pour être reconnu comme un ou une leader authentique. Dans cette perspective, la conscience de soi du leader est la base fondamentale pour développer son leadership authentique (Avolio et Gardner, 2005).

Enfin, l'un des types de leadership suscitant un intérêt accru est le leadership spirituel. *Le leadership spirituel* repose sur des principes fondamentaux visant à favoriser une transformation organisationnelle tout en révélant la motivation intrinsèque, en favorisant le bien-être de chacun en se basant sur les valeurs et les attitudes des personnes (Fry, 2005 ; Fry et al., 2005). Un gestionnaire qui évolue avec le leadership spirituel a une vision claire, détient la confiance de ses subordonné·es, car il arrive à les inspirer à travers la vision qu'il met de l'avant. Le leadership spirituel repose sur une grande confiance du leader envers la capacité des membres de l'organisation à résoudre collectivement des problèmes et à prendre des décisions au bénéfice du plus grand nombre.

Dans un contexte de diversification de la main-d'œuvre, une nouvelle forme de leadership s'impose de plus en plus dans la littérature. Il s'agit du leadership inclusif. Puisqu'il est au cœur de notre étude, ce type de leadership fait l'objet de la prochaine section.

1.3.3 Le leadership inclusif

De nos jours, avec la diversité grandissante du personnel au sein des organisations, l’instauration d’un leadership inclusif est indispensable pour favoriser le respect, la considération et un climat de confiance entre les travailleurs. Un tel leadership permet au personnel de se sentir considéré et impliqué au sein de l’organisation, afin qu’il puisse contribuer pleinement à l’atteinte des objectifs. Ainsi, la capacité d’inclusion de toutes les personnes est de plus en plus considérée comme une dimension intégrante du leadership. (Carmeli et al., 2010).

Le terme leadership inclusif semble avoir été proposé pour la première fois par Nembhard et Edmondson (2006, p. 647), qui l’ont défini comme « les mots et les actes manifestés par un ou plusieurs leaders qui indiquent une invitation et une appréciation des contributions des autres [traduction libre] ». Un peu plus tard, en prenant appui sur le modèle de l’inclusion de Shore et al. (2011), Randel et al. (2018) ont proposé une conceptualisation du leadership inclusif qui tourne explicitement autour des comportements du leader qui répondent à la fois aux besoins d’appartenance et d’unicité des membres au sein d’un groupe de travail. Selon la théorie de la distinctivité optimale, qui est une extension de la théorie de l’identité sociale (Brewer, 1991), ces deux besoins doivent être satisfaits pour que les membres du groupe ressentent véritablement un sentiment d’inclusion.

Nishii et Leroy (2022) ont proposé un modèle théorique où le leadership inclusif relève d’un véritable processus dynamique et relationnel. Dès lors, le leadership inclusif représente plus qu’un ensemble de comportements de surface qui peuvent être appris par le biais d’une formation au leadership. Pour ces auteurs, « le leadership inclusif peut être défini comme des processus de leadership qui favorisent les expériences d’inclusion parmi les subordonnés [traduction libre] (Nishii et Leroy, 2022, p. 686). Leur modèle propose que le leadership

inclusif repose à la fois sur des actions proactives et réactives, et ce, aussi bien au niveau organisationnel, groupal qu'individuel.

Enfin, Carmeli et al. (2010) proposent que le leadership inclusif soit un style de leadership qui considère la sécurité psychologique des employé·es, la valorisation de la diversité et la participation active de tous les membres de l'organisation, sans exception. Leur conceptualisation du leadership inclusif repose ainsi sur la capacité du leader à encourager la participation de tous les employé·es pour renforcer leur sentiment d'appartenance et pour lutter contre la discrimination en vue de l'atteinte d'une forme d'unicité sociale au sein de l'organisation.

Le leadership inclusif est donc un style de leadership qui lutte contre la discrimination et qui met de l'avant l'identité sociale (ou l'unicité) des individus d'une organisation, tout en renforçant leur sentiment d'appartenance, sans distinction de race, de sexe, ni d'âge afin de promouvoir l'engagement et la collaboration dans un environnement de travail sécuritaire (Randel et al., 2018). Compte tenu de la diversité accrue du personnel, les leaders inclusifs ont la capacité de développer leurs sens de l'écoute et de mettre en place un environnement où tous et toutes se sent respectés. Ils sont aussi invités à être inclusifs pour promouvoir la sécurité psychologique de tous les employé·es, afin que ces derniers puissent ressentir à la fois qu'ils sont respectés dans leur unicité et inclus dans l'organisation, pour contribuer activement aux objectifs de l'organisation.

Pour pouvoir assurer l'inclusion au sein de l'organisation, le gestionnaire peut miser sur divers comportements, qui relèvent des principales composantes du leadership inclusif, afin que les personnes se sentent écoutées et respectées. Selon la conceptualisation de Randel

et al. (2018), les deux principales composantes du leadership inclusif sont la facilitation de l'appartenance et le renforcement de l'unicité au sein de l'organisation).

Faciliter l'appartenance commence par une bonne communication, le soutien des membres et une collaboration envers tous les employé·es sans aucune discrimination. Le sentiment de soutien que ressentent les employé·es permet d'exposer facilement leurs inquiétudes, car ils se trouvent dans un environnement inclusif et sécuritaire, dans lequel les gestionnaires les assistent dans l'exercice de leurs fonctions (Randel et al., 2018). La collaboration se fait par respect et les gestionnaires prennent les décisions en tenant compte de la diversité pour minimiser l'iniquité entre les membres de l'organisation tout en étant prêts à gérer les conflits qui pourraient émerger. De tels comportements de la part du leader facilitent également l'accès à la prise de décision de toutes les personnes au sein de l'organisation.

En ce qui concerne l'unicité au sein de l'organisation, elle est l'un des éléments les plus importants pour faciliter l'inclusion, et ultimement la performance globale. Elle permet de tenir en compte des besoins spécifiques, tout en soulignant l'apport individuel de chacun dans le travail du groupe. La reconnaissance de l'apport individuel renforce l'estime en soi de chaque employé et le motive à contribuer davantage sur les objectifs de l'organisation. Chaque employé a des traits de personnalité et des caractéristiques identitaires qui lui sont uniques et qui peuvent servir à l'atteinte des résultats surtout lorsqu'on l'encourage pour ses contributions individuelles (Randel et al., 2018).

Le leadership inclusif engendre des positifs sur les personnes ainsi que sur l'organisation. Notamment, il est associé positivement à la sécurité psychologique (Carmeli et al., 2010), à l'engagement au travail (Choi et al., 2015), au bien-être au travail (Choi et al.,

2017) et aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Tran et Choi, 2019). L'un des effets positifs le plus importants est le fait que le leadership inclusif permet de faciliter la créativité au sein de l'organisation. Cette créativité se réalise à travers le soutien des dirigeants envers leurs subordonné·es qui, à leur tour, pourront apporter des idées de créativité et d'innovation parce qu'ils se sentent à l'aise, quel que soit leur statut au sein de l'organisation. L'environnement inclusif est l'endroit idéal pour stimuler la créativité et l'innovation parce que la collaboration est prise en compte (Carmeli et al., 2010). Enfin, le leadership inclusif joue un rôle de modération dans la relation entre la diversité de l'équipe et le climat inclusif. En d'autres termes, un leadership inclusif fort favorise un climat d'inclusion au sein des équipes caractérisées par une grande diversité ethnique et culturelle, comparativement à un leadership inclusif faible (Ashikali et al., 2021).

1.3.4 Le leadership dans les organisations publiques et parapubliques

Le leadership public est une forme de leadership exercée au sein des organisations publiques et parapubliques. Il tire sa source dans diverses approches de leadership, comme le leadership transformateur (*transforming leadership*), le leadership intégratif (*integrative leadership*) et le leadership distribué (*distributed leadership*), dans le but de mobiliser plusieurs acteurs autour d'un ou plusieurs objectifs collectifs basés sur un intérêt général (Crosby et Bryson, 2018). Dans une revue de littérature portant sur le leadership public, Ospina (2017, p. 281) décrit le leadership public comme un « processus interactif émergent, destiné à cultiver la capacité et l'adaptabilité des membres du groupe à naviguer dans la complexité [traduction libre] ». Taylor et al. (2011, cités dans Crosby et Bryson, 2018, p. 1275) définissent le leadership public comme un leadership pour le bien commun, dans le but de créer de la valeur publique.

Le leadership joue un rôle dans la performance organisationnelle, et les secteurs publics et parapublics, où les défis de gestion et de mobilisation des équipes sont récurrents, n'y échappent pas. Contrairement au secteur privé, le leadership dans les organisations publiques et parapubliques ne s'exerce pas uniquement dans une logique de productivité ; il se base plutôt sur une logique d'intérêt général, où plus de transparence est exigée dans un contexte de gestion des ressources collectives (Crosby et Bryson, 2018). Dans le secteur public, il est important que le leadership soit déployé de manière collaborative afin de mobiliser les équipes autour des projets communs. Le leadership collaboratif s'accentue sur les compétences relationnelles et stratégiques afin de mettre l'accent sur la performance organisationnelle tout en respectant les valeurs démocratiques (Crosby et Bryson, 2018).

Les gestionnaires dans le secteur public et parapublic jouent un rôle essentiel pour amener les équipes à travailler sur un projet commun, malgré les contraintes auxquelles ils font face, comme les syndicats ou l'obligation de respecter des procédures préétablies qui sont parfois difficiles, voire impossible, à modifier. Sans cette collaboration, il serait difficile de travailler et les organisations se trouveraient dans une forme de dysfonctionnement. Lorsque cette collaboration est efficace, elle permet aux gestionnaires d'exercer leurs activités dans un milieu qui est souvent qualifié de complexe, tout en orientant le comportement et les attitudes des membres des équipes (Oberfield, 2014). Les organisations publiques sont souvent considérées comme inertielles, ce qui contribue à l'importance de bien contextualiser l'étude du leadership dans ce contexte (Oberfield, 2014). À ce sujet, en analysant le contexte de gestion dans les organisations publiques et parapubliques, il ressort que le leadership transformationnel serait le type de leadership le plus approprié (Oberfield, 2014).

Enfin, pour mieux comprendre le leadership public dans un contexte québécois, le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (s.d.) propose quelques compétences clés que

devrait détenir un gestionnaire au sein de la fonction publique (voir la figure 4). Ce modèle propose que les rôles du gestionnaire sont nombreux, et que les compétences sollicitées sont multiples, allant de la vision au courage.

LES ROLES A INCARNER

Six rôles guident vos pratiques de gestion au quotidien et vous permettent de relever les défis de transformation de l'appareil public. Ces rôles sont animés par des valeurs de gestion qui donnent un sens à votre travail dans un contexte de grande mouvance.

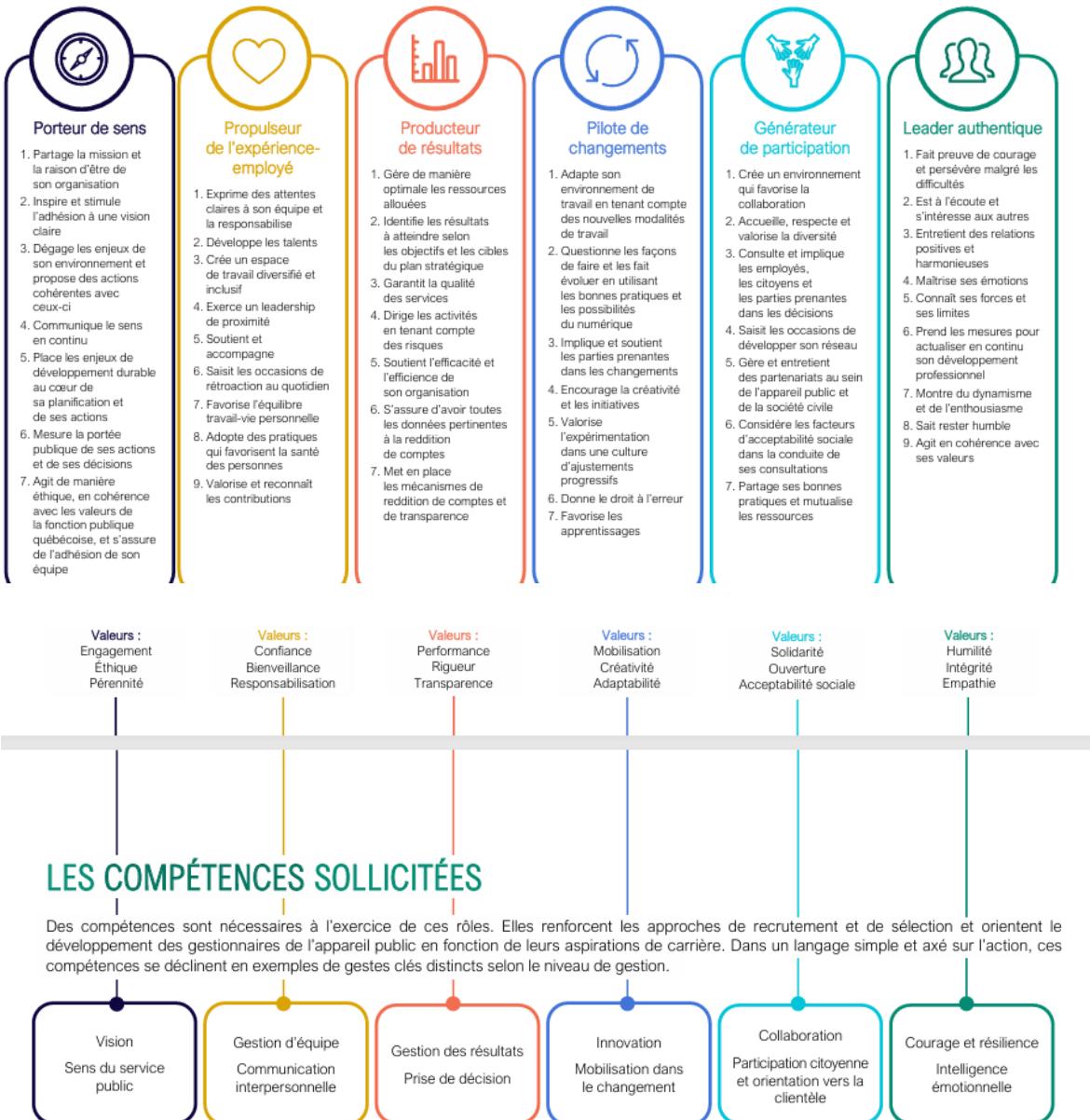


Figure 4. Les compétences du gestionnaire dans la fonction publique

Source : Secrétariat du Conseil du trésor, s.d., p. 4

Dans les organisations publiques et parapubliques, le rôle du leader ne doit pas se limiter à une gestion des personnes : les gestionnaires doivent être conscients du fait que l'on attend beaucoup d'eux et d'elles. Ils et elles doivent comprendre et tenir en compte la dimension humaine sur les plans de la communication et de l'éthique, tout en considérant les enjeux de diversité, qui occupent une place importante en milieu de travail, sans autant nuire à la performance de l'action publique (Crosby et Bryson, 2018).

1.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Pour conclure ce premier chapitre ressort que, malgré l'instauration des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion au travail, il existe des inégalités sociales dans les organisations dues à des facteurs d'identité des personnes qui y travaillent. Notamment, que les personnes autochtones, les minorités visibles, les personnes de la communauté LGBT+, les personnes handicapées et les femmes sont toujours la cible de diverses inégalités en emploi. Par ailleurs, la gestion de la diversité en milieu de travail s'est historiquement concentrée sur la composition de la main-d'œuvre, afin d'assurer une meilleure représentativité de la population dans les milieux de travail. Or, pour aller encore plus loin, les organisations tendent de plus en plus à instaurer un climat d'inclusion, qui repose sur des pratiques d'emploi équitable, l'inclusion dans la prise de décision et l'intégration des différences. C'est également dans cette optique que le leadership inclusif est étudié dans ce mémoire. Les leaders inclusifs sont sollicités dans les organisations pour réduire ces inégalités, tout en créant un environnement de travail propice au respect de l'unicité et à l'appartenance à l'organisation, qui peut contribue à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Dans le prochain chapitre, la démarche méthodologique empruntée pour ce mémoire sera exposée.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce deuxième chapitre, la question de recherche ainsi que l'objectif général et les objectifs spécifiques qui en découlent seront d'abord présentés. Les pertinences scientifique et sociale seront ensuite étayées, afin de justifier l'intérêt de cette recherche. Il sera également question de présenter le cadre d'analyse, l'approche méthodologique retenue ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données. Pour finir, la population à l'étude, les méthodes d'échantillonnage et les considérations éthiques seront exposées.

2.1 QUESTION DE RECHERCHE

La question principale de cette recherche est la suivante : **le leadership inclusif est-il associé à un climat organisationnel d'inclusion en milieu de travail au sein de la fonction publique québécoise ?**

2.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de cette recherche est de décrire et d'examiner les liens entre le climat organisationnel et le leadership des gestionnaires sous la perspective de l'inclusion au travail dans le contexte de la fonction publique québécoise. Un tel objectif permettra, entre autres, de contribuer à la réduction des inégalités dans les organisations publiques et parapubliques au Québec.

Cet objectif principal se décline en cinq objectifs secondaires :

- i. Brosser un portrait du climat organisationnel d'inclusion et de ses trois dimensions, c'est-à-dire les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision.
- ii. Brosser un portrait du leadership inclusif.
- iii. Décrire et examiner les liens entre le leadership inclusif et les pratiques d'emploi équitables.
- iv. Décrire et examiner les liens entre le leadership inclusif et l'intégration des différences.
- v. Décrire et examiner les liens entre le leadership inclusif et l'inclusion dans la prise de décision.

2.3 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Cette recherche revêt une pertinence à la fois sur le plan scientifique et sur le plan social. La diversification de la main-d'œuvre et les changements dans les attentes et les besoins du personnel font de la question de l'inclusion en milieu de travail un objet d'étude particulièrement pertinent.

2.3.1 Pertinence scientifique

Historiquement, l'étude de l'EDI en milieu de travail a largement reposé sur la diversité du personnel, sur le plan de la composition de la main-d'œuvre, et souvent sous l'angle de la diversité culturelle (Boucherf, 2016). Notre étude propose plutôt d'adopter une perspective d'inclusion, c'est-à-dire qu'elle ne s'intéresse pas uniquement aux personnes des groupes

historiquement désavantagés, mais à toutes les personnes, peu importe leur statut ou leur identité. D'un point de vue scientifique, quelques études se sont certes penchées sur l'influence de différents types de leadership pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail (p. ex., Ashikali et al., 2021 ; Boekhorst, 2015 ; Gotsis et Grimani, 2016). L'effet positif du leadership authentique, du leadership inclusif et du « servant leadership » sur l'inclusion et sur la diversité des équipes a ainsi été démontré. La pertinence scientifique de notre étude repose essentiellement sur la création de nouvelles connaissances en matière de climat organisationnel d'inclusion et de leadership inclusif, dans un secteur en particulier, soit celui du secteur public et parapublic au Québec. De plus, notre étude examine les liens entre le leadership inclusif et les trois dimensions du climat d'inclusion de façon distincte, ce qu'aucune étude, à notre connaissance, n'a fait auparavant (Ashikali et al., 2021 ; Nishii, 2013). Ashikali et al. (2021) ont certes montré le rôle modérateur du leadership inclusif dans la relation entre la composition de l'équipe et le climat d'inclusion, mais aucune ne se penche distinctement sur l'association entre les dimensions du climat d'inclusion et le leadership inclusif du ou de la gestionnaire. Ainsi, tout en prenant appui sur des fondements théoriques existants, notre recherche contribuera à élargir les connaissances quant aux liens entre le leadership inclusif et le climat d'inclusion au sein de l'environnement de travail. La pertinence scientifique d'une étude repose, entre autres, sur cette capacité à prendre appui sur des modèles existants afin de les élargir, de les bonifier ou de les confronter à d'autres réalités (Bourgeois, 2021).

Enfin, « la science permet de compter sur des connaissances qui dépassent les savoirs spontanés, mais la façon de déterminer les critères de ce qui constitue la validité du savoir scientifique continue d'être remise en question en ce qui a trait aux sciences sociales » (Côté et Lorange-Millette, 2021, p. 37). C'est pour ces raisons que cette recherche s'appuie sur méthodologie rigoureuse et sur une analyse approfondie. Elle contribuera ainsi à combler les lacunes existantes dans la littérature, notamment en langue française, où les études dans le champ du comportement organisationnel se font encore rares.

2.3.2 Pertinence sociale

Sur le plan social, ce mémoire permet d'explorer les liens entre le climat organisationnel et le leadership des gestionnaires, ce qui s'avère une préoccupation croissante auprès des entreprises, notamment en raison de la diversification de la main-d'œuvre qui est constatée partout dans le monde, et encore davantage au Canada et au Québec (Girier, 2020). La fonction publique et parapublique québécoise fait elle aussi face à cette diversification accrue du personnel. Ce mémoire vise à mieux comprendre comment les pratiques associées à un leadership inclusif peuvent réduire les inégalités sociales qui existent toujours dans notre société contemporaine, notamment chez les groupes sous-représentés (minorités visibles, les femmes, les peuples autochtones, les personnes handicapées, la communauté LGBT+, etc.). Notre étude permettra de contribuer à un environnement de travail plus inclusif et à la cohésion sociale entre les travailleurs. Les inégalités en emploi se font certes ressentir lors du processus de recrutement, mais également à toutes les étapes de la relation d'emploi, et le ou la gestionnaire joue souvent un rôle déterminant à cet égard (Girier, 2020). C'est dans cet esprit que s'inscrit la pertinence sociale de ce mémoire, car étudier le lien entre le leadership et le climat organisationnel permettra de réduire ces inégalités citées ci-haut.

La pertinence sociale d'une recherche en science de la gestion peut être symbolique, conceptuelle ou instrumentale (Soparnot et al., 2017). La pertinence symbolique renvoie à la capacité de la recherche à conférer une légitimité à certaines pratiques de gestion. La pertinence instrumentale, quant à elle, réfère à la capacité d'une recherche d'influencer directement la pratique managériale. Enfin, la pertinence conceptuelle permet d'améliorer la compréhension des décideurs et des gestionnaires de leur environnement de travail et des problématiques qui en découlent. Notre étude s'inscrit dans ce type de pertinence, car elle permettra aux gestionnaires et aux professionnels de la gestion des ressources humaines de mieux comprendre le concept et les composantes du leadership inclusif, ainsi que les liens

avec le climat organisationnel. Nos résultats pourront leur offrir une grille de lecture pour mieux comprendre comment les gestionnaires peuvent agir, par leur style de leadership, sur l'environnement de travail du personnel. Une meilleure compréhension des concepts et des liens qui les unissent permettra ainsi à notre recherche d'avoir une utilité pour la pratique (Barthélemy, 2012).

La prochaine section vise à présenter le cadre d'analyse de ce mémoire.

2.4 CADRE D'ANALYSE

Le concept principal de cette étude est celui du leadership inclusif. Il se définit comme un style de leadership qui tient en compte la sécurité psychologique des employé·es, la valorisation de la diversité et la participation active de tous les employé·es (Carmeli et al., 2010). La théorie du leadership inclusif de Carmeli et al. (2010) repose sur la capacité du leader à encourager la participation de tous les employé·es pour renforcer leur sentiment d'appartenance et pour lutter contre la discrimination, et ce, afin d'atteindre l'unicité sociale au sein de l'organisation.

Pour toucher l'objet de recherche de ce mémoire, il est primordial de définir également le concept de climat organisationnel inclusif. Rappelons que le climat désigne l'environnement de travail, façonné par les pratiques de gestion et influencé par les caractéristiques organisationnelles. En s'appuyant sur les fondements théoriques de l'inclusion et sur la conceptualisation générale du climat de travail, le climat d'inclusion se définit comme la perception qu'ont les membres de l'organisation de leur environnement de travail. Il englobe les pratiques, politiques et procédures qui favorisent une compréhension commune selon laquelle chacun peut être pleinement lui-même tout en étant un membre à

part entière du groupe (Dwermann et Boehm, 2016 ; Ellemers et al., 2013 ; Nishii, 2013 ; Shore et al., 2011). Selon Nishii (2013), le climat d'inclusion repose sur trois dimensions : l'équité dans les pratiques d'emploi, l'intégration des différences et la participation à la prise de décision. L'équité dans les pratiques d'emploi repose sur la perception d'équité dans les processus organisationnels et dans les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), ainsi que sur la perception d'équité dans la distribution des ressources. L'intégration des différences relève des attentes et des normes du groupe concernant l'ouverture à laquelle les employé·es peuvent démontrer leur vraie identité, et ce sans risque sur les plans personnels et professionnels. Enfin, la dimension de l'inclusion dans la prise de décision se définit comme un environnement où le personnel a la possibilité de participer à la prise de décisions qui les concernent.

2.5 APPROCHE METHODOLOGIQUE

Cette recherche se base sur un raisonnement déductif qui est défini comme un type de « raisonnement qui conduit comme toute proposition générale à ses implications particulières » (Beaugrand, 1988, cité dans Balslev et Saada-Robert, 2002, p. 90). Le raisonnement déductif est caractérisé par une approche qui part de théories déjà établies afin de formuler les hypothèses et de les tester empiriquement. En d'autres termes, « le raisonnement déductif est un processus qui sert à développer des propositions générales ou à déduire des prédictions sur des cas particuliers (Fortin et Gagnon, 2022, p. 11). Selon Fortin et Gagnon (2022), le raisonnement déductif suit une logique descendante en se basant sur les théories préexistantes pour mieux comprendre un phénomène ou un concept. Dans le cadre de cette recherche, nous prenons appui sur le modèle du leadership inclusif de Carmeli et al. (2010) et sur le modèle du climat inclusif de Nishii (2013), tout en apportant de nouvelles connaissances par rapport aux anciennes études.

Les études empruntant un raisonnement déductif prennent généralement appui sur une approche quantitative. L'approche quantitative, privilégiée dans cette étude, permettra de répondre à la question de recherche et facilitera l'atteinte des objectifs de ce mémoire. L'approche quantitative permet de mener notre recherche de façon rigoureuse, tout en obtenant des données quantifiables. En effet, cette approche oblige à suivre une démarche rationnelle afin d'avoir un contrôle et une orientation précise de la recherche. La recherche quantitative « met l'accent sur la description, l'explication, la prédition et le contrôle ; elle repose sur la mesure des phénomènes et l'analyse de données numériques » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 24). Cette approche s'avère pertinente dans le cadre de ce mémoire, car elle permet de collecter, d'analyser les données et d'examiner les relations entre le leadership inclusif et les dimensions du climat organisationnel inclusif. De plus, Giordano et Jolibert (2016) mentionnent que la recherche quantitative est appropriée lorsqu'un cadre théorique reconnu dans la littérature guide une étude, ce qui est notre cas. En dépit de ses forces, l'approche quantitative revêt aussi quelques limites. Par exemple, Rajotte (2017) avance que l'approche quantitative peut manquer de profondeur dans la mesure où, il est parfois difficile d'explorer toutes les nuances des expériences individuelles. Giordano et Jolibert (2016) ajoutent que cette approche ne permet pas de comprendre en profondeur un phénomène ni d'expliquer les relations entre deux variables.

Enfin, en ce qui concerne le devis préconisé dans cette recherche, le devis corrélationnel descriptif a été retenu (Field, 2009). Ce type de devis permet de décrire et d'analyser les relations entre des variables (Fortin et Gagnon, 2022). Le devis corrélatif descriptif permet d'examiner si des variables sont associées les unes aux autres, sans la nécessité d'établir une relation causale (Rajotte, 2017). Compte tenu de notre objectif de recherche, qui vise à décrire et à analyser les liens entre le climat d'inclusion et le leadership inclusif, ce devis s'avère le plus pertinent.

2.6 METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

2.6.1 Le questionnaire de recherche

Dans cette étude, le questionnaire de recherche a été utilisé pour collecter les données. Le questionnaire est défini comme : « un instrument de collecte des données composé d'une série de questions permettant de recueillir des informations auprès d'un répondant » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 298). L'enquête par questionnaire est l'une des méthodes les plus appropriées dans une étude quantitative, car elle facilite la cueillette d'informations factuelles sur des situations connues, sur des attitudes, sur des perceptions ou sur des connaissances. Les répondant·es sont obligés la plupart du temps de répondre aux questions telles qu'elles ont été posées (Fortin et Gagnon, 2022). Cette méthode est avantageuse, car elle garantit l'uniformité des données qui sont obtenues, dans la mesure où elle se focalise sur un contexte donné ou sur une population cible tout en posant les mêmes questions à tous les participants. Le questionnaire peut faciliter la comparaison des données lors de l'établissement des éléments recueillis tout en obtenant des données quantitatives de manière structurée et objective, ce qui peut faciliter la mesure des variables (Baumard et al., 2007).

Malgré ses avantages, le questionnaire accuse quelques limites à titre d'outil de collecte de données. La capacité de répondre est l'une des limites évoquées (Durand, 2021). Il arrive parfois que les répondant·es aient du mal à comprendre le sens des questions, surtout si elles sont mal élaborées ou s'ils ne possèdent pas toutes les informations nécessaires demandées. Une autre limite est celle du biais de désirabilité sociale, soit le fait de fournir des réponses socialement acceptables sans autant fournir sa vraie option. La fiabilité des réponses liées à la formulation des questions ou même le fait que certains participants décident de répondre hasardement sans prendre le temps qu'il faut pour comprendre les questions est aussi l'une des limites de cette méthode (Durand, 2021).

Enfin, pour minimiser les limites de la méthode par questionnaire, il est indispensable de mettre en place un processus rigoureux d’élaboration. Fortin et Gagnon (2022) proposent de formuler des questions préliminaires, de prétester le questionnaire auprès d’un groupe de personnes donné avant de toucher l’ensemble des échantillons, de s’assurer du choix et de la pertinence des échelles de mesure et d’assurer la confidentialité aux répondant·es pour minimiser les risques associés au biais de désirabilité sociale.

2.6.2 L’outil de cueillette de données utilisée

Afin de mesurer les interprétations des répondant·es, le questionnaire de recherche est l’outil approprié. Le choix du questionnaire comme outil de cueillette de données donne la possibilité d’utiliser des instruments de mesure déjà existants (Fortin et Gagnon, 2022). C’est dans cette optique que s’inscrit cette recherche, les échelles de mesure utilisées ont été choisies dans la littérature. Le questionnaire a donc été construit sur la base des écrits antérieurs. Notons que ce mémoire s’inscrit dans un projet de recherche plus large, et donc, l’instrument de collecte de données a été construit en collaboration avec l’équipe de recherche. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, seules les questions pertinentes à nos objectifs de recherche ont été utilisées. Le questionnaire est disponible à l’Annexe I.

Le climat d’inclusion dans l’organisation a été mesuré sur une échelle de Likert en cinq points structurée comme suit : « 1- fortement en désaccord » ; « 2 - en accord » ; « 3 - ni en désaccord ni en accord » ; « 4 - en accord » et « 5 - fortement en accord ». L’échelle de mesure choisie est la version abrégée de celle de Nishii (2013), qui mesure le climat d’inclusion à partir de 15 items. Cette échelle est composée de trois dimensions : 1) les pratiques d’emploi équitables (x items), 2) l’intégration des différences et 3) l’inclusion dans la prise de décision. La première question, mesurant les pratiques d’emploi équitables, était la suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs aux pratiques déployées

dans votre organisation ? ». Un exemple d'item est le suivant : « Les employé.es de mon organisation reçoivent un salaire égal pour un travail égal ». La seconde question, mesurant l'intégration des différences, était formulée ainsi : « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à l'intégration des différences dans votre milieu de travail ? ». Un exemple d'item est le suivant : « Le personnel au sein de mon organisation est apprécié pour ce qu'il est en tant que personne, et pas seulement pour le poste qu'il occupe ». Enfin, la troisième question, mesurant l'inclusion dans la prise de décision, était la suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à l'inclusion du personnel dans la prise de décision ? ». Un exemple d'item est le suivant : « Dans mon organisation, la contribution du personnel est activement recherchée ».

La seconde variable mesurée est celle du leadership inclusif. L'échelle utilisée est issue de Ashikali et al. (2021). Elle mesure le comportement du supérieur immédiat ou de la supérieure immédiate sur une échelle de Likert en 13 items. L'échelle était la suivante : « 1 - fortement en désaccord » ; « 2 - en accord » ; « 3 - ni en désaccord ni en accord » ; « 4 - en accord » et « 5 - fortement en accord ». La question était formulée ainsi : « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à votre supérieur.e immédiat.e ? ». Des exemples d'items sont : « 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 », « Me stimule pour que j'apprenne des différences de mes collègues. ».

Enfin, des questions portant sur les caractéristiques sociodémographiques concluent le questionnaire. Il a été question de mesurer plusieurs variables comme l'âge, le genre, l'identification à un groupe minoritaire, la composition du ménage, la responsabilité de proche aisance, le niveau de scolarité et l'ancienneté organisationnelle. Ces variables ont toutes été mesurées à partir d'échelle nominale.

2.7 POPULATION A L'ETUDE ET TECHNIQUES D'ECHANTILLONNAGE

La population qui a été étudiée dans ce mémoire regroupe des professionnelles et des professionnels à l'emploi d'organisation des secteurs public et parapublic québécois. Pour bien mener cette étude, le questionnaire élaboré a été transmis à 22 915 personnes par le biais du Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ). L'enquête a permis de constituer un échantillon de 5 311 personnes répondantes, ce qui se solde en un taux de réponse de 23,2 %. Après avoir établi les objectifs de l'enquête et déterminé les données à recueillir, la sélection des participants s'est opérée selon un mode échantillonnage non probabiliste (Statistique Canada, 2021). Cette méthode d'échantillonnage ne repose ni sur des calculs de probabilités ni sur une approche aléatoire (Beaud, 2021). Plus spécifiquement, un échantillonnage non probabiliste est une méthode d'échantillonnage dans laquelle tous les membres de la population n'ont pas une chance égale ou connue d'être sélectionnés pour faire partie de l'échantillon. Contrairement à l'échantillonnage probabiliste, qui repose sur le hasard, l'échantillonnage non probabiliste repose souvent sur des choix délibérés ou sur la facilité d'accès aux participants. Seules les personnes intéressées répondent à l'invitation reçue de participer à l'étude en répondant au questionnaire.

L'échantillonnage non probabiliste revêt plusieurs avantages, comme sa facilité et sa rapidité d'utilisation, qui permet de terminer l'enquête dans un bref délai, ainsi le fait qu'il soit peu couteux pour obtenir des données. Cependant, certains inconvénients sont à considérer. Notamment, l'échantillon peut ne pas être représentatif de la population cible. De plus, il est difficile de s'assurer que toutes les personnes ou tous les éléments nécessaires ont été inclus dans l'échantillon (Statistique Canada, 2021). Les résultats ne peuvent pas toujours être extrapolés à l'ensemble de la population, ce qui limite la possibilité de les généraliser.

2.8 METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel statistique SPSS (version 29). Dans un premier temps, un tri des données a été effectué afin d'écartier les questionnaires incomplets et de ne retenir que les réponses complètes. Par la suite, des variables composites ont été créées en calculant la moyenne pondérée des items de chacune des dimensions du climat d'inclusion et du leadership inclusif. À cette étape, les coefficients alpha de Cronbach ont également été calculés pour évaluer la cohérence interne des échelles utilisées. Un seuil de 0,70 ou plus a été retenu comme indicateur d'une validité interne satisfaisante (Yergeau et Poirier, 2023).

Des analyses descriptives ont ensuite été menées. Pour les variables nominales (telles que le genre ou le niveau de scolarité), les fréquences absolues (n) et relatives (%) ont été présentées. Pour les variables continues (comme les items mesurant le leadership inclusif), des moyennes (M) ont été calculées. Rappelons que le devis de recherche préconisée dans cette étude est corrélational descriptif (Field, 2009). Ainsi, afin d'explorer les relations entre les variables, des corrélations bivariées de Pearson ont été utilisées. Un coefficient de corrélation (r) positif indique une association positive entre les deux variables. L'interprétation de l'ampleur de ces corrélations repose sur les seuils proposés par Cohen (1988, cité dans Yergeau et Poirier, 2023) : un r de 0,30 ou moins correspond à une corrélation faible, un r entre 0,50 et 0,70 indique une corrélation modérée, tandis qu'un r supérieur à 0,70 reflète une forte corrélation.

2.9 CONSIDERATIONS ETHIQUES

L'éthique de la recherche désigne l'ensemble des principes et des lignes directrices qui encadrent et guident la conception, la réalisation, la gestion, l'utilisation et la diffusion des recherches impliquant des êtres sensibles, qu'il s'agisse d'êtres humains ou d'animaux (Mager, 2020). Les considérations éthiques jouent un rôle essentiel dans toutes les recherches dans la mesure où il existe une préoccupation pour le respect des principes préétablis. Plus encore, toute recherche impliquant des êtres humains, comme la nôtre, exige une rigueur scientifique, le respect et la dignité des personnes répondantes (Crête, 2021).

Dans les recherches en sciences sociales impliquant des êtres humains, il convient de s'assurer du respect du consentement libre et éclairé. Ce principe signifie que « le sujet éventuel doit avoir assez d'information — sur ce qui lui sera demandé et à quelles fins cette information sera utilisée — pour en évaluer les conséquences (Sudman et Bradburn, 1982, cités dans Crête, 2021, p. 300). Dans le cadre de notre étude, les personnes répondantes ont été informées avant d'accepter de répondre au questionnaire des objectifs de la recherche, des implications de leur participation et de la garantie de confidentialité des données. Tous les renseignements obtenus ont été traités de façon strictement confidentielle. Aucune donnée nominative n'a été recueillie par le biais de questionnaires. Rappelons que la participation des répondant·es était entièrement volontaire et qu'elle s'est réalisée grâce à un partenariat de recherche avec le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ). Les personnes répondantes ont été informées que les résultats allaient être partagés avec le SPGQ, mais qu'il ne serait pas possible de les identifier dans les publications découlant des travaux de recherche. De plus, outre le fait de contribuer à l'avancement des connaissances, aucun avantage n'a été octroyé aux personnes participantes.

Enfin, notons que ce projet de recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique de recherche avec des êtres humains de l'UQAR (numéro de certificat CER-2024-359).

2.10 CONCLUSION DU CHAPITRE 2

En somme, ce deuxième chapitre a permis de présenter la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude, tout en justifiant sa pertinence sur les plans scientifique et social. Notre projet repose sur une approche quantitative, basée sur un devis corrélationnel descriptif, qui permettra d’atteindre les objectifs fixés. Dans le prochain chapitre, les résultats obtenus seront présentés.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Ce troisième chapitre vise à présenter et à analyser les données recueillies, en mettant d'abord en lumière le portrait sociodémographique des personnes répondantes. Par la suite, les statistiques descriptives des deux variables principales (le leadership inclusif et le climat organisationnel inclusif) seront exposées à l'aide des moyennes, des écarts-types et des coefficients (alpha de Cronbach). Enfin, il sera également question d'explorer les liens entre le leadership inclusif et les différentes dimensions du climat d'inclusion par le biais d'analyses de corrélation.

3.1 PRESENTATION DU PROFIL DES PERSONNES REONDANTES

Cette première sous-section est dédiée à la présentation des caractéristiques sociodémographiques des personnes composant notre échantillon. Seront présentés l'âge, le genre, le niveau de scolarité, la composition du ménage, l'identification à un groupe minoritaire et le secteur d'emploi des personnes répondantes.

3.1.1 Âge des personnes répondantes

L'analyse des effectifs par tranche d'âge montre que la majorité des personnes répondantes se situent dans le groupe d'âge des 40 à 49 ans (40,8 %) et de celui des 50 à 59 ans (28 %), ce qui fait que ces deux tranches d'âge représentent les deux tiers de l'échantillon.

En revanche, les tranches d'âge des 60 à 69 ans (5,2 %) et celles des 70 ans et plus (0,1 %) sont plus faiblement représentées. Nous constatons aussi que 2,8 % de l'effectif total soit 148 personnes répondantes ont préféré ne pas divulguer leur âge. Ces résultats sont présentés au tableau 2.

Tableau 2. Âge des personnes répondantes

Âge	Pourcentage (%)	Effectif (n)
20 à 29 ans	2,8	150
30 à 39 ans	20,3	1079
40 à 49 ans	40,8	2165
50 à 59 ans	28,0	1485
60 à 69 ans	5,2	278
70 ans et plus	0,1	6
Non spécifié	2,8	148
Total	100,0	5 311

3.1.2 Genre des personnes répondantes

En ce qui concerne le genre des personnes répondantes, il ressort de nos résultats que les femmes (60,8 %) constituent la majorité de l'échantillon. La répartition des personnes répondantes selon leur genre est présentée au tableau 3.

Tableau 3. Genre des personnes répondantes

Genre	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Homme	35,5	1888
Femme	60,8	3228
Personne non binaire	0,2	11
Préfère ne pas répondre	3,1	163
Non spécifié	0,4	21
Total	100,0	5 311

3.1.3 Niveau de scolarité des personnes répondantes

En ce qui concerne le niveau de scolarité des personnes répondantes, il ressort de nos résultats que la majorité de l'échantillon détient un baccalauréat (41,3 %) ou un diplôme de deuxième cycle universitaire, soit une maîtrise ou un DESS (29,1 %). Le tableau 4 présente ces résultats.

Tableau 4. Niveau de scolarité

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	41,3	2196
Diplôme de 2 ^e cycle universitaire (maîtrise, DESS)	29,1	1547
Doctorat	3,4	183
Non spécifié	0,5	24
Total	100,0	5 311

3.1.4 Composition du ménage des personnes répondantes

Bien que certaines personnes répondantes vivent seules (13,5 %), seules avec ou sans enfant(s) (9,1 %) ou en couple sans enfant (19,7 %), la majorité des répondant·es ont indiqué être en couple avec enfant(s) (53,3 %), faisant de cette composition ménagère la plus représentée de l'échantillon, comme l'indique le tableau 5.

Tableau 5. Composition du ménage

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(s)	19,7	1044
En couple, avec enfant(s)	53,3	2832
Je préfère ne pas répondre	3,9	209
Non spécifié	0,5	29
Total	100,0	5 311

3.1.5 L'identification à un groupe minoritaire des personnes répondantes

Le tableau 6 présente les résultats en ce qui a trait à l'identification à un groupe minoritaire. Nous constatons que 8,5 % de l'échantillon s'identifie à une minorité visible et que 5,2 % s'identifient à une minorité ethnique.

Tableau 6. Identification à un groupe minoritaire

Identification à un groupe minoritaire	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Personne handicapée	1,6	87
Personne autochtone	0,5	29
Minorité visible	8,5	454
Minorité ethnique	5,2	274
Personne LGBTQ+	3,4	180
Préfère ne pas répondre	9,5	504
Aucun de ces groupes	71,2	3783
Total	100,0	5 311

3.1.6 Secteur d'emploi des personnes répondantes

L'ensemble des personnes répondantes occupent un emploi au sein de la fonction publique ou parapublique québécoise, soit dans un ministère, dans un organisme, dans un institut, dans une agence ou dans une organisation parapublique. Parmi les personnes répondantes, 81,5 % travaillent dans la fonction publique. Le secteur parapublic constitue 18,5 %, desquels 14 % déclarent être des employé·es de l'Agence du revenu du Québec. Les résultats sont détaillés au tableau 7.

Tableau 7. Secteur d'emploi des personnes répondantes

Secteur d'emploi	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Fonction publique (ministère ou organisme)	81,5	4327
Secteurs parapublics		
Agence du revenu du Québec	14,0	745
Autres secteurs parapublics (Collèges, Instituts, Société des loteries, etc.)	4,5	239
Total	100,0	5 311

Enfin, cette section a permis d'établir un portrait sociodémographique de l'ensemble des personnes qui ont participé à ce mémoire. Les données recueillies serviront à interpréter les résultats de l'enquête. Rappelons que les répondant·es évoluent au sein de la fonction publique ou parapublique québécoise.

Dans la prochaine section, les statistiques descriptives des variables à l'étude seront présentées.

3.2 STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES A L'ETUDE

Cette deuxième section vise à présenter les statistiques descriptives de nos deux principales variables, soit le climat organisationnel d'inclusion et le leadership inclusif. Seront présentés, pour chacune des variables, les moyennes et les écarts-types des items les composants, ainsi que la moyenne, l'écart-type et l'alpha de Cronbach de la variable globale.

3.2.1 Le climat organisationnel d'inclusion

Rappelons que le climat organisationnel d'inclusion a été mesuré à partir de l'échelle de Nishii (2013), qui évalue le climat d'inclusion à partir de 15 items sous trois dimensions 1) les pratiques d'emploi équitables, 2) l'intégration des différences et 3) l'inclusion dans la prise de décision.

Le tableau 8 présente les items composant la première dimension, soit les pratiques d'emploi équitable. Il est possible de constater que l'item obtenant la moyenne la plus élevée est « Le processus d'évaluation du rendement est équitable dans mon organisation », alors que celui avec le score moyen le plus faible est « Mon organisation offre au personnel des moyens sûrs d'exprimer ses revendications ». La moyenne de l'indice global de la dimension est de 3,34 (/5), pouvant être qualifiée de modérée. Le coefficient alpha de Cronbach respecte le seuil de fiabilité interne ($\alpha = 0,816$).

Tableau 8. Statistiques descriptives - pratiques d'emploi équitables

Items	Moyenne	Écart-type	Alpha de Cronbach (α)
1. Mon organisation a un processus de promotion équitable.	3,23	0,972	-

2. Le processus d'évaluation du rendement est équitable dans mon organisation.	3,51	0,931	-
3. Mon organisation investit dans le développement de tous ses employé·es et de toutes ses employées.	3,47	0,997	-
4. Les employé·es de mon organisation reçoivent un salaire égal pour un travail égal.	3,32	1,148	-
5. Mon organisation offre au personnel des moyens sûrs d'exprimer ses revendications.	3,19	0,937	-
Score total des pratiques d'emploi équitables	3,34	0,758	0,816

Le tableau 9 présente les items composant la seconde dimension, soit l'intégration des différences. Il est possible de constater que l'item « Mon organisation valorise l'équilibre entre la vie professionnelle et vie privée » représente la moyenne la plus élevée ($M = 3,82$), tandis que celui-ci : « Mon organisation déploie des ressources pour s'assurer que le personnel soit capable de résoudre efficacement les conflits » obtient la moyenne la plus faible ($M = 3,41$). En analysant le score total de l'indice global de la dimension de l'intégration des différences, on constate que la moyenne globale peut être qualifiée de modérée ($M = 3,66$). Le coefficient alpha de Cronbach calculé dans cette échelle est satisfaisant, témoignant de la fiabilité interne de l'échelle de mesure ($\alpha = 0,870$).

Tableau 9. Statistiques descriptives - intégration des différences

Items	Moyenne	Écart-type	Alpha de Cronbach (α)
1. Mon organisation se caractérise par un environnement non menaçant dans lequel les gens peuvent révéler leur « vrai » moi.	3,71	0,948	-
2. Mon organisation valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.	3,82	0,934	-
3. Mon organisation déploie des ressources pour s'assurer que le personnel soit capable de résoudre efficacement les conflits.	3,41	0,883	-

4. Le personnel au sein de mon organisation est apprécié pour ce qu'il est tant que personne, et pas seulement pour le poste qu'il occupe.	3,65	0,920	-
5. Dans mon organisation, les gens partagent souvent et apprennent à se connaître en tant que personnes.	3,70	0,860	-
6. Mon organisation possède une culture dans laquelle le personnel apprécie les différences que les gens apportent sur le lieu de travail.	3,66	0,836	
Score total de l'intégration des différences	3,66	0,685	0,870

Le tableau 10 présente les items composant la troisième dimension, soit celle de l'inclusion dans la prise de décision. Il est possible de constater que l'item « Dans mon organisation, les idées de chacun·e sur la façon d'améliorer les choses sont sérieusement prises en considération » ressort avec la moyenne la plus élevée ($M = 3,37$), signifiant la présence de la perception positive de cet aspect parmi les personnes répondantes au sein de l'organisation. En revanche, l'item qui affiche le score moyen le plus faible ($M = 3,27$) est : « Dans mon organisation, les idées du personnel sont utilisées pour repenser ou redéfinir les pratiques de travail ». La moyenne globale de cette dimension enregistre un niveau modéré de 3,39 (/5). Enfin, le coefficient alpha de Cronbach demeure bon ($\alpha = 0,897$), ce qui indique la fiabilité interne de cette échelle.

Tableau 10. Statistiques descriptives - inclusion dans la prise de décision

Items	Moyenne	Écart-type	Alpha de Cronbach (α)
1. Dans mon organisation, la contribution du personnel est activement recherchée.	3,63	0,904	-
2. Dans mon organisation, les idées de chacun·e sur la façon d'améliorer les choses sont sérieusement prises en considération.	3,37	1,011	-

3. Dans mon organisation, les idées du personnel sont utilisées pour repenser ou redéfinir les pratiques de travail.	3,27	1,003	-
4. La direction est convaincue que la résolution des problèmes est améliorée lorsque l'on prend en compte les contributions des différents rôles, niveaux hiérarchiques et fonctions.	3,30	0,953	-
Score total de l'inclusion dans la prise de décision	3,39	0,847	0,897

3.2.2 Le leadership inclusif

Le tableau 11 présente les statistiques descriptives de chacun des items mesurant le leadership inclusif. Rappelons que cette variable a été mesurée sur une échelle de Likert en cinq points qui posait la question suivante « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à votre supérieur·e immédiat·e ? ». Parmi les 13 items mesurés, celui-ci : « Veille à ce que je sois traité·e comme un membre à part entière de l'équipe » affiche la moyenne la plus élevée ($M = 3,97$), tandis que celui-ci : « M'encourager à utiliser la diversité des origines ethniques et culturelles de mes collègues pour résoudre les problèmes » affiche la moyenne la plus faible ($M = 3,28$). Pour ce qui est du score global moyen de la variable du leadership inclusif, il est à un niveau relativement élevé ($M = 3,67$). Enfin, le coefficient alpha de Cronbach ($\alpha = 0,955$) témoigne d'une très bonne cohérence interne dans cette échelle.

Tableau 11. Statistiques descriptives - leadership inclusif

Items	Moyenne	Écart-type	Alpha de Cronbach (α)
1. M'encourage à discuter des différents points de vue et perspectives de résolution des problèmes avec mes collègues.	3,89	0,898	-

2. Veille à ce que j'aie la possibilité d'exprimer des points de vue différents.	3,83	0,928	-
3. Me stimule à échanger des idées différentes avec mes collègues.	3,78	0,953	-
4. M'encourage à utiliser la diversité des origines ethniques et culturelles de mes collègues pour résoudre les problèmes.	3,28	0,906	-
5. Veille à ce que j'utilise la diversité de mes collègues comme source de créativité et d'innovation.	3,43	0,921	-
6. Me stimule pour que j'apprenne des différences de mes collègues.	3,42	0,930	-
7. Me stimule à participer activement à l'équipe.	3,94	0,875	-
8. Veille à ce que je sois traité·e comme un membre à part entière de l'équipe.	3,97	0,876	-
9. Tente de m'empêcher de nourrir ou de véhiculer des stéréotypes négatifs sur d'autres collègues.	3,52	0,866	-
10. Tente d'empêcher le personnel de former des groupes qui pourraient exclure d'autres collègues.	3,43	0,953	-
11. Veille à ce que j'aie la possibilité d'être moi-même dans l'équipe.	3,85	0,874	-
12. Communique au personnel les avantages de la diversité pour l'équipe.	3,42	0,932	-
13. S'assure que j'ai la possibilité de m'exprimer au sein de l'organisation.	3,90	0,858	-
Score total du leadership inclusif	3,66	0,731	0,955

Enfin, cette section a permis de ressortir la perception des répondant·es sur le climat organisationnel d'inclusion ainsi que le leadership inclusif. Les moyennes obtenues sur les quatre dimensions étudiées passent d'un niveau modéré vers un niveau élevé pour ces deux variables. De même, les coefficients alpha de Cronbach témoignent une bonne fiabilité sur l'ensemble des échelles utilisées.

La prochaine section permettra d'explorer les liens entre le leadership inclusif et les dimensions du climat d'inclusion en utilisant l'analyse des corrélations.

3.3 LES LIENS ENTRE LE LEADERSHIP INCLUSIF ET LES DIMENSIONS DU CLIMAT D’INCLUSION

Rappelons qu’afin d’examiner les liens entre le leadership inclusif et les trois dimensions du climat d’inclusion, nous avons procédé à une analyse de corrélation entre chacune des dimensions du climat et la variable du leadership inclusif. Les résultats obtenus sont présentés dans la prochaine sous-section.

3.3.1 Les pratiques d’emploi équitables

Afin d’examiner la relation entre le leadership inclusif et la dimension des pratiques d’emploi équitables, nous avons procédé à une analyse de corrélation. Les résultats indiquent qu’il existe une relation positive, significative d’ampleur modérée entre les deux variables ($r = 0,514, p < 0,001$). Selon Cohen (1988), une corrélation de 0,514 peut être qualifiée de modérée. Ces résultats indiquent ainsi que le leadership inclusif du gestionnaire immédiat est associé positivement à une perception d’équité dans les pratiques d’emploi, contribuant à un climat organisationnel inclusif.

3.3.2 L’intégration des différences

Pour examiner la relation qui existe entre le leadership inclusif et la dimension d’intégration des différences, une analyse de corrélation a aussi été réalisée en vue d’atteindre notre objectif. Les résultats indiquent l’existence d’une relation positive et significative entre les deux variables ($r = 0,620, p < 0,001$). Selon Cohen (1988), une corrélation de 0,620 peut être qualifiée de modérée. Ces résultats montrent que le déploiement d’un leadership inclusif est associé positivement à une perception d’intégration des différences dans l’organisation.

3.3.3 L'inclusion dans la prise de décision

En ce qui concerne l'analyse de la relation entre le leadership inclusif et l'inclusion dans la prise de décision, l'analyse de corrélation a été également été empruntée. On constate des résultats indiquant une relation positive et significative entre les deux variables ($r = 0,570, p < 0,001$). Ces résultats montrent que la perception d'inclusion dans la prise de décision est associée positivement au style de leadership inclusif du gestionnaire. La corrélation est d'ampleur modérée (Cohen, 1988).

3.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce troisième chapitre a permis de présenter les résultats descriptifs et les liens entre les différentes variables étudiés. Ainsi, le quatrième chapitre sera consacré à la discussion détaillée des résultats obtenus, pour mieux comprendre les liens entre le style de leadership adopté et le climat organisationnel d'inclusion.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce dernier chapitre est consacré à la discussion des résultats obtenus qui ont été présentés précédemment. Pour débuter, nous discuterons du climat organisationnel d'inclusion et de ses dimensions, ainsi que de la perception des répondantes et des répondants à l'égard du leadership inclusif de leur gestionnaire. Ensuite, nous interpréterons les résultats en nous référant à la littérature et au contexte de la fonction publique et parapublique québécoise pour analyser les liens entre le leadership inclusif et les trois dimensions du climat d'inclusion, que sont les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision. Enfin, les contributions de l'étude sur les plans théoriques et pratiques seront présentées.

4.1 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL D'INCLUSION ET SES DIMENSIONS

Rappelons que par définition, le climat organisationnel désigne les caractéristiques objectives d'une organisation ou d'une unité, telles qu'elles sont perçues de manière relativement homogène par ses membres, et qui exercent une influence sur leurs comportements au travail (Brunet et Savoie, 2016). Dans le cadre de cette étude, un type spécifique de climat était d'intérêt, soit le climat d'inclusion. Conceptuellement, le climat organisationnel d'inclusion repose sur trois dimensions (Nishii, 2013) : les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision. Rappelons que l'un des objectifs de notre étude était de brosser un portrait de ces trois dimensions dans la fonction publique et parapublique québécoise, ce qui a permis d'évaluer la perception du personnel sur leur environnement de travail.

Pour ce qui est de la première dimension, soit celle des *pratiques d'emploi équitables*, rappelons qu'elle repose sur une mise en œuvre équitable et impartiale des pratiques organisationnelles, en particulier celles liées à la gestion des ressources humaines et à la gestion de la diversité (Nishii, 2013). Les éléments clés de cette dimension sont l'équité dans les processus d'embauche, de promotion, de rémunération et d'évaluation de la performance, l'existence de mécanismes sécurisés pour exprimer des griefs ou préoccupations et l'accès égal au développement professionnel. Nishii (2013) indique que cette dimension est fondamentale, car les perceptions d'équité sont le socle d'un climat véritablement inclusif. Lorsqu'elle est faible, elle peut freiner l'engagement des employé·es, même dans un contexte où d'autres dimensions sont favorables. Dans le cadre de notre étude, cette dimension est celle qui obtient le score moyen le plus faible.

Les personnes répondantes témoignent d'une perception assez positive de l'équité dans les processus d'évaluation du rendement et de développement des compétences. Toutefois, elles semblent plus critiques à l'égard de la mise à disposition de moyens sûrs d'exprimer leurs revendications, ainsi que de l'équité dans les processus de promotion. Dans la fonction publique, souvent perçue comme rigide et hiérarchique, les mécanismes formels de plaintes ou de promotion sont plus normés, ce qui peut paradoxalement réduire la perception de flexibilité ou d'équité personnalisée. La lourdeur des processus et leur caractère impersonnel peuvent peut-être expliquer ces résultats.

La seconde dimension est celle de *l'intégration des différences*. Nishii (2013) précise que cette dimension permet aux membres de l'organisation d'être eux-mêmes tout en se sentant appartenir à part entière du groupe. Elle est particulièrement importante pour le sentiment d'inclusion et pour prévenir les tensions intergroupes. Cette dimension est celle qui a obtenu la meilleure évaluation de la part des personnes répondantes, en particulier en ce qui concerne l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il s'agit donc

d'un point fort sur lequel les organisations, ministères et organismes gouvernementaux et paragouvernementaux peuvent miser. Les personnes répondantes estiment également que leur organisation leur offre la possibilité d'exprimer leur vrai « soi » dans un environnement non menaçant. De tels résultats révèlent un climat organisationnel qui repose sur des pratiques qui respectent les identités diverses et qui offrent un environnement relativement accueillant. Le secteur public et parapublic québécois est reconnu pour ses politiques et pour son cadre législatif en matière de gestion de la diversité et d'équité en emploi, notamment par le biais de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*³. Ce cadre législatif pourrait expliquer en partie les résultats assez élevés obtenus pour cette dimension, notamment ce qui a trait à l'environnement de travail sécuritaire. De plus, les conditions de travail du personnel de la fonction publique et parapublique sont encadrées par des conventions collectives, qui intègrent généralement des clauses en matière de prise de congés, d'heures de travail ou de vacances, ce qui peut contribuer à une perception plus élevée quant à l'accès à des mesures facilitant la conciliation entre le travail et la vie personnelle.

Les résultats en ce qui concerne la troisième, celle de *l'inclusion dans la prise de décision*, indiquent que, bien que les répondant·es trouvent une écoute attentive à leurs idées, leur participation à la prise de décision reste faible ou moins tenue en compte. Ainsi, la contribution du personnel est bien perçue en ce qui a trait à l'utilisation de ses idées pour améliorer les pratiques de travail, tout comme pour la résolution des problèmes en tenant compte des différents rôles. Toutefois, la prise en compte des idées du personnel dans la redéfinition des pratiques de travail se révèle peu élevée, selon les personnes répondantes. Ces résultats peuvent être interprétés à la lumière des travaux antérieurs (Ely et Thomas,

³ Cette loi institue un cadre particulier d'accès à l'égalité en emploi pour corriger la situation des personnes faisant partie de certains groupes victimes de discrimination en emploi, soit les femmes, les personnes handicapées, les autochtones, les personnes qui font partie d'une minorité visible en raison de leur race ou de la couleur de leur peau et les personnes dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais et qui font partie d'un groupe autre que celui des autochtones et celui des personnes qui font partie d'une minorité visible.

2001 ; Mor Barak et Cherin, 1998), qui indiquent que l'inclusion dans le processus de la prise de décision est un élément important à considérer, mais qui peut être difficile à mettre en application dans des organisations hiérarchiques ou bureaucratiques comme la fonction publique et parapublique.

Avec l'analyse de ces trois dimensions, nous pouvons donc brosser un portrait du climat organisationnel d'inclusion, en prenant appui sur la perception des répondantes et des répondants qui travaillent dans la fonction publique et parapublique québécoise. La prochaine sous-section vise à discuter les résultats quant au leadership inclusif.

4.2 LE LEADERSHIP INCLUSIF

Le leadership inclusif est un élément clé dans les organisations contemporaines, qui sont marquées par une diversité accrue de la main-d'œuvre. Il s'agit d'une approche managériale qui permet de favoriser la reconnaissance au travail en valorisant les contributions de tous les membres de l'organisation, sans égard à leurs caractéristiques identitaires. Le leader est appelé à mettre en place tous les moyens nécessaires pour créer un environnement de travail respectueux et sécuritaire, en tenant compte de l'appartenance des individus et de leurs unicités. Une telle forme de leadership facilite le sentiment d'inclusion des employé·es, tout en contribuant à la performance organisationnelle (Randel et al., 2018). Dans le cadre de notre étude menée au sein de la fonction publique et parapublique québécoise, les résultats montrent un niveau relativement élevé de leadership inclusif. Les répondantes et les répondants reconnaissent que leurs gestionnaires les traitent avec un comportement respectueux et équitable, même s'ils ont exprimé certaines réserves sur l'application concrète des principes dans la pratique de gestion. Par exemple, l'item : « Veille à ce que j'ai la possibilité d'être moi-même dans l'équipe » avait obtenu une bonne moyenne ($M = 3,85$), tandis que les items liés à l'inclusion dans la prise de décision ont obtenu une

moyenne plus faible. À titre illustratif, l’item : « Dans mon organisation, les idées du personnel sont utilisées pour repenser ou redéfinir les pratiques de travail » avec un score moyen plus bas ($M = 3,27$). C’est dans ce même contexte, que Nishii et Leroy (2022) estiment que le leadership inclusif doit être également basé sur la reconnaissance, sur la valorisation et sur la mise en valeur des différences individuelles pour renforcer la performance collective. Le référentiel fourni par le Secrétariat du Conseil du trésor (s.d.) souligne également l’importance de la mobilisation, de la participation à la prise de décision et de la communication entre les gestionnaires et leurs équipes de travail. Malgré tous ces aspects soulignés, les résultats obtenus montrent que certains aspects restent à améliorer, notamment en ce qui a trait à la considération des idées du personnel dans la prise de décisions liées au travail.

En prenant appui sur la théorie de la distinctivité optimale de Brewer (1991) et sur les postulats Randel et al. (2018), le leadership inclusif repose sur deux besoins fondamentaux pour les employé·es : *l’unicité*, pour être reconnu dans leurs singularités, et le *besoin d’appartenance* au sein de l’organisation. Ces deux besoins fondamentaux sont indispensables pour renforcer la collaboration et la cohésion au sein des équipes de travail pour atteindre la performance collective. Dès lors, nos résultats indiquent que si les personnes sont généralement respectées dans leur unicité par leur gestionnaire, une amélioration pourrait être apportée en ce qui a trait à l’appartenance.

En somme, cette section dédiée au leadership inclusif a permis de discuter des résultats en se référant aux données qui ont été présentées au chapitre précédent. Même si les réponses obtenues auprès des personnes répondantes de la fonction publique et parapublique québécoise offrent une perception positive quant au leadership inclusif de leurs gestionnaires, certains éléments restent à améliorer, comme celui de l’inclusion dans la prise de décision.

La prochaine sous-section sera dédiée à l'analyse des liens entre le leadership inclusif et les trois dimensions du climat organisationnel d'inclusion.

4.3 LES LIENS ENTRE LE LEADERSHIP INCLUSIF ET LE CLIMAT D'INCLUSION

Rappelons que l'objectif principal de notre mémoire est de décrire et d'examiner les liens entre le climat organisationnel et le leadership des gestionnaires sous la perspective de l'inclusion au travail. Dans cette section, il sera donc question de revenir sur les liens constatés entre les trois dimensions du climat organisationnel d'inclusion, soit les pratiques d'emploi équitable, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision et le leadership inclusif du gestionnaire immédiat. Ainsi, les résultats obtenus par le biais des analyses de corrélation sont utilisés pour comprendre et expliquer la force des liens entre les variables. Nos résultats ont été interprétés à travers la littérature présentée dans les chapitres précédents, notamment les études effectuées par Nishii (2013) et Randel et al. (2018). Nous nous appuyons également sur la réalité dans les organisations publiques et parapubliques québécoises.

4.3.1 Leadership inclusif et pratiques d'emploi équitables

En tenant compte des résultats obtenus, il ressort de nos analyses qu'il existe une corrélation positive d'ampleur modérée entre le leadership inclusif du gestionnaire et les pratiques d'emplois équitables ($r = 0,514, p < 0,001$). Ce lien positif montre que plus les gestionnaires adoptent des comportements inclusifs, plus les employé·es constatent une gestion équitable dans la dotation du personnel, dans l'évaluation des compétences, dans la promotion des employé·es, dans la rémunération, et même sur le plan de la gestion des conflits. Ce résultat peut être lié à la manière de définir le leadership inclusif de Randel et al. (2018), qui estiment que le leadership inclusif est basé sur le sens de l'écoute, de la reconnaissance au travail et également sur le respect des différences des employé·es. Au sein

de la fonction publique et parapublique québécoise, où les pratiques de gestion des ressources humaines sont fortement encadrées (par des lois et par des conventions collectives, par exemple), le ou la gestionnaire public joue ainsi un rôle dans la perception que développe le personnel quant à l'équité dans les pratiques de gestion. Dès lors, même si les pratiques de gestion sont la plupart du temps formalisées et balisées, il appert que le ou la gestionnaire doit tout de même les appliquer d'une façon concrète pour faire ressortir la perception d'un climat inclusif sur le plan des pratiques de gestion (Nishii, 2013).

Le déploiement d'un tel style de leadership est d'autant plus important que les pratiques d'emploi équitables permettent également de renforcer le sentiment d'inclusion, surtout quand les employé·es se voient respectés et traités de façon équitable dans leur unicité (Brewer, 1991).

4.3.2 Leadership inclusif et intégration des différences

Selon les résultats obtenus dans les corrélations, le lien entre le leadership inclusif et l'intégration des différences est le plus fort parmi les trois dimensions examinées ($r = 0,620$, $p < 0,001$). Ces résultats montrent l'existence d'un lien étroit entre l'adoption d'un leadership inclusif par le ou la gestionnaire et la perception des employé·es quant à l'intégration, à la reconnaissance et à la valorisation des identités diverses du personnel de la fonction publique et parapublique québécoise. L'intégration des différences se manifeste au sein d'une organisation notamment par la facilitation des échanges interculturels entre les employé·es et par la reconnaissance et l'acceptation des différences culturelles. Compte tenu de la croissance de la diversité culturelle au niveau de la fonction publique et parapublique québécoise, le leadership inclusif est indispensable pour l'intégration des différences, pour prévenir les tensions qui peuvent arriver lors de l'exécution des tâches et pour maintenir la cohésion au sein des équipes et dans l'organisation en général (Nishii, 2013). Aussi, un

élément important de l'intégration des différences est la capacité du gestionnaire inclusif à reconnaître la cohabitation des différentes sphères de vie du personnel. En déployant des pratiques et des attitudes de gestion qui favorise la conciliation des temps sociaux, le ou la gestionnaire qui déploie un leadership inclusif contribue potentiellement à une plus grande intégration des différences.

Le leadership inclusif joue ainsi par le fait même un rôle dans la capacité de répondre à l'unicité et au besoin d'appartenance (Randel et al., 2018). Un gestionnaire inclusif a la capacité de reconnaître la valeur d'une perception minoritaire (niveau individuel) et en même temps de favoriser la collectivité (niveau organisationnel) au sein de l'organisation (Nishii et Leroy, 2022). Cette posture de gestion permet de renforcer la confiance, la sécurité psychologique entre les employé·es eux-mêmes, entre les gestionnaires et les équipes de travail (Carmeli et al., 2010). L'intégration des différences favorise la création d'un environnement de travail inclusif et permet également aux employé·es d'exprimer leurs besoins sans craindre leur différence avec les autres, comme ils sentent que leurs différences sont acceptées, voire valorisées dans l'organisation.

4.3.3 Leadership inclusif et inclusion dans la prise de décision

La corrélation entre le leadership inclusif et la dimension de l'inclusion dans la prise de décision indique une relation positive, significative et modérée ($r = 0,570, p < 0,001$). Ce résultat indique que comme pour les deux autres dimensions, un style de leadership inclusif est associé au climat d'inclusion, et que le ou la gestionnaire peut y contribuer en tenant en compte les propos des employé·es dans la prise de décision qui les concernent. En adoptant l'inclusion dans la prise de décision, les employé·es pourront exprimer leurs idées sans aucune contrainte et avec un espoir que leurs décisions soient prises au sérieux. Cependant, compte tenu du nombre d'employé·es dans les grandes organisations comme les

organisations publiques et parapubliques québécoises, la prise en compte des idées avancées par les employé·es demeure souvent un défi de taille. Les gestionnaires peuvent donc amener les employé·es à participer à la prise de décision afin de leur permettre de prendre des initiatives et en reconnaissant la valeur de leurs apports dans la prise de décision (Ely et Thomas, 2001).

Selon le référentiel des compétences (Secrétariat du Conseil du trésor, s.d.), pour atteindre une saine performance publique, le ou la gestionnaire doit également savoir mobiliser son équipe tout au long du processus de prise de décision. Lorsque les propositions avancées par les employé·es sont prises en compte, le leadership inclusif sera perçu comme un outil de gestion démocratique au sein de l'organisation, parce que les employé·es verront que leurs idées n'ont pas été seulement entendues, mais qu'elles ont été également prises en compte lors de l'élaboration des stratégies de travail.

En conclusion de cette section, retenons que le leadership inclusif est associé au climat d'inclusion dans les organisations du secteur public et parapublic. En faisant le lien entre le leadership inclusif et les trois dimensions du climat d'inclusion, il ressort de nos analyses que le comportement du ou de la gestionnaire joue un rôle important dans la perception d'un environnement inclusif. Ainsi, pour tirer pleinement profit d'un environnement inclusif, le ou la gestionnaire peut déployer un style de leadership inclusif, un facteur qui s'avère de plus en plus indispensable au sein des grandes organisations, notamment dans la fonction publique et parapublique québécoise. Ainsi, les gestionnaires peuvent tenir en compte les trois dimensions du climat d'inclusion, soit les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision dans leur pratique de gestion au quotidien.

Penchons-nous maintenant sur les contributions théoriques et pratiques de notre étude.

4.4 CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE

Ce mémoire apporte une contribution théorique et une contribution pratique significative. Cette étude a permis d'enrichir les connaissances dans le champ d'études des sciences de la gestion, tout en fournissant des pistes de réflexion pour améliorer les pratiques organisationnelles et le leadership des gestionnaires dans la fonction publique et parapublique québécoise.

4.4.1 Contributions théoriques

Les contributions théoriques de ce mémoire s'inscrivent dans la continuité des études portant sur le climat d'inclusion et sur le leadership inclusif, tout en se différenciant des travaux antérieurs. D'abord, l'une des contributions importantes de ce mémoire est qu'il élargit les études sur la perspective de l'inclusion en milieu de travail en tenant compte de tous les employé·es, et ce, sans aucune distinction basée sur les facteurs identitaires comme le genre, l'identité culturelle, la situation de handicap, etc. Ainsi, il contribue à un élargissement des connaissances en ce qui a trait au climat d'inclusion en milieu de travail dans une perspective plus vaste de la diversité. En second lieu, il met de l'avant les comportements, les attitudes et les postures de gestion indispensables que les gestionnaires peuvent déployer pour favoriser une perception positive du climat organisationnel. Dans cette lignée, notre étude vient ajouter, en toute humilité, quelques pierres aux connaissances sur le leadership de Bass (1990), d'Ashikali et al. (2021) et de Randel et al. (2018), entre autres.

Cette étude a permis d'innover en faisant le lien entre le leadership inclusif et les trois dimensions du climat d'inclusion : les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision. Nous constatons également que peu

d'études en français ont été réalisées pour étudier ces liens, et surtout dans le contexte spécifique de la fonction publique et parapublique québécoise. La contribution théorique de ce mémoire permet ainsi de mieux comprendre le lien entre les différentes variables à l'étude et d'ajouter aux connaissances à la littérature en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines en langue française, dans le but d'approfondir et éventuellement de produire des avancées théoriques fiables pour les études en gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail.

4.4.2 Contributions pratiques

Sur le plan des contributions pratiques, cette étude met à la disposition des gestionnaires et des professionnel·les en gestion des ressources humaines des enseignements d'une grande utilité, dans la mesure où ce mémoire met de l'avant les liens entre le leadership inclusif et le climat organisationnel inclusif auprès des employé·es de la fonction publique et parapublique québécoise.

Selon les résultats obtenus, le leadership inclusif pourrait être intégré à différents niveaux au sein de l'organisation. Au *niveau individuel*, le ou la gestionnaire pourrait garantir l'épanouissement de chaque employé au travail, quels que soient ses facteurs identitaires, ses besoins, ses attentes ou ses valeurs. Il pourrait également s'assurer de mettre en place tous les moyens nécessaires pour que les employé·es se sentent inclus dans leur groupe de travail et dans l'organisation. Au *niveau organisationnel*, les dirigeant·es et les professionnel·les de la GRH pourraient déployer des pratiques, des politiques et des stratégies qui tiennent compte de la diversité dans la composition de la main-d'œuvre, notamment sur le plan des avantages sociaux et de la répartition du pouvoir. Enfin, promouvoir un leadership inclusif sur le plan organisationnel est un levier essentiel pour jouir d'une bonne réputation organisationnelle, pour favoriser l'évolution professionnelle des employé·es et pour renforcer la responsabilité

sociétale de l'organisation (Nishii et Leroy, 2022). La fonction publique et parapublique pourrait ainsi en faire un levier d'attraction et de fidélisation du personnel.

Pour s'y faire, des formations continues et un soutien constant devraient être offerts aux gestionnaires qui évoluent dans le secteur public et parapublic, afin qu'ils puissent améliorer leurs compétences dans le domaine du leadership inclusif (Nishii et Leroy, 2022). La formation des gestionnaires dans le domaine du leadership inclusif permettrait d'outiller les gestionnaires afin qu'ils puissent adopter leurs communications de façon inclusive, reconnaître le travail fourni individuellement et collectivement, tout en mettant en place des mécanismes pour favoriser la participation des employé·es à la prise de décision. Compte tenu de la diversité accrue de la main-d'œuvre, le leadership inclusif permettrait de réduire les inégalités sociales, tout en voyant la diversité comme une richesse plutôt qu'un défi majeur (Nishii, 2013).

En conclusion, ce dernier chapitre a permis d'analyser et d'interpréter les résultats obtenus auprès des employé·es de la fonction publique et parapublique québécoise, tout en tenant compte des connaissances actuelles en matière de climat d'inclusion et de leadership inclusif. L'analyse des résultats obtenus auprès des répondant·es et les écrits des chercheurs tels que Bass (1990), Nishii (2013) et Randel et al. (2018) ont servi d'assise afin de pouvoir explorer en profondeur les différentes dimensions du climat d'inclusion (les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision). Les corrélations ont fait ressortir l'importance du rôle des gestionnaires dans la mise en place d'un environnement de travail inclusif, et ce, tant sur le plan individuel que collectif. Tous ces éléments montrent que le leadership inclusif est un levier essentiel pour toute organisation qui aspire à vivre l'équité, à valoriser les différences des employé·es et à encourager la participation à la prise de décision. Les contributions théoriques et pratiques qui ont été présentées ont permis également de décrire l'importance de la formation continue des

gestionnaires comme un élément clé pour améliorer les pratiques de gestion dans la fonction publique et parapublique québécoise.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif principal de ce mémoire était de décrire et d'examiner les liens entre le leadership inclusif et le climat organisationnel sous la perspective de l'inclusion en milieu de travail dans les organisations, et plus précisément dans la fonction publique et parapublique québécoise. En utilisant l'approche quantitative corrélationnelle descriptive, cette recherche a permis d'analyser de façon approfondie la perception des employé·es quant au climat d'inclusion et quant au leadership inclusif de leur gestionnaire. Les 5 311 répondantes et répondants ont permis de fournir un portrait quantitatif de la situation actuelle au sein des organismes, ministères et organisations du secteur public et parapublic au Québec.

La démarche préconisée a permis d'établir une cohérence entre le cadre théorique et les objectifs de la recherche. Le cadre conceptuel, basé sur les travaux des auteurs du leadership inclusif et du climat d'inclusion, principalement Nishii (2013), Randel et al. (2018) et Ashikali et al. (2021) a permis d'assoir théoriquement notre examen des liens entre les deux variables principales de ce mémoire. Les résultats, qui ont été obtenus et analysés à travers des statistiques descriptives et des corrélations, ont permis de faire ressortir les liens entre les comportements et les attitudes adoptés par les gestionnaires et la perception des employé·es à propos de l'équité dans les pratiques d'emploi, de l'intégration des différences et de la participation à la prise de décision.

Malgré les contributions citées ci-dessus, cette recherche est limitée, comme toutes les autres. Même si la taille de l'échantillon de ce mémoire est importante, elle ne permet pas nécessairement de généraliser les résultats de façon générale à l'ensemble de la fonction publique et parapublique québécoise. Notre échantillon ayant été obtenu par le biais d'une

collaboration avec un grand syndicat, des études supplémentaires, avec un échantillon plus diversifié, sont nécessaires pour confirmer ou infirmer nos constats. Nous soulevons également la potentialité de l'existence de biais, notamment le biais de désirabilité sociale, qui sont liés à l'utilisation d'un questionnaire autoadministré. En effet, les répondantes et les répondants risquent d'être influencés par les normes établies au sein de leurs organisations au moment de fournir leurs réponses. Enfin, le devis corrélatif descriptif et la méthodologie utilisée, soit une approche transversale, ne permettent pas d'établir des liens de causalité entre les variables qui ont été étudiées. Des études futures, empruntant un devis longitudinal, permettraient de conclure à des relations de cause à effet.

Cependant, même avec ces limites, cette recherche a permis d'ouvrir plusieurs perspectives dans le domaine du leadership et du climat d'inclusion pour les études futures. Il serait important d'approfondir les résultats obtenus dans le cadre de cette étude en utilisant une approche de recherche qualitative, pour mieux comprendre les relations entre le leadership inclusif et les trois dimensions du climat d'inclusion, soit les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision. Notre étude pourra également servir de base pour explorer le climat d'inclusion et de leadership inclusif dans d'autres contextes et secteurs d'activités, comme dans le secteur privé, les organisations à but non lucratif et les milieux communautaires. Enfin, il serait intéressant de se pencher de façon plus précise sur différents groupes, comme les personnes issues de la minorité visible ou ethnique, afin d'analyser et de comparer l'effet du leadership inclusif en tenant compte de la réalité propre à chaque groupe.

Enfin, cette recherche contribue à l'enrichissement des connaissances dans le domaine de la science de gestion, notamment en ce qui a trait aux liens entre le leadership inclusif et le climat d'inclusion. Elle permet de doter les dirigeant·es, les gestionnaires et les professionnel·les de la gestion des ressources humaines de plans d'action qui tiennent compte

des perceptions, des attentes et des besoins des employé·es. Cette recherche fait ressortir l'importance du gestionnaire inclusif comme atout majeur pour instaurer des politiques favorables pour toutes et tous, comme la mise en place d'un climat de travail équitable, respectueux, et inclusif. Toutes ces politiques permettent de faciliter la transition vers un environnement de travail qui est basé sur la justice et sur la reconnaissance des efforts individuel et collectif, et ce, afin de renforcer la pleine participation de toutes et tous au sein de l'organisation.

ANNEXE I – QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE



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

Chère répondante,
Cher répondant,

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

Nous vous invitons donc à remplir un questionnaire qui requiert environ 15 minutes de votre temps. Les données collectées sont entièrement confidentielles. En participant à cette étude, vous contribuerez à outiller votre employeur, les gestionnaires ainsi que les télétravailleuses et les télétraveilleurs 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 ou par téléphone : 1 800 463-4712, poste 3206 (sans frais).

Avec nos sincères remerciements!

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

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

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

Section 1. L'organisation hybride du travail

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

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

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

1. Votre organisation permet-elle le télétravail?

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

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

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

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

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

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

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

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

- Oui
- Non

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

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

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

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

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

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

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

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

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

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

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

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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



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

Section 2. L'inclusion en milieu de travail

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mon supérieur immédiat ou ma supérieure immédiate :

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

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

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

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

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

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

	Pas du tout	Un peu	Modérément	En bonne partie	Totalement
Équité	<input type="radio"/>				
Respect des droits individuels	<input type="radio"/>				
Tolérance	<input type="radio"/>				
Orientation vers les personnes	<input type="radio"/>				
Socialement responsable	<input type="radio"/>				
Orientation vers les équipes	<input type="radio"/>				
Travail en collaboration avec les autres	<input type="radio"/>				
Prudence	<input type="radio"/>				
Attention au détail	<input type="radio"/>				
Précision	<input type="radio"/>				
Orientation vers les règles	<input type="radio"/>				
Sécurité d'emploi	<input type="radio"/>				
Prévisibilité	<input type="radio"/>				
Stabilité	<input type="radio"/>				
Innovation	<input type="radio"/>				
Volonté d'expérimenter	<input type="radio"/>				
Saisir les opportunités	<input type="radio"/>				
Prise de risque	<input type="radio"/>				
Esprit d'analyse	<input type="radio"/>				
Ne pas être contraint-e par de nombreuses règles	<input type="radio"/>				
Compétitivité	<input type="radio"/>				
Orientation vers les résultats	<input type="radio"/>				
Orientation vers la réussite	<input type="radio"/>				
Avoir des attentes élevées en matière de performance	<input type="radio"/>				
Orientée vers l'action	<input type="radio"/>				
Agressivité	<input type="radio"/>				

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

Section 3. Votre profil et le profil de votre organisation

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

23. Quelle âge avez vous?

Ans

24. Vous vous identifiez comme :

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

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

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

26. Quelle est la composition de votre ménage?

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

27. Avez-vous des responsabilités de proche 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

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

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

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

Année

Mois

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

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

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

Merci de votre précieuse collaboration!

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ashikali, T., Groeneveld, S. et Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Avolio, B. J. et Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Balslev, K. et Saada-Robert, M. (2002). Expliquer l'apprentissage situé de la littéracie : une démarche inductive/déductive. *Raisons éducatives*, (5), 89-110
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 228-229(9), 269-283.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bass, M. B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-47
- Bass, B. M. et Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4^e éd.). Free Press.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données ?. Dans Thietard, R.-A. (dir), *Méthodes de recherche en management* (3^e édition), p. 84 106. Dunod.
- Beaud, J.-P. (2021). L'échantillonnage. Dans Bourgeois, I. (dir.), *Recherches sociales. De la problématique à la collecte des données* (7^e édition), p. 201-230. Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C., Deschênes, A. A., Hartog, G., Sanni Yaya, M. et Saint-Yves Durand, S. (2024). L'inclusion en emploi des personnes des groupes sous-représentées au Québec : des parcours semés d'embûches. *Recherches sociographiques*, 64(3), 627–655.

- Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10.
- Blake, R. R. et Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which?. *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Boucherf, K. (2016). Méthode quantitative vs méthode qualitative? Contribution à un débat. *Les cahiers du cread*, 116, 9-30.
- Bourgeois, I. (2021). La problématisation. Dans Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (7^e édition), p. 41-64. Presses de l'Université du Québec.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brown, M. E. et Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership, *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E. et Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. et Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97(2), 117–134.
- Brunet, L. et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*. EMS Éditions.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. et 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.
- Casoinic, D. (2011). *Leadership et diversité démographique dans les organisations: l'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif*. Thèse de doctorat. Université de Grenoble.

Choi, S. B., Tran, T. B. H. et 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. et 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.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^e édition). Lawrence Erlbaum Associates.

Colquitt, J. A., Noe, R. A. et Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.

Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec (CDPDJQ). (2022). *L'accès à l'égalité en emploi. Où en sommes-nous au Québec?* <https://www.cdpdj.qc.ca/fr/actualites/lacces-legalite-en-emploi-ou-en-sommes-nous-au-quebec>

Côté, C. et Lorange-Millette, J. (2021). Les fondements de la connaissance. Dans Bourgeois, I. (dir.). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (7^e édition), p. 15-38. Presses de l'Université du Québec.

Crête, J. (2021). L'éthique en recherche sociale. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (7^e édition), p. 231-249. Presses de l'Université du Québec.

Crosby, B. C. et Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286.

Cullen, J. B., Victor, B. et Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667-674.

Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Psychologie canadienne*, 49, 24-34.

Durand, C. (2021). Le sondage. Dans Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (7^e édition), p. 357-388. Presses de l'Université du Québec.

Dwertmann, D. J. et Boehm, S. A. (2016). Status matters: The asymmetric effects of supervisor–subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44-64.

- Ellemers, N., Sleenbos, E., Stam, D. et de Gilder, D. (2013). Feeling included and valued: How perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. *British Journal of Management*, 24(1), 21-37.
- Ely, R. J. et Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Fabre, C., Loose, F. et Bourdil, M. (2020). Quel leadership pour les Sociétés Coopératives ? Les apports de la théorie du leadership transformationnel et transactionnel. @GRH, (3), 37-69.
- Fenouillet, F. (2005). La motivation : perspectives en formation. *Recherche en soins infirmiers*, 83, 100-109.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3^e édition). Sage.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (4^e édition). Chenelière éducation.
- Fry, L. W. (2005). Editorial: Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 619–622
- Fry, L. W., Vitucci, S. et Cedillo, M. (2005). Spiritual Leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. et Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Girier, D. (2020, 31 mars). Diversité. Le leadership d'aujourd'hui doit-il être forcément inclusif? *Revue RH*, 23(1). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-1/leadership-inclusif>

- Gosselin, É., Dolan, S. L. et Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations* (5^e édition). Chenelière Éducation.
- Gotsis, G. et Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.
- Green, T. K. et Kalev, A. (2007). Discrimination-reducing measures at the relational level. *Hastings LJ*, 59, 1435-1461.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Halpin, A. W. et D. B. Croft. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Midwest Administration Center. University of Chicago.
- Karsenty, L. et Pisani, P. (2023). Améliorer les conditions d'exercice du management pour réduire les risques psychosociaux. *Activités*, 20-1. <https://doi.org/10.4000/activites.8009>
- Kets de Vries, M. F. et Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic management journal*, 5(1), 35-55.
- Kirkpatrick, S. A. et Locke, E. A. (1991). Do traits matter. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kuknor, S. C. et Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippitt, R. et White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T. et Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource Management*, 58(4), 353-369.
- Luthans, F. et Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241(258), 1-26.
- Mager, F. (2020). *Éthique de la recherche : guide pratique*. Oxfam Policy and practices. <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621092/gd->

[research-ethics-practical-guide-091120-fr.pdf ;jsessionid=C67E55A791B1B1247DDB4103B2459FA1?sequence=17](https://www.lesaffaires.com/dossiers-partenaires/besoin-daide-face-a-la-penurie-de-main-duvre/elargir-le-bassin-de-main-duvre/631689)

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2022). *Élargir le bassin de main-d'œuvre.* <https://www.lesaffaires.com/dossiers-partenaires/besoin-daide-face-a-la-penurie-de-main-duvre/elargir-le-bassin-de-main-duvre/631689>

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2023). *Gestion de la diversité et inclusion de la main-d'œuvre.* <https://www.boiteoutilsrh.gouv.qc.ca/strategies-organisationnelles-et-de-gestion-des-ressources-humaines/strategies-de-gestion-des-ressources-humaines/gestion-de-la-diversite-et-inclusion-de-la-main-doeuvre/>

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.

Mor-Barak, M. E. et Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64.

Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y. et Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.

Nembhard, I. M. et Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.

Nishii, L. H. et Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722.

Oberfield, Z. W. (2014). Public management in time: A longitudinal examination of the full range of leadership theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 407-429.

Oiry, E., Duguey, I. et Foucaud, J. (2015). Éthique normative et éthique réflexive : quel rôle dans le leadership éthique des managers du soin?. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 33(1), 3-21.

- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-287.
- Park, S., Park, S. et Shryack, J. (2023). Measures of climate for inclusion and diversity: Review and summary. *Human Resource Development Quarterly*, 34(4), 463-480.
- Panese, F. (2016). *La signification du facteur « leadership » pour une interprofessionnalité réussie*. ASSM, Morges, 21 juin, Comment réussir l'interprofessionnalité ?
- Petit, M.-P. (2009, 7 septembre). Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée ? *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/comment-doter-une-main-oeuvre-culturellement-diversifiee>
- Plane, J. M. (2015). *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*. Dunod.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. et Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Rajotte, T. (2017). La recherche expérimentale en éducation : quelles sont les limites à considérer ? *Revue francophone de recherche en ergothérapie*, 3(2), 63-73.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. et Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. (s.d.). Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_competences.pdf
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Revue management et avenir*, (8), 345-365.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers. *Revue française de gestion*, 267(6), 117-132.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.

- Statistique Canada. (2011). *Les Autochtones et le marché du travail : estimations de l'Enquête sur la population active, 2008-2010.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-588-x/71-588-x2011003-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021). *Collecte et traitement des données. L'échantillonnage.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/5214895-fra.htm>
- <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-588-x/71-588-x2011003-fra.htm>
- Statistique Canada. (2022). *Caractéristiques du travail et caractéristiques économiques des personnes lesbiennes, gaies et bisexuelles au Canada.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-28-0001/2022001/article/00003-fra.htm>
- Statistique Canada. (2023a). *Proportion des femmes et des hommes travaillant dans les postes de gestion.* <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410033503>
- Statistique Canada. (2023b). *Scolarité et gains des populations noires nées au Canada.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2023001/article/00009-fra.htm>
- Statistique Canada. (2023c). *Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité en 2022 : résultats de l'Enquête sur la population active.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230830/dq230830a-fra.htm>
- Tran, T. B. H. et Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, e17.
- Yergeau, E. et Poirier, M. (2023). SPSS à l'UdeS. <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>
- Zohar, D. et Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628.

