







Université du Québec  
à Rimouski

## **Le sentiment d'inclusion du personnel en contexte de travail hybride**

**Analyse empirique du rôle de la culture organisationnelle**

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

**© Odjo Rissikatou-Lai O. Titilayo**

**Juillet 2025**



**Composition du jury :**

**Mouhamadou Sanni Yaya, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

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

**Mélodie Beaulieu, examinatrice externe, Desjardins**

Dépôt initial le 13 mai 2025

Dépôt final le 10 juillet 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

« Il n'y a de richesse que d'hommes ». C'est cette affirmation du philosophe et juriste Jean BODIN qui a aiguisé ma soif à peaufiner mes connaissances axées sur la culture organisationnelle et l'inclusion des personnes au sein d'une organisation. En me lançant dans cette aventure, j'ai eu la chance de rencontrer madame Andrée-Anne Deschênes, ma directrice de recherche et professeure, à qui j'adresse mes premiers mots de remerciement. Dès notre rencontre dans le cadre du cours *Approches théoriques en gestion des personnes*, elle m'a encouragée et a cru en moi. Grâce à ses nombreux conseils, à sa disponibilité et à sa confiance, j'ai su persévérer tout au long de cette aventure qui, au départ, me semblait irréalisable. Ces nombreuses qualités humaines, notamment l'écoute sincère, la disponibilité constante et ses bons mots d'encouragement ont été la plus grande force qui m'a permis de repousser mes limites et de puiser en moi-même l'énergie nécessaire pour transformer les difficultés en opportunités. Au terme de ce parcours académique et scientifique, je me sens grandie, en partie en raison de son excellent accompagnement.

Mes seconds mots de remerciement vont à l'endroit de tout le personnel administratif et enseignant de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Grâce à eux j'ai découvert un nouveau monde, de nouveaux outils pour le monde professionnel et une plus grande passion pour ma profession.

Avec une immense fierté, je remercie aussi mes parents qui depuis mon jeune âge ont cru en moi, m'ont encouragée et m'ont toujours appris que dans la vie l'on ne peut pas tout savoir, mais il faut savoir où tout se trouve. Sans leur apport, je ne serais pas la personne que je suis actuellement, avec ce désir constant d'apprentissage. Merci pour votre présence. Votre contribution à mon parcours scolaire est remarquable.

Avec amour, je remercie mon conjoint et mes enfants qui me soutiennent depuis le début dans mon cheminement. Voir leur fierté de ma persévérance et ma résilience me pousse à constamment m'améliorer. Je les remercie pour leur patience, leur empathie et leur soutien. Enfin, merci à tous ceux qui ont participé à cette aventure. Merci pour le temps que vous y avez consacré ainsi que la richesse de votre expérience. Toutes ces choses qui m'ont permis de rendre possible mon travail. Cette aventure académique a été une belle expérience que je souhaite de tout mon vœu qui sera le gage d'une vie professionnelle accomplie et épanouissante.



## RÉSUMÉ

La pandémie de la maladie à coronavirus (COVID-19) s'est répandue rapidement sur la planète à partir de janvier 2020, confinant des populations entières. Les travailleuses et les travailleurs et les organisations ont été particulièrement affectés par l'augmentation rapide et inattendue du télétravail, qui a été rendu obligatoire dans plusieurs pays. Sur le terrain, ces transformations ont modifié les activités quotidiennes des gestionnaires et du personnel. Aujourd'hui, cinq ans après la crise, un nouveau modèle de travail a émergé, alliant le travail à distance et celui en présentiel : le travail hybride. Ce concept est relativement récent dans la littérature, et il y existe peu de connaissances sur ses liens avec la culture organisationnelle et avec le sentiment d'inclusion du personnel au sein de l'organisation. Cet enjeu suscite toutefois un intérêt scientifique et managérial croissant, en raison de la popularité du mode de travail hybride et de la diversification de la main-d'œuvre. Cette étude s'inscrit dans cette perspective et vise à analyser les relations entre la culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion du personnel professionnel œuvrant en contexte de travail hybride au sein de la fonction publique et parapublique québécoise. Pour ce faire, une étude quantitative par le biais de questionnaires autoadministrés a été réalisée à l'hiver 2024. L'échantillon est de 5311 personnes répondantes.

Les résultats montrent que le sentiment d'inclusion dans l'organisation est plus fortement associé à certains types de culture organisationnelle, soit la culture groupale et la culture développementale. Cette recherche contribue aux connaissances scientifiques et à la pratique, en permettant aux gestionnaires et aux organisations une meilleure compréhension quant à la gestion des travailleuses et des travailleurs dans un contexte de travail hybride, tout en mettant en lumière les liens existants entre le sentiment d'inclusion et les types de culture organisationnelle.

Mots-clés : Culture organisationnelle, culture inclusive, sentiment d'inclusion, travail hybride, télétravail, organisation publique

## ABSTRACT

The coronavirus (COVID-19) pandemic spread rapidly across the planet from January 2020, confining entire populations. Workers and organizations were particularly affected by the rapid and unexpected increase in teleworking, which was made compulsory in several countries. In the field, these transformations have altered the day-to-day activities of managers and staff. Today, five years after the crisis, a new work model has emerged, combining remote and face-to-face work: hybrid work. This concept is relatively recent in the literature, and little is known about its links with organizational culture and employees' sense of inclusion within the organization. However, this issue is attracting growing scientific and managerial interest, due to the popularity of hybrid working and the diversification of the workforce. The aim of this study is to analyze the relationship between organizational culture and the sense of inclusion of professional staff working in a hybrid work context within the Quebec public and parapublic sector. To this end, a quantitative study using self-administered questionnaires was carried out in winter 2024. The sample consisted of 5,311 respondents.

The results show that the sense of inclusion within the organization is more strongly associated with certain types of organizational culture, namely group culture and developmental culture. This research contributes to scientific and practical knowledge by providing tools for managers and organizations to better manage people in a hybrid work context, while shedding light on the relationships between the sense of inclusion and types of organizational culture.

**Keywords:** Organizational culture, inclusive culture, perceived inclusion, hybrid work, telework, public organization



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	viii
RÉSUMÉ .....	xi
ABSTRACT.....	xii
TABLE DES MATIÈRES .....	xiv
LISTE DES TABLEAUX .....	xvii
LISTE DES FIGURES .....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxi
LISTE DES SYMBOLES.....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE .....	5
1.1    MISE EN CONTEXTE.....	5
1.2    LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	8
1.2.1    Définitions .....	9
1.2.2    Composantes de la culture organisationnelle .....	12
1.2.3    Approches et perspectives de la culture .....	14
1.2.4    Culture organisationnelle inclusive .....	15
1.3    L’INCLUSION DU PERSONNEL .....	19
1.3.1    Définition et clarification des concepts .....	19
1.4    LE TRAVAIL HYBRIDE.....	28
1.4.1    Les principaux modèles de travail hybride.....	29
1.4.2    Le télétravail et son évolution .....	31
1.4.3    L’organisation du travail hybride : enjeux individuels et organisationnels .....	33
1.5    CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	37
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	38
2.1    QUESTION DE RECHERCHE.....	38

2.2	OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	38
2.3	PERTINENCE DE LA RECHERCHE .....	39
2.3.1	Pertinence scientifique.....	39
2.3.2	Pertinence sociale .....	40
2.3.3	Cadre d'analyse .....	41
2.3.4	Le sentiment d'inclusion .....	42
2.3.5	La culture organisationnelle et le modèle des valeurs concurrentes .....	43
2.4	APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	45
2.5	METHODE DE COLLECTE DES DONNEES .....	48
2.5.1	L'enquête par questionnaire .....	48
2.5.2	Présentation de l'outil de cueillette des données .....	50
2.6	POPULATION A L'ETUDE ET TECHNIQUES D'ECHANTILLONNAGE.....	52
2.7	METHODES D'ANALYSE DES DONNEES .....	53
2.8	CONSIDERATIONS ETHIQUES .....	54
2.9	CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	55
	CHAPITRE 3 RÉSULTATS .....	57
3.1	PORTRAIT DE L'ECHANTILLON .....	57
3.2	STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES A L'ETUDE .....	62
3.2.1	Le sentiment d'inclusion dans l'organisation.....	62
3.2.2	La culture organisationnelle .....	64
3.3	LES LIENS ENTRE LES VARIABLES.....	67
3.3.1	Sentiment d'inclusion et culture groupale.....	67
3.3.2	Sentiment d'inclusion et la culture développementale.....	67
3.3.3	Sentiment d'inclusion et culture bureaucratique .....	67
3.3.4	Sentiment d'inclusion et culture rationnelle.....	67
3.4	CONCLUSION DU CHAPITRE 3 .....	68
	CHAPITRE 4 DISCUSSION .....	69
4.1	LES TYPES DE CULTURES ORGANISATIONNELLES DANS LA FONCTION PUBLIQUE .....	69

4.2	LES LIENS ENTRE LES QUATRE TYPES DE CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LE SENTIMENT D'INCLUSION DU PERSONNEL .....	71
4.3	LES DIFFÉRENCES QUANT AU SENTIMENT D'INCLUSION DU PERSONNEL EN FONCTION DU NOMBRE DE JOURS EN TELETRAVAIL .....	73
4.4	CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE .....	74
	4.4.1 Contributions théoriques .....	75
	4.4.2 Contributions pratiques .....	77
4.5	CONCLUSION DU CHAPITRE 4 .....	78
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	80
	ANNEXE I – QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE .....	83
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	102

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1. Les acteurs du processus d'intégration des recrues .....	24
Tableau 2. Âge des personnes répondantes .....	57
Tableau 3. Genre des personnes répondantes .....	58
Tableau 4. Niveau de scolarité des personnes répondantes .....	59
Tableau 5. Composition du ménage des personnes répondantes .....	59
Tableau 6. Identification à un groupe minoritaire .....	60
Tableau 7. Responsabilité de proche aidance des personnes répondantes .....	61
Tableau 8. Nombre de jours hebdomadaire en télétravail (en moyenne) .....	61
Tableau 9. Statistiques description du sentiment d'inclusion dans l'organisation .....	63
Tableau 10. Le sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du nombre de jours en télétravail .....	64
Tableau 11. Statistiques descriptives des valeurs organisationnelles regroupées par type de culture .....	66



## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Les dimensions de la culture du modèle de management interculturel (Hofstede, 2011).....	11
Figure 2. Les composantes de la culture organisationnelle .....	12
Figure 3. Matrice du tissu culturel de Johnson et Scholes.....	13
Figure 4. Les types de culture organisationnelle ( <i>competing values framework</i> ) .....	18
Figure 5. Modèle de l'inclusion de Shore et al. 2011 .....	22



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

<b>OCRHA</b>	Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et des communications



## **LISTE DES SYMBOLES**

<b><math>\alpha</math></b>	Alpha de Cronbach
<b>M</b>	Moyenne
<b>n</b>	Effectif
<b>%</b>	Pourcentage
<b>r</b>	Coefficient de corrélations (de Pearson)



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La pandémie de COVID-19 a engendré une crise sanitaire mondiale sans précédent, poussant de nombreuses entreprises à repenser leurs modes d'organisation du travail. La majorité des pays développés ayant été soumis à un confinement imposé par les instances sanitaires, le télétravail s'est imposé de façon rapide et impromptue dans de nombreuses organisations. Après cette expérience de télétravail obligatoire, un nombre croissant d'organisations ont mis en œuvre divers modèles de travail plus flexibles, dont le travail hybride, alliant télétravail et travail en présentiel. Ce mode de travail émerge comme une réponse innovante aux défis contemporains du marché du travail, offrant ainsi une flexibilité accrue au personnel.

En plus d'être confrontées à des changements importants sur le plan de l'organisation du travail, les organisations canadiennes et québécoises font face à une diversification intensifiée de la main-d'œuvre depuis quelques années. Le marché du travail se compose dorénavant de travailleuses et de travailleurs aux divers profils, ce qui soulève des questions importantes en ce qui concerne le sentiment d'inclusion au sein des équipes et de la gestion des dynamiques de groupe et des interactions interpersonnelles dans ce contexte de travail hybride. D'une part les employé·es travaillant à distance peuvent se sentir isolés, tandis que ceux présents sur le lieu de travail peuvent développer des liens plus étroits. Cette dichotomie peut engendrer des inégalités en matière d'accès à l'information, de reconnaissance et d'opportunités de développement personnel.

Pour mieux comprendre cet environnement auxquelles sont confrontées les organisations québécoises, l'examen de la culture organisationnelle pourrait être une piste intéressante. La culture organisationnelle agit comme une trame de fond au sein des

organisations et dicte en quelque sorte les comportements, les attitudes et les pratiques à adopter. Notre étude vise ainsi à examiner les liens entre la culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion du personnel dans un environnement de travail hybride.

La population à l'étude est celle du personnel professionnel de la fonction publique et parapublique québécoise. Cette population s'avère d'autant pertinente à examiner qu'elle est soumise à un encadrement particulier du télétravail, à travers la politique-cadre de travail du personnel de la fonction publique<sup>1</sup>. De plus, la fonction publique québécoise est soumise à un encadrement législatif particulier à travers la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi pour les organismes publics<sup>2</sup>, qui 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. Ce contexte s'avère ainsi un terrain intéressant à approfondir en ce qui a trait à la culture organisationnelle et à l'inclusion en milieu de travail.

La structure de ce mémoire de recherche repose sur quatre chapitres. Le premier chapitre, celui de la recension des écrits, présente les concepts centraux de cette étude. Il aborde d'abord la culture organisationnelle, ses principales définitions et ces composantes.

---

<sup>1</sup> Cette politique-cadre vise à fournir aux employées et employés l'encadrement en ce qui concerne le nombre de jours hebdomadaires à réaliser en télétravail. Elle stipule que le télétravail s'exerce en mode hybride, pour une période maximale de trois jours par semaine, une présence équivalente à deux jours par semaine étant favorisée dans les locaux de l'employeur. Notons toutefois que ce n'est pas l'ensemble de l'échantillon qui est couvert par cette politique-cadre, une certaine proportion de personnes sondées évoluant dans des organisations parapubliques qui ne sont pas soumises à la politique (par exemple, les Cégeps).

<sup>2</sup> <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/A-2.01>

Ensuite, il se penche sur le sentiment d'inclusion et le travail hybride. Le second chapitre est celui qui vise à présenter la démarche de recherche. Les pertinences sociale et théorique de la recherche, le cadre d'analyse, la méthode de collecte de données, la population à l'étude, les méthodes d'analyses des données et enfin, les considérations éthiques y sont présentées. Le troisième chapitre est dédié à la présentation des résultats. Enfin, les résultats de la recherche sont discutés et analysés dans le quatrième chapitre, qui se conclut avec les contributions théoriques et pratiques de notre recherche.



# CHAPITRE 1

## REVUE DE LITTÉRATURE

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche cherchant à examiner les liens entre la culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion du personnel dans un environnement de travail hybride. La culture d'entreprise est différente d'une entreprise à une autre et l'avènement de la crise sanitaire de la COVID-19, qui a intensifié la pratique du travail hybride, n'est pas sans effet sur celle-ci. Ce premier chapitre présente une recension de la littérature sur les concepts à l'étude que sont la culture organisationnelle, le sentiment d'inclusion en milieu de travail ainsi que le travail hybride. Le premier chapitre est composé de quatre sections. D'abord, l'objet d'étude sera mis en contexte. Ensuite, le concept de culture organisationnelle sera présenté, suivi de celui de l'inclusion en milieu de travail et, enfin, de celui du travail hybride.

### 1.1 MISE EN CONTEXTE

L'avènement de la COVID-19 a forcé la majorité des organisations à recourir au télétravail. En effet, au plus fort de la crise, la plupart des gouvernements des pays occidentaux ont rendu le télétravail obligatoire afin de minimiser la transmission du virus. Cette expérience de télétravail a été la première pour plusieurs travailleuses et travailleurs et elle s'est avérée, pour la plupart, assez positive. Ainsi, malgré la possibilité de retourner sur les lieux de travail, la majorité des organisations ont opté pour le travail hybride, c'est-à-dire une forme de travail qui alterne la présence et la distance. Cette forme d'organisation du travail engendre une certaine frontière entre le personnel qui fait du télétravail et celui qui est tenu d'être en présentiel, en raison de la nature de ses tâches ou par choix. Cette nouvelle réalité est devenue un défi important auquel doivent faire face les organisations et les gestionnaires (Chabault et Jiolent, 2024).

Ainsi, la mise en œuvre du télétravail peut avoir contribué à favoriser certaines personnes employées et à en défavoriser d'autres. Par exemple, les télétravailleuses et les télétravailleurs ont

pu bénéficier de l'installation de l'Internet haut débit, de l'installation des bureaux à la maison ou encore d'une meilleure conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Toutefois, d'autres personnes employées sont tenues d'être sur place pour travailler, car la nature de leurs tâches ne permet pas le télétravail. Par exemple, en Suisse, au sein de plusieurs organisations, certaines personnes employées qui effectuent des tâches manuelles ressentent une forme de jalousie par rapport aux cadres qui font du travail hybride, qui travaillent depuis leur maison, avec des heures flexibles et un équipement de travail à domicile (Salamin et al., 2023). Aussi, le télétravail pourrait bénéficier davantage à certaines personnes, comme les femmes ou les personnes en situation de handicap. Par exemple, bien que les femmes considèrent le travail hybride comme étant plus avantageux pour concilier leur vie personnelle et professionnelle (White et Maniam, 2020), plusieurs défis se posent pour gestionnaires, pour qui la nature de leur fonction d'encadrement est profondément changée, en raison de la distance et de la dispersion des équipes (Saba et al., 2021).

Par ailleurs, pour certaines entreprises, le travail hybride est devenu une menace pour la cohérence culturelle. En effet, ce sont 75 % des entreprises qui estiment que l'explication et la pérennisation de la culture organisationnelle sont devenues un enjeu pour les gestionnaires (Salamin et al., 2023). Aussi, ajoutons que 90 % considèrent qu'il faudrait éviter le cloisonnement et travailler sur un sentiment d'appartenance à l'ensemble de l'organisation. Les organisations soulignent l'importance des relations interpersonnelles, qui favorisent le développement et le maintien de la culture organisationnelle. Cette cohésion culturelle et identitaire s'affaiblirait entre autres à cause du travail hybride et du manque de contact physique entre les employé·es. L'une des participantes à l'étude portant sur les nouveaux enjeux liés à la virtualisation auprès d'experts RH en Suisse l'illustre bien à travers cette phrase : « Je constate, en fait, que, vu qu'on ne se voit pas et qu'on doit se créer un noyau de collaboration à distance, on a globalement des replis sur les équipes. La transversalité devient, dès lors, quelquefois, un peu plus difficile à réaliser en télétravail, malgré les outils (de communication), parce que le contact humain est moins fréquent » (Salamin et al., 2023, p. 2). Le travail hybride a également un effet sur les recrues, car elles ont un souci d'adaptation et elles ont du mal à assumer leurs nouvelles responsabilités, parce qu'elles ont besoin d'encadrement et de supervision, ce qui nécessite d'être en présentiel.

À ces enjeux de transformation de l'organisation du travail s'ajoute celui de la pénurie de main-d'œuvre. Selon Canaj et al. (2023), au Canada le problème de recrutement et de maintien de la main-d'œuvre demeure un défi. Au printemps 2023, 56,0 % des entreprises ont été victime de la hausse de l'inflation et de la pénurie de la main-d'œuvre, ce qui constitue un véritable obstacle à leur croissance. Au deuxième trimestre de 2023, la part d'organisations qui s'attendaient à ce que la pénurie de main-d'œuvre soit un frein à leur développement a atteint 31,1 %. Ces difficultés de recrutement et de rétention des employé·es varient ainsi selon la taille de l'entreprise (Canaj et al., 2023). En effet, plus de la moitié (50,5 %) des entreprises comptant entre 20 et 99 employé·es prévoyaient que la pénurie de main-d'œuvre constituerait un obstacle. De même, plus de deux entreprises sur cinq parmi celles comptant de 5 à 19 employé·es (43,6 %) et celles comptant 100 employé·es ou plus (42,0 %) anticipaient la même difficulté. En revanche, moins d'une entreprise sur cinq (19,4 %) ayant de 1 à 4 employé·es s'attendait à faire face à cet enjeu. En comparaison, moins d'un cinquième (19,4 %) des entreprises comptant de 1 à 4 employé·es s'attendaient à être confronté à cet obstacle. Les secteurs de la restauration et de la fabrication sont particulièrement touchés par ces enjeux. Dès lors, les organisations doivent trouver différents moyens pour attirer et retenir leur personnel. Pour s'y faire, de plus en plus d'organisations empruntent une approche de la gestion inclusive des personnes (Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés [OCRHA], 2023, cité dans Deschênes, 2023). L'objectif est d'instaurer des pratiques et des stratégies de gestion qui font en sorte que toutes les personnes se sentent pleinement incluses et respectées dans leur milieu de travail.

Au sein d'une organisation, la culture est un facteur important qui contribue à modeler les rapports sociaux. Cet ensemble de normes et d'idéologie auxquelles se conforment les membres de l'organisation permet l'atteinte des objectifs organisationnels et contribue à plusieurs égards à favoriser le bien-être des personnes (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Afin de tendre vers une culture organisationnelle inclusive, une organisation peut miser sur diverses valeurs comme la collaboration, la reconnaissance, l'équité, la confiance, ainsi que la communication ouverte (Prat dit Hauret et Carassus, 2023). Une telle culture est susceptible d'engendrer un sentiment d'équité

et de considération, ce qui génère des comportements individuels innovants (Cuenoud et al., 2022) et ultimement, favorise l'attraction et la rétention du personnel. Ainsi, l'organisation a besoin d'une culture organisationnelle qui favorise l'inclusion, car elle permet à toutes les personnes de se sentir appartenir à l'organisation, dans le respect de leurs différences.

Au vu de tous les défis que présentent le travail hybride et l'inclusion du personnel, il apparaît important pour les dirigeant·es et pour les gestionnaires de promouvoir et d'adopter des pratiques visant à instaurer une culture organisationnelle qui puisse favoriser et renforcer l'inclusion des employé·es, et ce, particulièrement en contexte de travail hybride. Une telle approche nécessite de mieux appréhender les liens entre la culture organisationnelle et l'inclusion du personnel, afin d'avoir une vision globale des enjeux qui y sont liés et de prendre les mesures les plus appropriées. C'est dans cette voie que s'inscrit ce mémoire.

## 1.2 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le concept de culture organisationnelle est largement utilisé dans le vocabulaire courant. Toutefois, définir le concept de culture organisationnelle n'est pas une tâche facile. La signification du mot *culture* change en fonction du contexte dans lequel il est employé. Selon Morin (1969) les définitions de la culture, en particulier sur le plan organisationnel, suscitent de nombreuses confusions et laissent le champ libre à de multiples interprétations. Elles montrent également la complexité qui entoure ce concept. Comme la plupart des concepts en sciences humaines et sociales, les définitions varient selon les auteurs et sont parfois confuses, comme en témoigne l'abondante littérature sur le sujet (p. ex., Alvesson, 2002 ; Detert et al., 2000 ; Maitland, 2015 ; Zheng et al., 2010, cités dans Abdelwahed et Antit, 2016).

La définition de ce concept suscite l'intérêt des chercheuses et des chercheurs depuis une quarantaine d'années, marquant un mouvement continu. Ce mouvement met en contraste les approches managériales traditionnelles avec une vision de l'entreprise qui ne se limite plus à un

système fonctionnel, mais est qui également vue comme une entité culturelle (Abdelwahed et Antit, 2016). La culture organisationnelle permet de différencier des entreprises qui évoluent dans un même secteur d'activité. En fonction des approches managériales qu'adoptent les entreprises, la culture qui règne au sein de ces structures diffère (Bertrand, 2011).

### 1.2.1 Définitions

Le concept de culture au sein de l'organisation est apparu au milieu des années 60 et était initialement défini comme étant la perception et l'interprétation des règles de l'entreprise (Bertrand, 2011). Puis, au début des années 80, la culture organisationnelle s'est imposée au premier rang des préoccupations managériales et scientifiques ; même les magazines destinés aux gestionnaires faisaient régulièrement référence à la notion de culture (Thévenet, 2015).

Tout entreprise est une entité sociale qui a ses propres règles, coutumes et croyances favorisant le bon fonctionnement et l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels. Ainsi les définitions de la culture diffèrent selon l'école et les courants de pensée. Chez les anthropologues, déjà au début des années 60, plus de 164 définitions ont été recensées et classées par catégorie (Kroeber et Kluckhohn, 1952). Selon le courant fonctionnaliste, qui sera décrit plus en détail dans la section 1.2.3, la culture organisationnelle peut être définie comme l'ensemble des manifestations qui affirme les valeurs et les croyances partagées au sein de l'organisation et qui est défini par la haute direction (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Une telle définition amène à dire que chaque organisation a une culture particulière, qui se déploie à travers des stratégies spécifiques. La perspective contingente, qui a été mise en valeur par Deshpande et Webster (1989), fait comprendre que la culture organisationnelle a fait l'objet de recherches empiriques, qui ont montré que la culture peut jouer un rôle important en tant que variable clé, tout en influençant le fonctionnement des entreprises.

Les organisations sont composées de groupes de personnes ayant un objectif commun, où se créent des relations interpersonnelles, des problèmes d'intégration et des conflits. Ce qui amène

Schein (1984) à définir alors la culture organisationnelle comme un ensemble d'éléments regroupant des postulats de base que le groupe a créés ou élaborés pour résoudre des problèmes d'adaptation et d'intégration. Ces principes se sont révélés efficaces pour être adoptés et enseignés aux nouvelles recrues comme étant la façon appropriée de percevoir, de penser et de ressentir face aux situations (Schein, 1991). Lorsque cette culture est bonne et favorise le bien-être des employé·es, elle devient une continuité que l'organisation souhaite maintenir (Thévenet, 2015). Pour Thévenet (2015, p. 3), la culture est définie comme une « manière spécifique à l'entreprise de répondre aux problèmes. La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans ses façons de réagir aux situations courantes ». Ainsi elle détermine la vie de l'entreprise à travers les valeurs, les croyances et les comportements qui distinguent une entreprise d'une autre. La culture est perçue comme un moyen rationnel et organisé pour la réalisation des objectifs fixés par l'organisation, exigeant des membres qu'ils adoptent des comportements spécifiques et adaptés à l'environnement de l'organisation. Selon Smircich (2007), la culture est souvent décrite comme le lien qui unit les membres d'une organisation en se manifestant à travers des rituels, des actions symboliques, des croyances et des mythes communs. La culture est également définie comme la projection des paramètres universels et inconscients de l'esprit humain (Delobbe & Vandenberghe, 2004). Pour certains auteurs, il existerait autant de cultures organisationnelles qu'il existe d'entreprises (Thompson et al., 1996).

L'environnement compétitif auquel font face les entreprises agit sur le type de culture imposée au sein de l'organisation. Ainsi, selon Allaire et Firsirotu (1985), la société, c'est-à-dire l'environnement externe, joue un grand rôle dans la culture organisationnelle adoptée par une entreprise, à travers le domaine dans lequel elle est spécialisée, ainsi qu'à travers son histoire et sa structure (Autissier et al., 2018). Elle est bâtie sur des pratiques communicationnelles conçues par la haute direction (Maanen, 1990) et influence les employé·es au sein de l'organisation à travers leur action, leur engagement, leurs attitudes et l'atteinte des objectifs.

La culture est également perçue comme une programmation collective de l'esprit qui façonne les pensées, les sentiments et les comportements d'un groupe ou d'un membre d'un groupe, les

distinguant des autres (Hofstede, 2005). Selon Hofstede (2011), la théorie des dimensions culturelles permet de comprendre les dynamiques communicationnelles de divers domaines d'activités, allant de la gestion des affaires aux relations diplomatiques. L'influence de l'environnement social dans lequel évoluent les employé·es au sein de l'organisation façonne leurs pensées, leurs sentiments et leurs actions potentielles. Ainsi les six dimensions du modèle de la culture de Hofstede sont : 1) la distance hiérarchique, 2) l'importance de l'individualisme, 3) la masculinité ou la féminité, 4) la tolérance à l'incertitude, 5) l'orientation axée sur le court ou le long terme ainsi que 6) la tolérance à l'indulgence. Ce modèle est illustré à la figure 1.

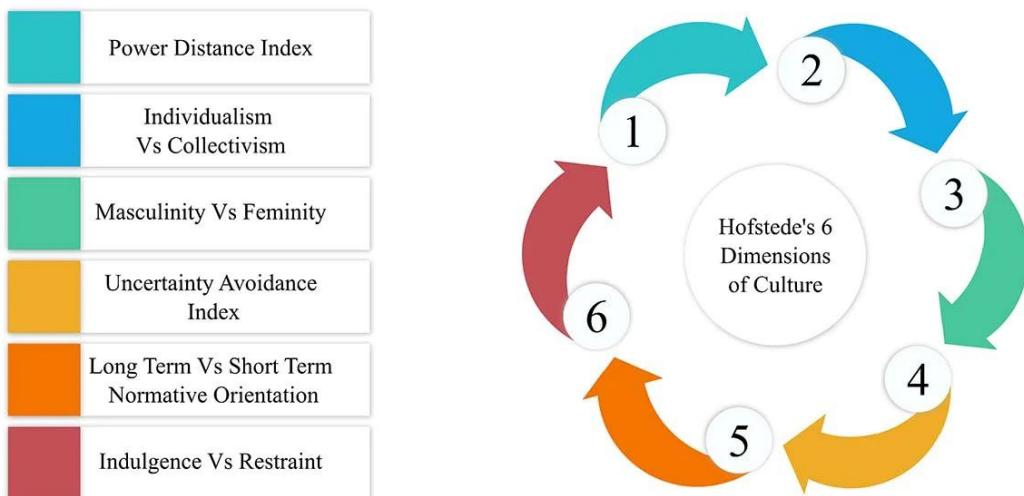


Figure 1. Les dimensions de la culture du modèle de management interculturel (Hofstede, 2011)

Source : <https://www.simplypsychology.org/wp-content/uploads/hofstede-cultural-dimensions.jpg>

Ainsi, selon ce modèle, la culture est une programmation de l'esprit qui permet de distinguer un groupe de personnes d'un autre, voire une société ou un pays d'un autre. Ce modèle permettrait également de distinguer une entreprise d'une autre, en considérant la culture dans laquelle elle est imbriquée (Hall, 2011).

## 1.2.2 Composantes de la culture organisationnelle

Selon Hofstede (2005), la culture est un ensemble de règles non écrites dans une société. Tout comme les ordinateurs sont programmés, l'humain porte en lui des pensées et des habitudes qu'il acquiert avec le temps. Ainsi, la culture est composée de divers éléments visibles et non visibles, à différents niveaux de profondeur, comme en témoigne le modèle de Schein (1991) (voir la figure 2).

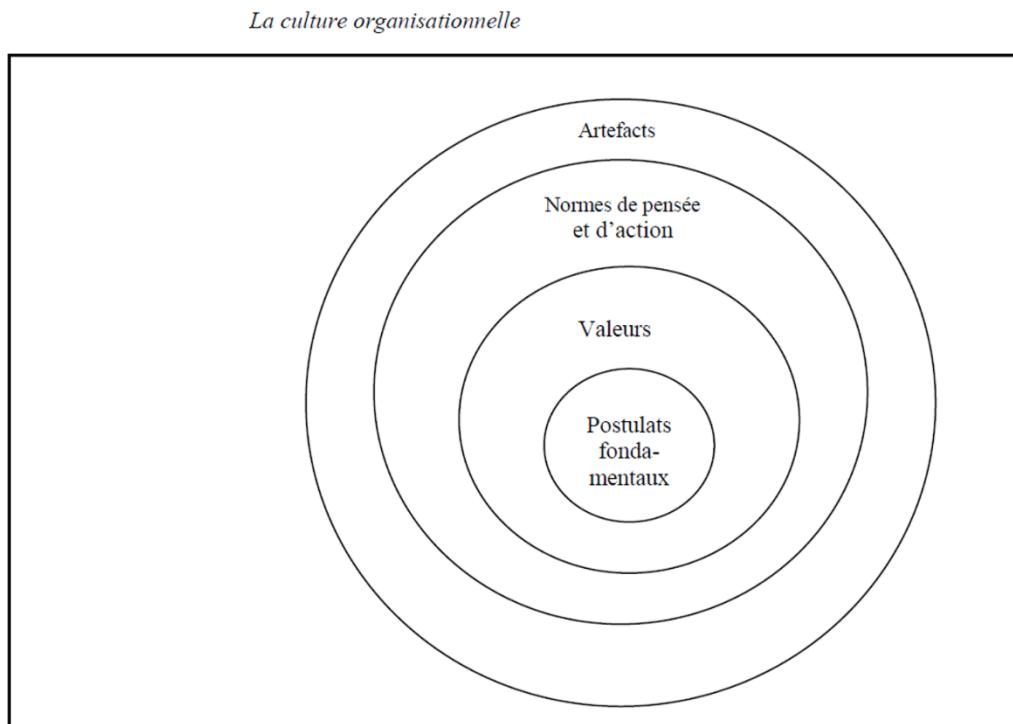


Figure 18.a: Les strates de la culture organisationnelle

Figure 2. Les composantes de la culture organisationnelle

Source : Delobbe et Vandenberghe, 2004, p. 509

Les postulats fondamentaux et les valeurs sont les premières composantes. Elles agissent sous la surface et ne sont pas visibles. Les postulats fondamentaux sont la partie la plus profonde

de la culture organisationnelle. Ces suppositions se concrétisent à travers une diversité de valeurs et de croyances. Elles déterminent, par exemple, à quel moment il faudrait favoriser la compétitivité ou au contraire la solidarité au sein de la structure organisationnelle. Elles définissent aussi le moment opportun aux changements continus ou à la stabilité (Brangier et Akiki, 2004). Le niveau des normes de pensée et d'action est situé entre les artefacts et les valeurs. Elles correspondent aux rituels, aux routines comportementales, ainsi qu'aux interprétations des événements au sein des entreprises (Siehl et Martin, 1984). Enfin, la culture se distingue par une série de manifestations matérielles et tangibles, appelées les artefacts, qui eux sont visibles. Il s'agit, par exemple, de la langue utilisée pour s'exprimer, des productions écrites, du style vestimentaire et d'autres symboles. Ainsi, ces diverses couches constituent les composantes de la culture organisationnelle.

Similairement, à travers la matrice d'analyse du tissu culturel de Johnson et Scholes (2005, cités dans Semache, 2009), on découvre que la culture organisationnelle est composée d'un paradigme, d'une gestion symbolique et des pratiques de gestion déployées dans une organisation.

Figure 2. Le tissu culturel par Johnson et Scholes (2005)

Paradigme	Valeurs centrales portées par le groupe.
<b>Gestion symbolique</b>	Mythes, Symboles, Rites et Routines.
<b>Pratique de gestion</b>	Structures de pouvoir, Structures organisationnelles, Structures de contrôle.

Figure 3. Matrice du tissu culturel de Johnson et Scholes

Source : Semache (2009, p. 349)

### **1.2.3 Approches et perspectives de la culture**

Le champ d'études de la culture organisationnelle se regroupe en deux courants de pensée : le courant fonctionnaliste et le courant interprétatifiste (Delobbe et Vandenbergue, 2004). Selon le courant fonctionnaliste, les employé·es ont une vision objective de l'entreprise, la culture est basée sur l'objectivité et la régularité. Ce courant est également fondé sur l'hypothèse selon laquelle la société a une existence réelle. Au sein de ce courant, la culture est définie par la haute direction et se manifeste à travers les valeurs, les croyances, les comportements et les artefacts. Le courant interprétatifiste, pour sa part, se base sur la subjectivité et l'intersubjectivité des employé·es. Il met l'accent sur les participants ; par exemple les employé·es peuvent eux-mêmes créer la culture de l'entreprise et avoir des perceptions subjectives à son sujet.

#### **1.2.3.1 Le courant fonctionnaliste**

Dans la sociologie américaine, le fonctionnalisme a été l'approche adoptée pendant longtemps. Cette approche perçoit l'organisation comme une société où chaque membre est considéré comme un organe qui a des fonctions à remplir (Bachmann et Simonin, 1981 ; Herpin, 1973, cités dans Dorvil et Mayer, 2001). Les fonctionnalistes qualifient les problèmes sociaux de désorganisation ou de déviance sociale (Dorvil et Mayer, 2001). Pour ce courant, l'organisation a une culture (Savoie et Brunet, 2000) ; ainsi la culture au sein d'une structure détermine l'efficacité dans l'atteinte des objectifs ainsi que l'équilibre et l'ambiance au sein de l'organisation (Savoie et Brunet, 2000). Une forte culture permet une bonne intégration et favorise un environnement convivial et paisible entraînant la créativité et la performance des employé·es, dans un environnement où les entreprises ont besoin d'innover pour maintenir leurs places. L'approche fonctionnaliste met l'accent sur un principal élément de manifestation de la culture, soit les valeurs organisationnelles (Martin et Siehl, 1983).

### 1.2.3.2 Le courant interprétativiste

Ce courant se base sur l'expérience subjective et intersubjective des personnes. Dans ce courant, au sein de l'organisation, la réalité est construite à travers des interactions sociales. Les individus évoluant au sein de systèmes sociaux doivent être envisagés à la fois comme agents et comme sujets de cet environnement social (Giddens, 1979). La culture est un mécanisme de contrôle du comportement, elle n'est pas concrète c'est un ensemble de comportements qui s'acquière (Balthazard et al., 2006). Selon l'interprétativisme, l'organisation *est* une culture, car elle permet aux employé·es de consolider les liens et d'aller au-delà d'une simple relation de travail.

### 1.2.4 Culture organisationnelle inclusive

La culture organisationnelle qui règne dans l'environnement de travail se reflète à travers l'atteinte des objectifs au sein d'une organisation, l'innovation ainsi que le bien-être et la satisfaction des employé·es. La culture organisationnelle est souvent associée à une approche qui compare l'organisation à un microsème social composé d'une structure, des normes à respecter et des valeurs sociales générant un processus de socialisation (Zghal, 2003). Dans ce sens, elle est alors perçue comme l'expression de l'identité de l'organisation. Ainsi, pour que la culture organisationnelle soit inclusive, elle passe par une intégration capable de produire des liens sociaux et des capacités d'agir (Boucher, 2021).

L'environnement de travail a un effet qui peut être positif ou négatif sur le rendement d'une personne ou d'une équipe. Ce qui amène Schein (1984) a défini la culture comme l'ensemble des postulats partagés qu'un groupe de personnes a inventés, développés afin de faire face à des problèmes d'adaptation et d'intégration interne. Selon Scott et Bruce (1994, cités dans St-Martin, 2019), l'innovation est un processus continu à plusieurs étapes avec différentes activités et comportements nécessaires à chaque étape et constitue une forme importante de comportement organisationnel. Ces comportements favorisent l'intégration des nouveaux membres, leur

permettant de développer un sentiment d'appartenance et de participer à l'atteinte des objectifs, tout en innovant et en développant une estime de soi.

La culture organisationnelle est également définie comme étant l'ensemble des valeurs et comportements des employé·es qui contribue à l'environnement social et psychologique tout en ayant un impact sur la pensée interne et les comportements externes de l'organisation (Berson et al., 2008). La culture organisationnelle est également perçue comme une force sociale largement invisible, mais très puissante, car elle favorise la cohésion et permet à l'organisation d'être plus compétitive. C'est cette force invisible qui pousse la structure vers une direction particulière à travers l'innovation (Hogan et Coote, 2014, cités dans Do Khoi Nguyen et Hui, 2019). La culture peut contribuer à la santé mentale et au bien-être au travail lorsqu'elle est saine ou devenir un facteur de stress dans le cas contraire (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Selon Homburg et Pflessner (2000), la culture organisationnelle influence en majeure partie les comportements des employé·es, les performances et l'efficacité organisationnelle (Denison et Mishra, 1995 ; Gregory et al., 2009 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983, cités dans Lejeune et Vas, 2007). Ainsi l'accueil, l'intégration, et ultimement l'inclusion des nouveaux membres, sont primordiaux, car la culture organisationnelle influence l'attitude de ses membres, qui se manifeste à travers leurs comportements et leurs relations avec les clients (Grégory et al., 2009, cités dans Sibé et al., 2012).

De nos jours, les entreprises sont composées de personnel diversifié, venant de divers horizons et présentant des caractéristiques hétérogènes. Un environnement de travail inclusif peut exercer une influence sur la satisfaction au travail. De plus, l'environnement de travail inclusif est basé sur le respect des identités individuelles portées par chaque employé (Daya, 2014). Ainsi, selon Prat dit Hauret et Carassus (2023) l'inclusion est associée au soutien de l'organisation, à travers les encouragements par les leaders, ce qui augmente le niveau de confiance des employé·es envers l'entreprise, augmente le sentiment d'inclusion et contribue à maintenir une culture organisationnelle saine. Randel et al. (2018) évoquent que les gestionnaires, en incarnant leur leadership, doivent adopter des comportements inclusifs, peu importe leurs croyances. Ces

comportements doivent toutefois être soutenus par des politiques de gestion inclusives, qui se veulent une démonstration de la volonté de la direction à miser sur une culture d'inclusion.

La culture inclusive implique de bonnes relations sociales entraînant la cohésion au sein des équipes. Au-delà des relations sociales, la culture organisationnelle inclusive se veut en cohérence avec une gestion proactive de la diversité, où les nouveaux membres de l'organisation se sentent les bienvenus et où la valeur du travail est mise en exergue, ce qui implique la mise en œuvre d'une culture de soutien, où chaque personne peut déployer son plein potentiel (Semache, 2009). Ainsi, « la culture organisationnelle peut-être un élément de gestion de la diversité lorsqu'elle est basée sur le partage, la communication et la gestion des connaissances » (Semache, 2009, p. 351). Une culture inclusive repose sur un partage constant des connaissances au sein de l'organisation et sur la capacité à remettre en question les postulats de base de la culture.

Prenant appui sur la typologie de Cameron et Quinn (1999), qui est illustré à la figure 4, une culture inclusive reposera donc davantage sur la flexibilité et la latitude que sur le contrôle et la stabilité.

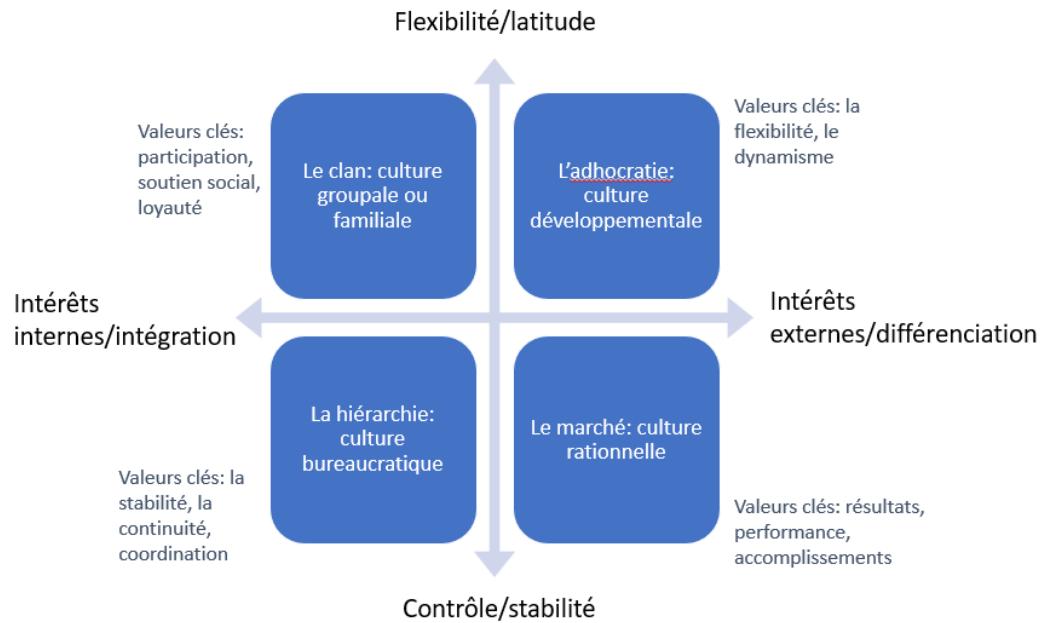


Figure 4. Les types de culture organisationnelle (*competing values framework*)

Inspiré de Cameron et Quinn (1999)

En somme, la culture organisationnelle est un concept qui a suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheuses et des chercheurs depuis de nombreuses années. Elle peut être abordée selon diverses approches, selon que l'organisation *soit* une culture ou que l'organisation *ait* une culture. Or, dans un contexte socioéconomique marqué par la diversification de la main-d'œuvre, il est de plus en plus question de culture organisationnelle inclusive. La prochaine section s'attarde à présenter l'inclusion en milieu de travail.

## 1.3 L’INCLUSION DU PERSONNEL

### 1.3.1 Définition et clarifications des concepts

L’équité, la diversité et l’inclusion apparaissent non seulement dans les discussions académiques, mais aussi dans les contextes pratiques comme un ensemble de considérations nécessaires liées certes à l’éthique organisationnelle, mais plus largement à l’intervention par le biais de lois, de règlements et de directives liées à une vision pratique de l’amélioration de l’environnement de travail. Dans cet esprit, cette sous-section est dédiée à la présentation du concept d’inclusion en milieu de travail. Si l’inclusion, l’équité et la diversité sont des notions liées, elles sont toutefois distinctes. Il convient alors de présenter leurs définitions respectives.

#### 1.3.1.1 L’équité

Aristote, dans son œuvre célèbre *l’Éthique à Nicomaque* (cité dans Zaki, 1990), définit l’équité comme une forme supérieure de justice rendue nécessaire par la généralité des lois qui doivent tenir compte des cas particuliers. Dans la rhétorique, c’est la correction d’une loi trop générale pour s’appliquer aux cas particuliers. En milieu organisationnel, elle reflète la notion de justice et d’égalité dans le traitement des employé·es. Elle implique que chaque individu devrait être traité de façon juste, en tenant compte de ses compétences et de ses besoins, sans discrimination ni favoritisme. Ainsi, selon le Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG, 2017, p. 4) « l’équité est synonyme de justice, c’est-à-dire que les personnes, quelle que soit leur identité, sont traitées de manière juste. Cela veut dire qu’il faut veiller à ce que les mécanismes d’affectation des ressources et de prise de décision soient justes pour tous et qu’ils n’introduisent pas de discrimination en fonction de l’identité ».

L’équité sur le plan organisationnel au Canada est soutenue par plusieurs dispositions législatives visant à promouvoir l’égalité et la diversité dans le milieu de travail. Parmi ces dispositions, on trouve la Charte canadienne des droits et libertés, la législation sur les droits de la

personne et les commissions chargées de son application, ainsi que des programmes d'action affirmative comme la Loi sur l'équité en matière d'emploi dont l'objectif principal est de créer une main-d'œuvre nationale représentative de la diversité canadienne, en mettant l'accent sur les groupes de population désignés. Selon Berger et Luckman (1966, cités dans Clapham, 1977), l'équité est décrite comme une perception c'est-à-dire un construit social. Rawls (1971) va dans le même sens en disant qu'elle se construit autour des normes sociales définies par et pour le groupe. Pour lui, l'équité est normative et positive regroupant ainsi les normes de justice. En organisation, on remarque également d'autres types d'équité, l'équité pragmatique qui se rapporte à ses formes identifiables et mesurables au sein de groupes ou d'organisations. Elle se construit par émergence, c'est-à-dire par processus de comparaisons, les perceptions individuelles, ainsi que le consensus social (Keramides, 2012). Au sein d'une organisation, l'équité permet à chaque membre de s'épanouir dans son travail parce qu'il a le nécessaire pour bien accomplir ses tâches. Le traitement équitable ainsi que la valorisation des employé·es au sein d'une organisation leur permettent d'être plus productifs. C'est ce qui amène Gannouni et al. (2010) à définir l'équité comme la perception de justice des décisions et traitements organisationnels par les employé·es et elle peut se manifester dans divers aspects tels que la rémunération, les promotions, le respect des diversités culturelles. Lorsque chaque membre est traité avec respect et justice, les entreprises peuvent améliorer la satisfaction et la motivation des employé·es et ainsi renforcer la cohésion d'équipe, un climat organisationnel sain et la performance globale.

### 1.3.1.2 La diversité

La diversité et sa gestion font l'objet d'une attention croissante dans les organisations publiques et privées depuis au moins trois décennies. Selon le CRSNG (2017, p. 4), « la diversité se rapporte aux conditions, aux modes d'expression et aux expériences de différents groupes définis par l'âge, le niveau d'éducation, l'orientation sexuelle, la situation ou les responsabilités de parent, le statut d'immigration, le statut autochtone, la religion, la situation de handicap, la langue, la race, le lieu d'origine, l'origine ethnique, la culture, la situation socioéconomique et d'autres attributs ». Dès lors, lorsqu'on parle de diversité, elle embrasse les handicapés, l'orientation sexuelle, l'âge, l'égalité homme-femme, l'ethnique et la culture (Doris, 2023). La

gestion de la diversité, pour sa part, se définit « comme l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées. Elle est également comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employé·es de nationalité, sexe, d'origines ethniques différents » (Garnier-Moyer, 2006, p. 25).

Une entreprise qui prône la diversité attire une multitude de personnes venant des horizons différents, ayant des compétences interculturelles qui sont des atouts à utiliser pour l'atteinte des objectifs (Ely et Thomas, 2012). La diversité constitue un levier de performance et d'innovation, car elle permet d'attirer et de fidéliser les talents. La gestion de la diversité est considérée comme un changement organisationnel complexe et dynamique, nécessitant une approche systémique et à long terme (Doris, 2023).

### 1.3.1.3 L'inclusion

Étymologiquement, le mot inclusion vient du latin *in-cludere* qui veut dire fermer. Le Petit Larousse définit l'inclusion comme une action qui permet d'intégrer une personne ou un groupe de personnes, tout en mettant fin à leur exclusion (sociale, notamment). Pour Luhmann (2011), l'inclusion sociale est la somme entre les individus et les systèmes sociaux. En milieu de travail, l'inclusion se définit comme un processus actif dans lequel les individus, les groupes, les organisations et les sociétés, plutôt que de chercher à favoriser l'homogénéité, considèrent et abordent la diversité comme une source de valeur (Roberson, 2006). Ferdman (2017) évoque que l'inclusion se concentre sur l'élimination des obstacles à la pleine participation et à la contribution de tous les employé·es dans les organisations. Sur le plan individuel, l'inclusion réfère au fait de se sentir inclus ou intégré, d'être en mesure de participer, de contribuer et d'être traité comme un membre à part entière du groupe, tout en conservant son unicité (Shore et al., 2011). Le sentiment d'inclusion rend ainsi compte des perceptions des individus.

Selon la conceptualisation de Shore et al. (2011), l'inclusion repose sur la valorisation du caractère unique de chaque être humain (*l'unicité*) et par son fort sentiment d'appartenance (*l'appartenance*), qui devient possible lorsque chaque membre du groupe est pleinement accepté. Pour permettre cette pleine inclusion, les personnes au sein de l'organisation doivent pouvoir se permettre d'être réellement elles-mêmes. Shore et al. (2011) proposent ainsi un modèle où l'exclusion, la différenciation, l'assimilation et l'inclusion sont positionnées sur deux axes : 1) le degré d'appartenance et 2) le degré d'unicité. Ce modèle est illustré à la figure 5.

	Faible appartenance	Haute appartenance
Faible valeur dans Unicité	<p><b>Exclusion</b> L'individu n'est pas traité comme un initié organisationnel avec une valeur dans le groupe de travail, mais il y a d'autres employé·es ou groupes qui sont initiés</p>	<p><b>Assimilation</b> L'individu est traité comme un initié dans le groupe de travail lorsqu'ils se conforment à la culture organisationnelle/dominante normes et minimiser l'unicité.</p>
Haute valeur dans Unicité	<p><b>Définition</b> L'individu n'est pas traité comme un initié organisationnel dans le travail, mais leurs caractéristiques uniques sont considérées comme précieuses et nécessaires pour réussite du groupe/organisation</p>	<p><b>Inclusion</b> L'individu est traité comme un initié et également autorisé / encourager à conserver sa singularité au sein du groupe de travail</p>

Figure 5. Modèle de l'inclusion de Shore et al. 2011

Source : Issu de Shore et al., 2011, p. 1266 (traduction libre)

*L'inclusion* se caractérise ainsi par une forte appartenance et un fort degré d'unicité, alors qu'à contrario, l'exclusion se caractérise par une faible appartenance et un faible degré d'unicité. *L'assimilation*, qui se caractérise par une forte appartenance et une faible valeur de l'unicité, reflète des situations dans lesquelles un individu unique est traité comme un membre à part entière lorsqu'il se conforme aux normes dominantes de la culture. Dans certains cas, certaines personnes peuvent décider de camoufler leurs différences (une surdité partielle, par exemple) (Beaudry et al., 2023). Dans ce cas, l'inclusion n'est pas réalisée, car l'on se retrouve face à une conformité de

façade, c'est-à-dire que les personnes ne disposent pas de l'espace sécuritaire nécessaire pour être pleinement elles-mêmes et cachent volontairement certaines de leurs caractéristiques qui dérogent de la norme. Dans le cas de *la différenciation*, les différences individuelles sont perçues comme des avantages pour l'entreprise (Cornet et El Abboui, 2012). La diversité des personnes dans l'organisation, sur le plan de la race, la couleur, la religion, l'orientation sexuelle ou le handicap être perçue comme un atout. Toutefois, la différenciation pourrait créer des situations d'exclusion, qui peuvent se manifester par un manque de coopération ou le refus de l'apport de l'aide de ceux qui ne sont pas acceptés dans l'équipe ou même l'occupation de certains postes (Bergeron, 2006).

D'un point de vue théorique, la notion d'inclusion repose sur la théorie de la distinction optimale (Brewer, 1991). D'après cette théorie, les individus cherchent à équilibrer ces deux besoins (l'unicité et l'appartenance), par un niveau optimal d'inclusion dans les groupes auxquels ils appartiennent.

#### 1.3.1.4 Distinctions entre l'inclusion et l'intégration

L'intégration réfère souvent aux premières étapes de la relation d'emploi, suivant l'embauche. Elle est une étape qui doit être suivie par les individus pour s'adapter dans leurs milieux d'accueil. D'après Le Capitaine (2013), l'intégration permet aux nouveaux de se sentir semblables aux autres et tolérants face aux situations. L'intégration amène également les employé·es à s'adapter aux normes de l'organisation, ce qui favorise une culture organisationnelle saine. Selon Maanen et Schein (1979, cités dans Tuttle, 2002), les entreprises gagnent à mettre en place des plateformes d'apprentissages au profit des nouveaux employé·es afin que ces derniers acquièrent les connaissances et les compétences requises pour occuper pleinement leurs postes. Cette technique fait partir du processus d'intégration. Plusieurs acteurs interviennent dans le processus d'intégration. Ils sont illustrés au tableau 1.

Tableau 1. Les acteurs du processus d'intégration des recrues

Intervenant	Objectifs	Point à couvrir
Professionnel en ressources humaines	Formaliser l'embauche ; Accueillir l'employé au sein de l'organisation ; Coordonner le processus d'intégration	Contexte global de l'entreprise, organigramme, documents administratifs, règlements et politiques internes, structure salariale. Présentation des lieux.
Supérieur immédiat	Donner à l'employé des points de repère sur son rôle et sur le mode de fonctionnement du service ; Faire un suivi du processus d'intégration	Présentation des collègues immédiats, du personnel administratif ; Présentation du service : raison d'être, organigramme, organisation de travail, objectifs, valeurs de gestion, interrelations avec les autres services ; Présentation du poste, attentes envers l'employé, personnes-ressources, évaluation du rendement ; présentation du plan d'intégration et rétroaction sur l'intégration.
Supérieur hiérarchique	Représenter la haute direction ; Créer un sentiment d'appartenance	Mot de bienvenue Importance du service de l'employé pour l'organisation.
Collègue expérimenté dans l'équipe	Accélérer le transfert des connaissances organisationnelles.	Historique du service. Valeurs de gestion de la direction.
Collègue débutant dans l'équipe	Informer et rassurer sur les difficultés d'intégration	Témoignage sur les difficultés éprouvées lors de sa propre intégration.
Collègue d'un service relié	Élargir la vision de l'employé ; Le sensibiliser aux enjeux organisationnels et à l'importance de son rôle ;	Rôle de son service ; Interdépendance avec le service de l'employé ; Personnes-ressources dans le service, au besoin.

	Établir un niveau de collaboration.	
Coéquipier	Entraîner à la tâche ; Accélérer le transfert des connaissances technologiques ; Faire un suivi de l'intégration des connaissances techniques,	Raison d'être du poste, explication détaillée des tâches, description d'une journée type, principaux obstacles au quotidien, principales interrelations (internes/externes), normes de rendement ; Personnes-ressources dans le service, conseils personnels

Source : Bédard, 2010

Ainsi, l'inclusion passe entre autres par des stratégies d'intégration permettant aux nouveaux membres de produire des liens sociaux et développer des capacités d'agir (Le Boucher, 2000). Dans le milieu du travail, le processus d'intégration des employé·es est important, car Lacaze (2005) explique que la première impression est essentielle : elle permet de savoir qu'une recrue demeurera en poste ou non.

L'inclusion, selon Le Capitaine (2013), est souvent vue comme une extension de l'intégration. Cependant, ces deux concepts appartiennent à des paradigmes différents. Le concept d'inclusion émergent avec l'idée d'une société inclusive. L'auteur souligne que ce concept est paradoxal : d'une part, il vise à promouvoir l'égalité des chances pour tous dans une société démocratique ; d'autre part, il se heurte à une société pragmatique et normative, marquée par la performance, la compétition et les exclusions. Par conséquent, l'inclusion est décrite comme un processus dynamique, confrontant le développement personnel et le changement social, tout en combinant compensation et accessibilité en fonction des individus et des contextes. Ainsi, l'inclusion se distingue de l'intégration en ce qu'elle représente non pas un processus, mais une finalité, une situation d'équité réalisée.

### 1.3.1.5 Les déterminants de l'inclusion en milieu de travail

Une inclusion réussie repose à la fois sur diverses pratiques organisationnelles. Par exemple, certaines pratiques, telles que le coaching professionnel et la gestion individualisée fondée sur les capacités et les compétences des employé·es, contribueraient à favoriser l'inclusion. Le soutien organisationnel perçu est également important. Au sein d'une organisation, plus le soutien perçu est fort, plus la confiance envers l'organisation est élevée. Par exemple lorsqu'une personne en situation de handicap est souvent encouragée par ses supérieurs et reçoit souvent de l'aide de ses collègues ; elle est plus confiante, ce qui développe une certaine cohésion et permet l'atteinte des objectifs (Prat dit Hauret et Carassus, 2023).

L'absence de discrimination en milieu de travail est également un facteur déterminant. Elle influe moins sur les préjugés en tant qu'idées que sur les préjugés en tant qu'actions concrètes. Ses conséquences se manifestent davantage dans les actions injustes inspirées par des préjugés que dans la violence qui peut en découler. Discriminer, c'est traiter une personne différemment en raison de ses caractéristiques personnelles et l'empêcher d'exercer ses droits (Commission des droits de la personne et de la jeunesse, 2024). Par exemple, en entreprise, les personnes en situation de handicap sont susceptibles de vivre des pratiques discriminatoires. Ces suppositions résultent de fausses croyances selon lesquelles les personnes en situation de handicap ne possèdent pas les connaissances, les compétences et les capacités nécessaires pour occuper les emplois requis ou ne sont pas aussi performantes qu'une personne non handicapée (Lengnick-Hall et al., 2008). Ces actes discriminatoires influencent alors négativement l'inclusion organisationnelle. Par ailleurs, les personnes handicapées évoluent moins dans leur carrière. Ils sont également moins souvent promus aux échelons supérieurs (Jackson et al., 2000).

La justice organisationnelle constitue également une variable organisationnelle majeure. Elle désigne l'ensemble des règles et des normes sociales qui encadrent, au sein de l'entreprise, la distribution des ressources et des avantages, les processus et procédures qui en déterminent l'attribution, ainsi que les relations interpersonnelles qui y sont associées (Folger et al., 1998). En tant que construit multidimensionnel, la justice organisationnelle regroupe plusieurs formes de

justice : distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle (Bies, 2001). La justice distributive concerne l'évaluation des résultats et les conséquences des décisions d'allocation (El Akremi et al., 2006, cités dans Fall et Roussel, 2017). La justice procédurale renvoie à l'évaluation des règles et des procédures formelles appliquées pour atteindre les résultats d'allocation (El Akremi et al., 2006, cités dans Fall et Roussel, 2017). Elle concerne la perception d'équité à l'égard des mécanismes et processus utilisés. La justice informationnelle, pour sa part, porte sur la perception de justice relativement aux explications et informations fournies lors des interactions interpersonnelles (Colquitt, 2001) et est renforcée par des communications claires, honnêtes et complètes. Quant à la justice interpersonnelle, elle repose sur la qualité du traitement accordé aux individus, se manifestant par l'honnêteté, la courtoisie, la politesse et le respect que les employé·es attendent de leur employeur (Colquitt, 2001).

D'après certaines études, plus la justice organisationnelle est élevée, plus l'inclusion est forte, car les employé·es, surtout les personnes issues des groupes traditionnellement marginalisés ou minoritaires, sont sensibles à la justice organisationnelle. Elles accordent donc une plus grande valeur aux entreprises considérées comme équitables et attentives à tous les employé·es (Stone et Colella, 1996). Si les employé·es ont confiance en l'organisation et remarquent de l'attention et de la reconnaissance, et bénéficient d'un espace de liberté, la probabilité est forte qu'il donne un bon rendement, ce qui pourrait donc augmenter la perception d'inclusion organisationnelle ressentie par l'ensemble du personnel.

En somme, les milieux de travail ont subi une profonde transformation en raison de la diversification de la main-d'œuvre et de la nécessité de revoir leurs pratiques pour favoriser l'inclusion. Ces transformations s'opèrent toutefois dans un mode d'organisation du travail de plus en plus flexible, qui repose entre autres sur le travail hybride. La prochaine section se penche sur ce concept.

## 1.4 LE TRAVAIL HYBRIDE

Le travail hybride constitue une méthode d'organisation du travail qui permet de combiner la présence physique au bureau avec le travail à domicile. Cette approche facilite l'exécution des tâches dans des environnements adaptés, tout en atténuant les effets négatifs souvent associés à une pratique excessive du télétravail (Taskin, 2021). De son côté Halford (2005) fait partie des premiers chercheurs à étudier en profondeur la question de la réorganisation spatiale du travail et elle définit le travail hybride comme un modèle d'organisation qui associe le travail à domicile et le travail sur le site, en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour établir une connexion efficace entre ces deux lieux. Cette forme de travail permettrait une productivité organisationnelle et individuelle accrue, car elle renferme plusieurs avantages (Beno, 2022).

Le télétravail a prouvé son efficacité pendant la crise de la COVID-19, devenant ainsi une méthode de travail essentiel. De plus en plus, les entreprises essaient de mettre en place un modèle hybride répondant à leurs besoins, car certains optent pour un travail à la maison pendant que d'autres veulent travailler au bureau plusieurs jours par semaine. Dès la fin de la pandémie, le travail à distance est resté très fréquent dans bien des pays sous une variété de formes qualifiées comme « hybrides » qui est censé durer dans le futur (Abord de Châtillon, 2022 ; Haas, 2022, cités dans St-Onge et Bachini, 2023).

Selon Lewandowsky et al. (2020), le travail hybride est l'ensemble du travail physique et à distance, offrant aux employé·es la flexibilité de travailler hors lieu habituel de travail. Ces auteurs soutiennent que ce modèle de travail offre des avantages spécifiques, en particulier la flexibilité, la réduction des coûts de main-d'œuvre, une plus grande satisfaction des travailleuses et des travailleurs et de meilleures expériences environnementales. Cette affirmation est soutenue par Baker (2021), qui propose que le travail hybride, grâce à l'adoption de services numériques, pourrait engendrer des changements permanents dans la conception des bureaux. Selon Iqbal et al. (2021), le travail hybride est une tendance industrielle mondiale en raison de l'explosion de la numérisation.

Halford (2005) explique que le concept de travail hybride suscite de nombreux questionnements qui dépassent les débats existant autour du télétravail et de l'organisation virtuelle. Le terme « travail hybride » peut être défini comme un mode d'organisation du travail structuré autour des activités à réaliser, partagé dans différents lieux de travail (domicile, locaux de l'entreprise, cyberespace et tout tiers lieu), tout en utilisant les TIC pour exécuter les tâches et maintenir les relations, et offrant l'autonomie aux travailleuses et aux travailleurs de s'organiser en ces différents lieux en fonction des activités (Taskin, 2025). Avec le travail hybride, les employé·es peuvent sauvegarder les interactions tout en étant dans un espace d'intimité. Selon Halford (2005), ce mélange des lieux de travail présente des avantages indéniables pour les travailleuses et travailleurs et les gestionnaires. Ainsi, le travail hybride devient une solution gagnant-gagnant, sans pour autant accroître le stress ou l'intrusion généralement associés au télétravail. Par ailleurs, elle renforce l'idée présentée par (Choudhury et al., 2024) que le travail hybride peut être la « meilleure des deux mondes », en combinant les avantages du travail à domicile et celui en présentiel.

#### **1.4.1 Les principaux modèles de travail hybride**

Il y existe quatre principaux types de modèle de travail hybride selon Gratton (2021) : hybride flexible, hybride fixe, hybride orienté bureau et hybride orienté distance.

##### **1.4.1.1 Le modèle de travail hybride flexible**

Selon ce modèle, les employé·es disposent d'une autonomie accrue pour choisir leurs horaires ainsi que le lieu de travail en tenant compte de leurs priorités. Comme il est indiqué, ce modèle est marqué par une grande flexibilité et s'adapte aux exigences variées des missions individuelles et collectives. Malgré cette souplesse dont elle dispose, elle peut poser des défis en matière de coordination des tâches en équipe et du lieu de travail.

#### 1.4.1.2 Le modèle de travail hybride fixe

Selon ce modèle, c'est l'entreprise qui définit les jours et les heures de travail à distance ou en présentiel pour les employé·es. Il peut favoriser la collaboration et le renforcement d'équipe en personne, tout en permettant une certaine flexibilité pour les employé·es. Mais, il pourrait être moins efficace pour ceux qui ne trouvent pas leur environnement de travail optimal dans ce modèle prédéfini, et pourrait en outre ne pas offrir les mêmes autonomies permettant aux uns et aux autres de faire ressortir leur plein potentiel au bureau.

#### 1.4.1.3 Le modèle de travail hybride orienté bureau

Dans ce modèle, les employé·es sont généralement sur site, bien qu'ils aient la possibilité de travailler à distance certains jours par semaine, ce qui permet de maintenir la culture de l'entreprise et le sentiment de communauté, tout en offrant une certaine flexibilité. Pourtant, il peut entraîner des difficultés en termes de visibilité pour les employé·es sur qui sera au bureau et quand, car il serait difficile de savoir combien d'employé·es étaient présents ou non.

#### 1.4.1.4 Le modèle de travail hybride orienté distance

Ce modèle de travail permet aux employé·es de travailler à distance la majorité du temps, avec des visites occasionnelles dans des espaces de coworking ou au bureau pour certaines activités spécifiques, ce qui augmente la productivité et la satisfaction au travail des employé·es aiment travailler à distance. Mais elle pourrait aussi augmenter les risques d'isolement des employé·es et poser des défis pour maintenir la culture et la communauté de l'entreprise.

En général, on remarque que chaque modèle a ses avantages et inconvénients, ce qui pourrait inspirer les chercheurs à trouver un nouveau mode de travail.

#### 1.4.2 Le télétravail et son évolution

Le télétravail fait son apparition dans les années 1970 grâce aux TIC et a été utilisé pour la première fois par Jack Nilles, qui le définit comme la possibilité de travailler à l'extérieur de son environnement de travail conventionnel et de communiquer grâce à la télécommunication ou la technologie informatique (Bailey et Kurland, 2002). Dans les années 1950, l'architecte Norbert Wiener pouvait suivre l'avancement de la construction d'un immeuble aux États-Unis depuis son poste de travail en Europe, faisant ainsi partie des premiers à expérimenter cette forme de travail à distance (Bedoud et al., 2015). Au Canada, le premier projet pilote de télétravail dans la fonction publique a été lancé en 1992 (Gouvernement du Canada, 2013), à une époque marquée par l'émergence des technologies de l'information telles que les téléphones et les ordinateurs.

Son expansion notable ne se manifeste toutefois qu'à partir des années 1990, avec des variations notables selon les pays (Hallin et al., 2019). Ce n'est que pendant la pandémie que le télétravail a connu une croissance significative. L'estimation actuelle, selon différentes sources, suggère qu'en 2050, environ un emploi sur deux pourrait être réalisé à distance. De plus, nous assistons à une évolution du cadre spatio-temporel des activités professionnelles et privées (Vayre, 2019). Si le télétravail a rapidement gagné en popularité, c'est qu'il s'est révélé bénéfique, surtout en termes d'efficacité, d'autonomie et d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle (Deschênes, 2024). Un peu après la pandémique, ce sont 39 % des nouveaux télétravailleurs et des nouvelles télétravailleuses qui souhaitaient continuer à travailler partiellement (24 %) ou entièrement (15 %) depuis chez eux (Mehdi & Morissette, 2021). À l'opposé d'autres aimeraient travailler depuis le bureau, car le fait de voir leurs collègues, de tisser des relations informelles, partager des connaissances ou se faire former entre eux est d'une importance significative (Appel-Meulenbroek et al., 2022). Similairement, selon une enquête menée par l'Agence nationale française pour l'amélioration des conditions de travail en 2020, 88 % des travailleurs et des travailleuses ayant expérimenté le télétravail pendant la pandémie souhaitent continuer sur cette lancée (Héry et al., 2022). D'après Gautier et Montornès (2022), 37 % des travailleurs et des travailleuses ayant pratiqué le télétravail durant la pandémie continuent de le pratiquer pendant la

période postpandémique, alors qu'en Belgique, les chiffres montent à 48 %, ce qui traduit un net changement comportemental dans les habitudes des travailleuses et des travailleurs.

Avant la pandémie et l'instauration du confinement obligatoire, soit entre 2000 et 2008, les télétravailleurs et les télétravailleuses représentaient seulement 11,2 % de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne, et le télétravail occupait une part limitée de leur horaire, la plupart du temps moins de 10 heures hebdomadairement (Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre [CCTM], 2020). Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé, c'est une proportion d'environ 40 % de la population active du Québec — soit quelque 4,4 millions de personnes — a été contrainte de basculer vers le télétravail (CCTM, 2020). Un an plus tard, en avril 2021, 32 % des employé·es canadiens âgés de 15 à 69 ans travaillaient encore principalement à distance (Statistique Canada, 2021b). Selon Statistique Canada, près de 39 % des emplois au Canada pourraient être exercés en télétravail. Aujourd'hui, la majorité des travailleurs et des télétravailleuses privilégient le travail à distance : une enquête de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) révèle que 90 % des employé·es préfèrent majoritairement télétravailler (Riou et al., 2021).

Dans le rapport de Taskin et al. (2022), certaines personnes indiquent que la présence d'un espace de travail au sein de leur domicile était une situation temporairement acceptable. Cependant, pour d'autres, cette configuration peut engendrer des tensions tant individuelles que familiales, accompagnées de stress et de difficultés à se déconnecter. Face à cette réalité, les individus adoptent diverses stratégies pour maintenir une séparation entre ces deux sphères, telles que l'acceptation, l'évitement et le cloisonnement. En somme, le télétravail est généralement bien accueilli lorsqu'il est mis en œuvre de manière réfléchie, permettant aux employé·es de s'adapter à leur propre rythme. Cependant, lorsqu'il est instauré de manière soudaine comme pendant la pandémie de COVID-19, il peut engendrer du stress ainsi qu'un sentiment d'isolement (Rouzel et al., 2021).

Les études réalisées par plusieurs auteurs mettent en lumière l'évolution rapide du télétravail au cours des dernières années. De plus en plus de chercheurs s'intéressent désormais au travail hybride, ainsi qu'à ses enjeux tant individuels qu'organisationnels.

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

Le travail hybride soulève plusieurs enjeux sur les plans organisationnels et individuels. Cette section se penche sur les conséquences et sur les défis associés à la mise en place d'un tel mode d'organisation du travail.

Avec le travail hybride, il est possible de remarquer une certaine insatisfaction de la part des employé·es, souvent en raison de la faible valeur ajoutée des déplacements sur le lieu de travail. Les jours de travail sur le lieu de travail sont souvent similaires à ceux à distance, notamment en raison de l'utilisation de la vidéoconférence et des interactions qui demeurent virtuelles et de la rareté du travail d'équipe ou collaboratif (Deschênes, 2024). De plus, sur le plan social et relationnel, certaines personnes sont plus sensibles au fait d'être isolée quotidiennement, sans aucune interaction physique avec des collègues ou avec des clients. Ce sentiment de solitude, voire d'isolement, est susceptible de soulever de nombreuses conséquences négatives, spécialement en ce qui concerne la santé et le bien-être psychologique (Registre et al., 2022). Ce manque de contact physique décourage certains employé·es ; ajoutés à cela, l'autonomie restreinte, la rigidité, le contrôle et la régulation au sein de l'organisation qui ont cours sans égard à la nature des tâches auxquelles ils font face entraînent le découragement et une diminution de la productivité, car cette méthode de travail crée une baisse de la motivation (Deschênes, 2024). Ces circonstances peuvent aussi engendrer l'atténuation due au stress que peut ressentir l'employé causé par la charge de travail qui les attend une fois sur le lieu de travail et celle opérée quotidiennement lorsqu'ils sont chez eux.

En raison de la perméabilité croissante entre le travail et la vie personnelle, les employé·es rencontrent de plus en plus de difficulté à établir une distinction claire entre leur vie professionnelle et personnelle. Cette frontière floue est accentuée par le travail hybride, car les technologies de l'information et des communications (TIC) rendent l'espace professionnel plus facilement accessible à tout moment. Ainsi, si des effets positifs sont constatés en matière d'efficacité, de

qualité du travail et de productivité en contexte de travail à distance, ces effets pourraient s'expliquer par l'intensification et par la densification du temps de travail (Hill et al., 2003). À ces effets s'ajoute l'isolement social, qui touche tant la sphère professionnelle que personnelle.

À cet égard, l'isolement professionnel demeure à ce jour l'une des conséquences négatives du travail hybride les mieux documentées (De Vries et Williams, 2020). Les employé·es, en travaillant quatre ou cinq jours à la maison, se sentent moins visibles, manquent des opportunités de promotions et d'avancement de carrière, car ils ne sont pas souvent surplace pour se faire remarquer. Aussi, les discussions plus informelles manquent à plusieurs (Fay et Kline, 2011). Des politiques de travail hybride qui ne s'harmonisent pas avec les valeurs personnelles des employé·es (p. ex., la protection de l'environnement, la famille ou l'autonomie) peuvent conduire à une insatisfaction croissante et entraîner une baisse de la productivité. Cette dissociation impacte négativement la conformité des individus au sein de l'organisation, ce qui a pour effet de diminuer leur engagement et leur satisfaction.

Selon Hilbrecht et al. (2013, cité dans Ajzen, 2020), le télétravail semble exacerber les inégalités de genre, notamment en ce qui concerne l'intensification des responsabilités parentales. La mise en place du télétravail a des répercussions significatives sur les femmes qui portent une part disproportionnée des tâches ménagères. Ainsi, le télétravail pourrait amplifier une charge déjà importante liée à leurs responsabilités.

L'encadrement du nombre de jours en télétravail est aussi un enjeu important. D'après Deschênes (2024), l'obligation de travailler deux jours par semaine sur site est perçue comme un manque de flexibilité par le personnel de la fonction publique québécoise. Ajoutons le contrôle de gestion, notamment en matière de télésurveillance. La télésurveillance se serait par ailleurs intensifiée dans certaines organisations pendant la période de télétravail (Thulin et Vilhelmson, 2022). L'évolution technologique permet désormais de suivre en temps réel les résultats des employé·es. L'utilisation de badges d'accès traçables, la multiplication des réunions d'équipe et le

recours aux identifiants informatiques figurent parmi les pratiques susceptibles d'accentuer le contrôle de gestion. Ces outils de surveillance peuvent ainsi renforcer la supervision exercée par les gestionnaires, ce qui est parfois perçu négativement par les employé·es. Cette perception influence l'évaluation de l'utilité et du confort des journées de travail en présentiel, ainsi que la satisfaction globale à l'égard du modèle hybride.

Les avantages des jours où le télétravail s'effectue se manifestent de manière significative et engendrent un large éventail de bénéfices pour les employé·es et les organisations. Tout d'abord les économies financières représentent un aspect crucial. Les salariés peuvent réduire leurs dépenses liées aux transports, à la restauration et à l'habillement professionnel (Deschênes, 2024), ce qui permet de mieux gérer leurs budgets. Ensuite l'amélioration de la qualité de vie est un bénéfice majeur du télétravail. Les employé·es peuvent aménager leur espace de travail selon leurs préférences, créant un environnement propice à la productivité et au bien-être. De plus cette flexibilité offerte par les jours de télétravail permet aux salariés de mieux gérer leur temps, favorisant un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'augmentation de la production et de la concentration constitue également une conséquence positive notable ; lorsqu'ils travaillent depuis leur domicile, les employé·es rencontrent moins de distractions qu'au bureau, ce qui leur permet de se concentrer davantage. En conséquence, ils deviennent plus efficaces dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes (Tremblay et al., 2006). La diminution du stress aussi permet aux employé·es d'éviter des trajets quotidiens souvent de longs et stressants, ce qui contribue à une meilleure santé mentale et une réduction de risque d'épuisement professionnel. Par ailleurs, les journées de télétravail contribuent à une réduction des émissions de carbone, et à une diminution de pollution de l'air par les voitures. Une augmentation de l'autonomie figure également parmi les conséquences individuelles relevées (Diard et Hachard, 2021). Le télétravail favorise également une meilleure conciliation des temps sociaux c'est-à-dire que les salariés disposent de plus en plus de temps pour s'investir dans leurs relations personnelles, loisirs et engagements communautaires. Ils arrivent à tisser des liens sociaux plus forts et à mener une vie plus équilibrée, ce qui augmente la motivation et l'engagement du travail. Ces avantages contribuent à améliorer la qualité de vie, en réduisant le stress et en augmentant l'autonomie, la

confiance et la productivité, ce qui renforce le sentiment d'accomplissement des employé·es (Truchon et al., 2021).

Sur le plan organisationnel, l'engagement envers l'emploi se concentre sur l'implication de l'employé·e dans l'exécution de ses tâches quotidiennes et dans la réalisation d'objectifs opérationnels (Saks et al., 2022). Cet engagement opérationnel reflète la motivation de l'individu à contribuer activement à la mission de l'entreprise et à atteindre des résultats. D'autre part, l'engagement organisationnel, et plus particulièrement celui de nature affective, est lié aux sentiments d'appartenance et d'attachement qu'un employé développe envers son entreprise. Cet engagement affectif se traduit par une identification forte à la culture et aux valeurs de l'entreprise, renforçant ainsi la fidélité de l'employé et sa volonté de s'investir à long terme dans la réussite collective. En cultivant ces deux dimensions de l'engagement, les organisations peuvent non seulement améliorer la performance individuelle, mais aussi créer un environnement de travail positif et motivant (Meyer et al., 1990). Ainsi, les employé·es, reconnaissants des avantages offerts par le travail à distance, développent un sentiment de redevabilité envers leur organisation et adoptent davantage de comportements et d'attitudes positives au travail, ce qui contribue à l'amélioration de leur performance. Par ailleurs, les organisations peuvent réaliser des économies, notamment en réduisant leur consommation d'électricité et leurs besoins en superficie locative (Largier, 2001).

Globalement, pour tirer pleinement parti des avantages d'un modèle hybride, il est essentiel que les organisations reconnaissent et adressent ces enjeux. En créant un environnement de travail qui favorise à la fois la flexibilité individuelle et l'efficacité collective (Lord, 2021), les entreprises pourront renforcer leur résilience et leur performance à long terme.

## **1.5 CONCLUSION DU CHAPITRE 1**

Dans ce premier chapitre, nous avons mis en exergue le fait que la pandémie de COVID-19 a provoqué de profonds bouleversements dans le milieu organisationnel et chez les travailleuses et les travailleurs. Elle a notamment entraîné des transformations majeures dans l’organisation du travail, avec l’essor du télétravail, suivi de l’émergence du modèle hybride combinant présence et distance. Cette nouvelle forme de travail influence de manière significative l’expérience des employé·es en milieu organisationnel. Dans ce contexte, la culture d’entreprise et le sentiment d’inclusion apparaissent comme deux notions centrales, tant dans la littérature scientifique que pour les praticiens. Ce mémoire s’inscrit dans cette perspective. Le chapitre suivant présente la démarche méthodologique adoptée pour mener cette recherche.

## **CHAPITRE 2**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Ce deuxième chapitre est consacré à la présentation des aspects méthodologiques de la recherche. Il débutera par l'exposition de la question de recherche, de l'objectif principal et des objectifs secondaires. La pertinence sociale et scientifique de l'étude, ainsi que l'approche méthodologique adoptée, seront ensuite abordées. Le cadre d'analyse ainsi que l'outil utilisé pour la collecte des données seront également présentés. Enfin, la description de la population à l'étude, les méthodes d'analyse des données et les considérations éthiques viendront clore ce chapitre.

#### **2.1 QUESTION DE RECHERCHE**

La présente étude repose sur la question de recherche suivante : la culture organisationnelle est-elle associée au sentiment d'inclusion du personnel dans un contexte de travail hybride ?

#### **2.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

L'objectif principal de cette étude est de décrire et d'examiner les liens entre la culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion du personnel dans un environnement hybride. Cet objectif principal se subdivise en trois objectifs secondaires, chacun contribuant à l'atteinte de la visée globale de la recherche :

- i. Brosser un portrait des quatre types de cultures organisationnelles.
- ii. Examiner et comparer les liens entre les quatre types de culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion du personnel.

- iii. Examiner les différences quant au sentiment d'inclusion du personnel en fonction du nombre de jours en télétravail.

## **2.3 PERTINENCE DE LA RECHERCHE**

### **2.3.1 Pertinence scientifique**

La revue des écrits se concentre sur trois thèmes principaux : le travail hybride, le sentiment d'inclusion et la culture organisationnelle. Elle met en lumière plusieurs questions qui restent sans réponse. Comme l'indique Ostroff et al. (2013), de nombreuses études ont vu le jour depuis les années 80 sur la culture organisationnelle et sur son effet sur les organisations et les employé·es. Cependant, à notre connaissance, peu de recherches se penchent sur les liens entre la culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion des employé·es au sein d'organisations adoptant un modèle de travail hybride.

Cette recherche s'avère pertinente sur plusieurs aspects. En premier lieu, elle vise à examiner les liens entre le sentiment d'inclusion et les quatre types de culture organisationnelle, ce qui, à notre connaissance, n'a pas été fait par le passé. En second lieu, elle vise à examiner le sentiment d'inclusion du personnel dans un contexte de travail hybride, qui implique une distance sociale et physique entre l'employé et son environnement de travail. Ainsi, l'absence de données scientifiques en ce qui concerne ces enjeux soulève une pertinence scientifique qui permet d'approfondir notre compréhension de la thématique (Bourgeois, 2016).

Ainsi, d'une perspective scientifique, nos résultats combleront un déficit de connaissances en ce qui concerne le lien entre la culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion des employé·es dans un environnement de travail hybride, alors que la mise en

relation de ces deux concepts n'a pas été réalisée à ce jour. Les connaissances issues de cette étude viendront enrichir les modèles théoriques existants et approfondir la compréhension des dynamiques liées à la culture organisationnelle et à l'inclusion des employé·es en contexte de travail hybride.

### **2.3.2 Pertinence sociale**

Bien que le télétravail ait suscité un certain intérêt managérial par le passé, il n'était pas encore une pratique courante dans les entreprises avant la crise de la COVID-19. Cette pandémie a radicalement transformé la façon dont les organisations envisagent le travail. L'après-pandémie ouvre la voie à une mise en œuvre durable d'un nouveau mode d'organisation qui aille pratiquer le travail à distance et le travail en présentiel, connu sous le nom du travail hybride. Le concept de travail hybride, qui combine les meilleures pratiques de télétravail et de présence physique au bureau, n'a été que très peu testé par les entreprises avant cette période. Les organisations qui avaient tenté d'introduire des modalités de travail hybride se heurtaient souvent à des obstacles culturels, technologiques et logistiques.

Cependant, la nécessité de maintenir les opérateurs pendant les confinements a poussé de nombreuses entreprises à adopter rapidement des solutions de télétravail, permettant ainsi aux employé·es de rester productifs en dépit des contraintes imposées par la pandémie. Les organisations ne disposent pas encore de toutes les connaissances requises permettant de comprendre les liens entre la culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion dans un environnement de travail hybride. L'examen de différents facteurs organisationnels et individuels permettant d'établir ces liens revêt une pertinence sociale autant pour les organisations, les gestionnaires que pour les employé·es eux-mêmes.

Une recherche est considérée comme pertinente si elle est applicable par des praticiens, si elle facilite l'identification de leviers d'action, et aide à prendre de meilleures décisions Soparnot et al. (2017). La pertinence sociale de cette étude s'inscrit dans une pertinence sociale de type conceptuel, car elle permet de comprendre les facteurs d'adaptabilité des employé·es dans un environnement hybride, ainsi que les facteurs individuels agissant sur la culture organisationnelle dans un contexte hybride.

Comme le souligne Bendarawi (2022), le but de toute recherche est de fournir des éléments de réponse à une question centrale, afin de faire progresser la compréhension d'un sujet spécifique. La pertinence conceptuelle d'une recherche offre également aux gestionnaires et aux organisations des cadres d'analyse leur permettant de mieux comprendre et d'anticiper certains événements (Barthelemy, 2012 ; Soparnot et al., 2017). La pertinence sociale de notre étude s'inscrit dans cette perspective.

### **2.3.3 Cadre d'analyse**

#### **2.3.3.1 Le travail hybride**

Le concept fondamental de ce mémoire repose sur l'idée du travail hybride, qui constitue le sujet principal de notre réflexion. Pour bien comprendre cette notion, il est essentiel de définir d'abord le télétravail, car le travail hybride inclut en effet une dimension de travail à distance, effectuée depuis chez soi ou ailleurs, ainsi qu'une composante du travail en présentiel, exercée sur les lieux habituels de travail (Halford, 2005). Il est important de noter que le télétravail englobe des réalités variées, ce qui explique l'utilisation parfois inappropriée du terme travail mobile. En général, le télétravail désigne le travail effectué à distance par rapport au lieu principal ou au siège de l'employeur, en s'appuyant sur les technologies de l'information (Tremblay, 2020).

Le travail hybride représente une approche moderne de l'organisation du travail qui combine de manière flexible la présence physique sur un lieu de travail traditionnel et le travail à distance. Cette définition, proposée par Hakizumukama (2021), souligne la dualité inhérente à ce modèle de travail, offrant aux salariés la possibilité d'alterner entre différents contextes professionnels. Dans le contexte spécifique de l'étude ci-dessus, le modèle de travail hybride étudié peut être qualifié de « supervisé, mais non réglementé » selon la terminologie de Grzegorczyk et al. (2021) qui est caractérisé par la présence obligatoire imposée, la flexibilité dans le choix des jours et le cadre réglementaire. Cette flexibilité est aussi remarquée au niveau de la portion du télétravail et permet l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Au niveau des organisations, il y a une réduction des coûts, car les entreprises font des économies grâce au télétravail. De plus, le travail hybride permet aux employé·es de consacrer plus de temps au sport, au sommeil et à une alimentation plus saine, contribuant ainsi à réduire le stress et améliorer le bien-être général. Cette méthode permet aux employées et aux employé·es d'être satisfaits et plus engagés. Le travail hybride appelle à plus de confiance et d'autonomie de la part des gestionnaires.

#### **2.3.4 Le sentiment d'inclusion**

L'inclusion sur le lieu de travail ne se résume pas à la simple diversité sur le plan de la composition du personnel. Comme l'a souligné Myers (citée dans Stanford, 2020, p. 247), « La diversité est l'invitation à la fête, l'inclusion est l'invitation à danser ». Cette métaphore illustre bien le concept d'inclusion, c'est-à-dire qu'elle repose sur la participation active et sur l'engagement de tous. La définition retenue dans le cadre de notre travail du sentiment d'inclusion est la suivante : le degré auquel les personnes ont le sentiment de faire partie des processus organisationnels, dans le respect de leur unicité (Chung et al., 2020). Selon Bersin et Enderes (2021), les entreprises qui facilitent l'inclusion

des employé·es sont plus performantes ; l'inclusion n'est pas uniquement une question d'éthique et de responsabilité sociale, mais aussi un avantage concurrentiel.

### **2.3.5 La culture organisationnelle et le modèle des valeurs concurrentes**

La culture organisationnelle est définie comme une manière spécifique dont une entreprise réagit aux problèmes auxquelles elle fait face (Schein, 2000). Elle représente tout ce qui souligne et organise la vie d'une organisation, offrant une vision globale de l'organisation (Semache, 2009). Dans le cadre de cette étude, la culture organisationnelle est donc définie comme un ensemble de normes, de croyances, de symboles, de rituels, de valeurs et d'hypothèses qui sont partagés par les membres de l'entreprise (Denison, 1984). Ainsi, la culture organisationnelle est considérée comme un ensemble de valeurs et de croyances partagées, aidant les individus à assimiler les fonctions d'une organisation et à enseigner ses normes et ses comportements attendus à ses membres. À travers ces différentes définitions, on remarque que l'environnement interne de l'organisation montre un élément commun, à savoir le « partage » entre les membres de l'organisation (Schneider et al., 2013).

La littérature a proposé différents modèles pour classer la culture organisationnelle, qui sont le modèle de Hofstede et al. (1991), de Denison (1990), de Schein (1992), de Harrison et Stokes (1992), de Goffee et Jones (1996) et enfin, le modèle de Cameron et Quinn (1999). Dans le cadre de cette étude, notre choix s'est porté sur ce dernier, notamment en raison de la possibilité de mesurer quantitativement les types de culture à partir des valeurs organisationnelles (Marchand et al., 2013).

Notre cadre d'analyse prend appui donc sur le modèle des valeurs concurrentes (*competing values framework*) de Cameron et Quinn (1999). Ce modèle, développé originellement pour décrire les valeurs sous-jacentes aux critères d'efficacité

organisationnelle, caractérise les cultures organisationnelles selon deux dimensions. La première dimension permet de distinguer les entreprises orientées vers des préoccupations internes, telles que le bon fonctionnement de leurs processus ou le bien-être du personnel, de celles davantage centrées sur des enjeux externes, comme l'adaptation aux contraintes environnementales ou aux attentes du marché. La seconde dimension situe les organisations sur un continuum allant de la flexibilité au contrôle. Ainsi, les organisations à culture flexible offrent une grande marge de manœuvre à leurs membres, alors que celles qui privilégient le contrôle régulent étroitement leurs comportements. En croisant ces deux dimensions, quatre types de cultures organisationnelles se dégagent, la culture de type « soutien » ou groupale, la culture de type « innovation » ou développementale, la culture de type « règles » ou hiérarchique et la culture de type « buts » ou rationnelle.

La culture de type « soutien » combine une orientation interne avec un contrôle modéré. Ces entreprises sont particulièrement attentives au bien-être et au développement du personnel, favorisant la coopération et la participation active. La confiance et la communication interpersonnelle y sont encouragées à travers de nombreux échanges informels, ce qui génère un fort sentiment d'appartenance chez les membres de l'organisation.

La culture de type « innovation » se caractérise par une orientation externe et une grande flexibilité. Ces organisations valorisent la créativité, l'ouverture au changement et l'expérimentation, se renouvelant constamment au niveau des produits, services, procédés et structures internes. Cette culture se traduit par une faible formalisation du travail et une communication fluide, essentiellement informelle.

Les organisations régies par une culture de type « règles » mettent l'accent sur un contrôle rigoureux des comportements et une orientation centrée sur leurs processus internes. Elles sont marquées par une division du travail prononcée, une formalisation importante, une structure hiérarchique développée et une standardisation des procédures. La communication y est principalement descendante et le respect de l'autorité y prédomine.

Enfin, la culture organisationnelle de type « buts » se concentre principalement sur son environnement externe et cherche à renforcer sa position sur le marché grâce à une rationalisation poussée de ses processus internes. Ces organisations s'appuient sur la planification stratégique, le management par objectifs et les récompenses basées sur le mérite pour mobiliser leur personnel vers l'atteinte des résultats fixés.

## **2.4 APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Dans l'optique d'atteindre les objectifs de la recherche, il importe de choisir quelle approche de recherche privilégier. Deux grandes approches sont proposées en matière de méthodologie de la recherche, soit l'approche quantitative et l'approche qualitative. Dans le cadre de ce mémoire, notre choix s'est tourné vers la recherche quantitative. Les études quantitatives visent divers objectifs, tels que brosser un portrait descriptif, analyser les relations entre des concepts, valider un modèle théorique ou tester des hypothèses (Giordano et Jolibert, 2016). Cette approche a été choisie pour sa capacité à répondre efficacement à la question principale de recherche et à atteindre les objectifs de l'étude. Cette approche nous permet de nous pencher sur les relations entre des variables qui ont déjà été sollicitées par le passé, dans différents modèles ou différentes théories disponibles dans la littérature scientifique (Giordano et Jolibert, 2016). La culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion sont des concepts pour lesquels différentes théories et études antérieures sont disponibles, ce qui justifie le recours à cette approche.

L'approche quantitative présente plusieurs avantages notables. Elle offre en outre la possibilité de mesurer précisément les variables étudiées et de quantifier les données recueillies (Baumard et Ibert, 2007). Un autre avantage important est celui de la possibilité qu'offrent les études quantitatives en matière de généralisation des résultats à la population étudiée. Une approche quantitative permet la prévisibilité, la vérification et la comparaison, des données issues de la collecte (Giordano et Jolibert, 2016). Le devis de recherche quantitatif facilite la prévision, la vérification et la comparaison des données collectées. De plus, cette méthode permet d'obtenir une représentation fidèle d'une situation à un moment donné, tout en assurant la reproductibilité de l'étude grâce à des méthodes d'échantillonnage et de collecte de données rigoureuses. Par ailleurs, la recherche quantitative permet de mesurer des variables à l'aide d'échelles dont les qualités psychométriques ont été préalablement validées, ce qui renforce la fiabilité et la validité des données (Giordano et Jolibert, 2016). Elle offre également la possibilité de tester différentes hypothèses, contribuant ainsi à la consolidation empirique des modèles théoriques (Giordano et Jolibert, 2016).

Cependant, il est important de reconnaître les limites inhérentes à l'approche quantitative. L'une des principales contraintes réside dans le risque de biais, notamment liés à la volonté réelle des participants ou à leur méfiance quant aux motifs de l'enquête, pouvant entraîner des distorsions dans les résultats. De plus, elle ne permet pas d'explorer en profondeur les perceptions ou les attitudes des individus au sein de l'échantillon étudié (Baumard et Ibert, 2007). Elle peut également être inflexible, avec une capacité limitée à s'adapter à de nouveaux problèmes ou idées émergents au cours de la recherche.

Le devis méthodologique adopté dans cette étude est de nature corrélationnelle descriptive, de type transversal. Ce choix permet d'examiner les relations et associations

existantes entre différentes variables au sein d'une situation spécifique, c'est-à-dire à partir d'une collecte de données ponctuelle et unique, réalisée à un moment précis (Fortin et Gagnon, 2022). Cette approche est particulièrement utile pour identifier des tendances et des schèmes au sein des données, tout en fournissant un aperçu des interrelations. Cependant, il est important de noter que ce type de conception ne permet pas d'établir des liens de causalité entre les variables (Rajotte, 2019). Dans le cadre de notre étude, des analyses de corrélation bivariées, basées sur le calcul d'un coefficient de corrélation ont été réalisées pour établir les relations entre les variables mesurées (Rajotte, 2019). Globalement, l'objectif de ce type de devis est d'explorer les relations existantes entre les variables et de dégager des liens associatifs. En identifiant ces associations, la recherche contribue à une meilleure compréhension des dynamiques entre les différentes variables, ouvrant la voie à des investigations ultérieures pour approfondir les mécanismes sous-jacents. Pour ces raisons, et au regard des objectifs poursuivis, ce devis méthodologique s'avère le plus approprié pour la présente étude.

Enfin, l'approche méthodologique retenue repose sur un raisonnement déductif. Ce type de raisonnement s'appuie sur un modèle théorique préexistant pour analyser des données recueillies dans un contexte réel, où des connaissances et théories sont déjà établies (Balslev et Saada-Robert, 2002). C'est aussi « le raisonnement qui conduit toute proposition générale à ses implications particulières » (Beaugrand, 1988, cité dans Balslev et Saada-Robert, 2002, p. 90). Notre recherche repose sur certaines prémisses déjà établies dans la littérature scientifique. Elle explore les relations entre des concepts antérieurement étudiés, mais dans un contexte inédit, offrant ainsi une perspective enrichie et approfondie par rapport aux connaissances actuelles.

## 2.5 METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

### 2.5.1 L'enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire constitue la méthode de collecte de données privilégiée dans cette recherche. C'est une approche prédominante dans les études quantitatives en sciences de gestion. Contrairement au recensement, qui interroge l'ensemble de la population cible, l'enquête par questionnaire, ou sondage, se concentre sur un échantillon représentatif (Durand et Blais, 2016).

Le questionnaire est un instrument de mesure qui recueille des données basées sur la l'obtention de réponses à des questions qui sont posées à un ensemble à un échantillon d'une population. Il est également appelé sondage, et il vise à mesurer des concepts opérationnalisés sous forme de variables, permettant ainsi de quantifier des objets d'étude en vue de leur analyse (Durand et Blais, 2016). Cette méthode présente plusieurs avantages, comme la collecte rapide d'une grande quantité d'information provenant de plusieurs personnes, entreprises ou milieux ainsi que des interrogations uniformes des répondantes et des répondants, avec l'usage des mêmes questions. Néanmoins, cette méthode présente des limites potentielles, comme une mauvaise compréhension des énoncés, un développement limité des questions, l'impossibilité de modifier le questionnaire une fois lancé (Baumard et Ibert, 2007), la possibilité d'obtenir des réponses hâtives ou non mûries (Vilatte, 2007), ce qui peut fausser les résultats.

Afin d'assurer la qualité des données recueillies, la conception de l'instrument est une étape primordiale de la recherche. Pour ce faire, le choix des mesures doit être soigneusement réfléchi (Podsakoff, 2003). Selon Fortin et Gagnon (2022), le questionnaire peut être évalué selon deux principaux critères, soit la fidélité et la stabilité. La fidélité réfère à la cohérence et à la stabilité des résultats obtenus par un instrument de recherche. En d'autres termes, un

questionnaire est fidèle lorsque lorsqu'il produit des résultats identiques dans des contextes similaires. Il est important de noter qu'un instrument de mesure peut être fidèle, sans toutefois être valide. La validité est une aptitude à mesurer effectivement ce qu'il est censé mesurer, en lien avec les objectifs de la recherche.

Un instrument de mesure valide doit bien capter le concept et faire ressortir plusieurs types de validité, soit la validité de contenu, la validité de critère et la validité de construit. La validité de contenu permet de vérifier si les items qui composent un instrument de mesure sont à la fois pertinents et représentatifs du concept étudié. Encore appelée validité pragmatique, la validité de critère est un type de validité qui consiste à vérifier le degré d'association entre les résultats d'un instrument et la variable indépendante c'est-à-dire le critère à laquelle ils devraient être liés (Drucker-Godard et al., 2014). La validité de critère est essentielle pour démontrer l'utilité pragmatique d'un instrument psychométrique et s'assurer qu'il mesure efficacement ce qu'il est censé mesurer (Drucker-Godard et al., 2014). Enfin, encore appelé validité théorique ou conceptuelle, la validité de contenu poursuit vise à s'assurer qu'un instrument de mesure évalue effectivement le concept ou le construit qu'il prétend mesurer (René et al., 2011). La validité de construit implique un processus complexe qui nécessite de formuler des hypothèses théoriques, de réaliser des tests empiriques et d'examiner les relations entre les construits mesurés et d'autres construits théoriques (Wolf et al., 2014). Elle inclut également la validité convergente (similarité avec d'autres mesures du même construit) et la validité discriminante (différences par rapport aux mesures de différents construits). Il est important de noter que la validité conceptuelle n'est jamais absolument certaine, mais qu'elle est évaluée en fonction d'objectifs spécifiques, de populations cibles et de contextes d'application spécifiques (Wolf et al., 2014).

En somme, la fidélité et la validité, comme défini par Fortin et Gagnon (2022) sont des critères permettant d'évaluer la qualité des questionnaires. Afin d'obtenir des résultats de recherche à la fois fiables et pertinents, ces deux aspects sont très importants. L'instrument de mesure utilisé dans cette étude est présenté dans la section suivante.

### **2.5.2 Présentation de l'outil de cueillette des données**

Lors de l'élaboration d'un questionnaire de recherche, un chercheur a la possibilité de concevoir ses propres échelles de mesure ou de s'appuyer sur des échelles déjà établies et validées dans la littérature scientifique. L'utilisation d'échelles de mesure préexistantes présente plusieurs avantages significatifs. Ces échelles ont souvent été rigoureusement testées sur le plan des propriétés psychométriques, de la validité et de la fiabilité, ce qui permet de garantir que les résultats seront solides et interprétables (Baumard et Ibert, 2007). Dans le cadre de notre étude, les échelles retenues pour mesurer les variables à l'étude sont des échelles issues de la littérature ou légèrement adaptées d'échelles existantes. Comme elles sont issues de la littérature en langue anglaise, elles ont été traduites selon un processus de double traduction.

La première partie du questionnaire porte sur les modalités relatives au travail hybride. Le nombre de jours hebdomadaires en télétravail a été mesuré à l'aide d'une échelle nominale. La question était la suivante : « Actuellement, en moyenne, combien de jours par semaine êtes-vous en télétravail ? ». La personne répondante pouvait répondre sur une échelle allant entre « aucun » et « 5 jours par semaine ».

La deuxième section se consacre au sentiment d'inclusion dans le milieu de travail. Elle est mesurée par la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les

énoncés suivants relatifs à votre sentiment d'inclusion au sein de votre organisation ? » à partir de l'échelle de Chung et al. (2020). L'inclusion a été mesurée en dix items reposant sur deux dimensions, soit l'appartenance (5 items) et l'unicité (5 items). Les répondantes et les répondants pouvaient répondre sur une échelle de Likert en cinq points allant de « 1 – Fortement en désaccord » à « 5 – Fortement en accord ».

Une autre section du questionnaire s'intéresse à la culture organisationnelle. Cette variable a été mesurée à partir de la question suivante : « 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 ». La mesure de la culture organisationnelle prend appui sur la version abrégée de l'OCP (*organizational culture profile*) (O'Reilly et al., 1991), qui est composée de vingt-six valeurs (par exemple, la tolérance, la compétitivité, l'innovation ou la prudence). La personne répondante pouvait choisir si la valeur énoncée caractérise bien ou non son organisation sur une échelle de Likert allant de « 1 - Pas du tout » à « 5 – Totalement ».

Enfin, la dernière section du questionnaire porte sur la collecte des variables sociodémographiques des répondantes et répondants, telles que l'âge, le genre, la composition du ménage, le statut de proche aidant, l'ancienneté dans l'organisation et l'appartenance à un groupe minoritaire, mesurées à l'aide d'échelles continues et nominales.

Enfin, il convient de préciser que ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche de plus grande envergure<sup>3</sup>. Ainsi, le questionnaire de recherche, présenté à l'Annexe I, contient d'autres variables que celles sollicitées dans la présente étude.

## 2.6 POPULATION A L'ETUDE ET TECHNIQUES D'ECHANTILLONNAGE

La population ciblée dans cette étude est constituée des professionnelles et des professionnels travaillant au sein d'organisations des secteurs public et parapublic au Québec. Cette population évolue dans un environnement de travail hybride, encadré par la Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique<sup>4</sup>. L'enquête a été réalisée entre le 12 et le 23 février 2024, durant laquelle un total de 22 915 personnes a été sollicitées pour y participer. Les questionnaires ont été transmis à ses membres par le Syndicat de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) qui a agi à titre de partenaire dans cette recherche. L'échantillon final de l'étude se compose de 5 311 répondants, ce qui représente un taux de réponse de 23,2 %.

La constitution de l'échantillon repose sur un mode d'échantillonnage non probabiliste (Beaud, 2016), ce qui signifie que les personnes répondantes n'ont pas été sélectionnées de manière aléatoire ni en fonction d'un calcul de probabilités. L'étude cible les membres du Syndicat de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) œuvrant dans des organisations des secteurs public et parapublic ; ainsi, tous les membres de

---

<sup>3</sup> Ce mémoire s'inscrit dans une partie du projet de recherche intitulé *Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail : investir le rôle des pratiques inclusives de gestion des ressources humaines*, sous la direction d'Andrée-Anne Deschênes et de Catherine Beaudry et financé par le CRSR.

<sup>4</sup> À titre de rappel, la politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique vise à fournir aux employées et employés l'encadrement nécessaire pour profiter de façon pérenne des avantages de cette organisation du travail. Elle implique que le télétravail s'exerce en mode hybride, pour une période maximale de trois jours par semaine, une présence équivalente à deux jours par semaine étant favorisée dans les locaux de l'employeur.

la population n'avaient pas les mêmes chances d'être inclus dans l'échantillon. Ce mode d'échantillonnage présente l'avantage d'être peu coûteux, simple à mettre en œuvre et rapide (Amyotte, 2002), bien qu'il comporte le principal inconvénient de limiter la représentativité de l'échantillon par rapport à la population cible (Statistique Canada, 2021).

Comme indiqué précédemment, les critères de sélection incluent des employé·es professionnels de la fonction publique ou parapublique québécoise, qui travaillent dans un environnement hybride, qui combine à la fois des heures de travail en présentiel et à télétravail (Beaud, 2016). Les répondants de cette enquête sont considérés comme des témoins privilégiés, car ils ont directement vécu l'expérience du travail hybride. Leurs réponses offrent une perspective individuelle sur les défis et les bénéfices associés à ce mode de fonctionnement fournissant des données quantitatives permettant d'approfondir notre compréhension du phénomène et d'obtenir les meilleures données permettant de faire une bonne analyse sur les liens existant entre la culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion du personnel.

## **2.7 METHODES D'ANALYSE DES DONNEES**

Les données ont été analysées à partir du logiciel d'analyse statistique SPSS (version 29). Dans un premier temps, nous avons procédé à une épuration de la base de données afin de ne conserver que les réponses complètes. Puis, nous avons procédé au calcul des variables composites, à partir de la moyenne pondérée de chacun des items qui les composent. Cet exercice a été fait pour le sentiment d'inclusion dans l'organisation et pour chacun des types de culture organisationnelle. À cette étape, nous avons aussi procédé au calcul des alphas de Cronbach, et ce, afin de s'assurer de la validité interne des échelles de mesure. Un coefficient alpha ( $\alpha$ ) supérieur à 0,70 est attendu pour témoigner de la validité interne de l'échelle (Yergeau et Poirier, 2023).

Ensuite, les statistiques descriptives ont été calculées. Pour les variables nominales (p. ex., le genre, le nombre de jours en télétravail ou le niveau de scolarité), ce sont les effectifs (n) et les pourcentages (%) qui ont été calculés. Pour les variables continues (p. ex., les items du sentiment d'inclusion), nous avons également calculé les moyennes (M). Afin d'examiner les liens entre les variables, nous avons effectué des analyses de corrélations bivariées (de Pearson). Un coefficient de corrélation (r) positif signifie une association positive entre deux variables. Aussi, l'ampleur de l'effet a été examinée. Nous avons opté pour les balises de Cohen (1988, cité par Yergeau et Poirier, 2023) afin de qualifier les tailles d'effet. Selon ces balises, un coefficient de 0,30 ou moins signifie une relation de faible ampleur, un coefficient entre 0,50 et 0,70 signifie une relation de moyenne ampleur et un coefficient supérieur à 0,70 témoigne d'une forte corrélation.

## 2.8 CONSIDERATIONS ETHIQUES

La relation de confiance entre le chercheur et les personnes répondantes à une étude repose sur le respect de certains principes éthiques. L'objectif des scientifiques est de contribuer au développement des connaissances scientifiques (Crête, 2016). Les résultats doivent alors être bénéfiques pour la société et la servir. Dans cette optique, l'attitude du chercheur à l'égard des répondantes et des répondants à une étude est d'une grande importance. Ainsi, dans le cadre de cette étude, une attention particulière a été portée au respect des principes éthiques de la recherche, en veillant à ce que la participation soit entièrement volontaire et que la confidentialité des données soit rigoureusement préservée (Gohier, 2004). Les personnes répondantes ont été informées de manière claire et transparente des objectifs de la recherche, des procédures mises en œuvre ainsi que de leurs droits. Cette démarche éthique a nécessité l'obtention d'un consentement libre et éclairé, exempt de toute forme de pression ou de contrainte implicite (Crête, 2016).

Par ailleurs, pour s'assurer de réaliser cette étude dans le respect des principes éthiques et des droits des personnes participantes, ces dernières ont été mises au courant qu'en remplissant le questionnaire, leurs réponses allaient être hébergées sur la plateforme de sondage (SurveyMonkey) et qu'elles allaient être utilisées de manière totalement anonyme par l'équipe de recherche, car aucune donnée identificatoire n'a été collectée. Les données ont été codifiées, épurées et analysées à l'aide du logiciel SPSS. Conformément aux recommandations de Savoie-Zajc (2006), une attention particulière a été portée à l'information des répondantes et répondants quant aux bénéfices potentiels de leur participation, notamment en ce qui concerne l'amélioration des pratiques liées à l'objet de l'étude.

Il convient également de préciser que cette étude a reçu la certification éthique du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CERUQAR), sous le numéro d'approbation CÉR-2024-359, attestant de la conformité aux principes éthiques fondamentaux régissant la recherche impliquant des êtres humains. De manière générale, ce travail s'appuie sur une approche éthique rigoureuse, respectant les standards les plus élevés en matière de recherche scientifique, afin d'assurer l'intégrité et la crédibilité des résultats obtenus.

## **2.9 CONCLUSION DU CHAPITRE 2**

En somme, ce deuxième chapitre a permis de présenter la méthodologie adoptée pour cette étude, en insistant sur l'utilisation d'une approche quantitative. L'échantillonnage non probabiliste, fondé sur la diffusion d'un questionnaire auprès des professionnelles et professionnels à l'emploi du gouvernement du Québec, a également été exposé. La pertinence sociale et scientifique de la recherche a été mise en évidence, de même que

l’importance accordée aux considérations éthiques, assurant ainsi le respect des droits des participants et l’intégrité des données recueillies. Les résultats, qui seront présentés au chapitre suivant, contribueront à approfondir la compréhension du phénomène étudié et à atteindre les objectifs de recherche.

## CHAPITRE 3

## RÉSULTATS

Ce troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats de la recherche. Dans un premier temps, les caractéristiques de l'échantillon seront décrites afin de dresser le profil sociodémographique et professionnel des répondantes et répondants. Ensuite, les statistiques descriptives relatives aux variables à l'étude, soit le sentiment d'inclusion dans l'organisation et la culture organisationnelle, seront exposées. La présentation se poursuivra par l'analyse des liens entre le nombre de jours en télétravail et le sentiment d'inclusion en contexte de travail hybride. Enfin, les relations entre le sentiment d'inclusion et les quatre types de culture organisationnelle seront détaillées.

### 3.1 PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON

Le tableau 2 présente le portrait des répondantes et des répondants en fonction de leur groupe d'âge. Les personnes âgées de 40 à 49 ans sont les plus représentées, soit dans une proportion de 40,8 % de l'échantillon. Elles sont suivies du groupe des 50 à 59 ans, qui compte pour 28,0 % de l'échantillon.

Tableau 2. Âge des personnes répondantes

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

<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>
--------------	--------------	--------------

La description des statistiques en ce qui concerne le genre des personnes répondantes est présenté au tableau 3. Notre échantillon est composé majoritairement de personnes qui s'identifient comme des femmes, avec un effectif de 3228, soit 60,8 % de l'échantillon.

Tableau 3. Genre des personnes répondantes

<b>Genre</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Effectif (n)</b>
Femme	60,8 %	3228
Homme	35,5 %	1888
Personne non binaire	0,2 %	11
Préfère ne pas répondre	3,1 %	163
Non spécifié	0,4 %	21
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>5311</b>

En ce qui concerne le niveau de scolarité, le tableau 4 indique que la majorité, soit 2196 personnes répondantes (41,5 %), détient un baccalauréat. Le deuxième niveau de scolarité le plus représenté est le diplôme de deuxième cycle universitaire, avec un total de 1547 personnes, soit un taux de 29,1 %.

Tableau 4. Niveau de scolarité des personnes répondantes

Diplôme	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)	1,4	77
Diplôme d'études collégiales (DEC)	16,8	892
Certificat de 1 <sup>er</sup> cycle universitaire	7,4	392
Baccalauréat	41,5	2196
Diplôme de 2 <sup>e</sup> cycle universitaire (maîtrise, DESS)	29,1	1547
Doctorat	3,40	183
Non spécifié	0,5	24
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>5311</b>

En ce qui concerne la composition du ménage, les résultats présentés au tableau 5 indiquent que 13,4 % des répondantes et répondants (n = 713) vivent seuls sans enfant, tandis que 9,1 % (n = 484) vivent seuls avec un ou plusieurs enfants. Par ailleurs, 19,7 % (n = 1044) des personnes interrogées sont en couple sans enfant, alors que la majorité de l'échantillon, soit 53,3 % (n = 2832), est composée de personnes vivant en couple avec enfant(s).

Tableau 5. Composition du ménage des personnes répondantes

Composition du ménage	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Personne seule, sans enfant	13,4	713
Personne seule, avec enfant(s)	9,1	484
En couple, sans enfant	19,7	1044
En couple, avec enfant(s)	53,3	2832
Je préfère ne pas répondre	3,9	209
Non spécifié	0,5	29
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>5311</b>

Le tableau 6 montre que 20 % des personnes répondantes s'identifient à un ou à plusieurs groupes minoritaires, soit les personnes handicapées, personnes autochtones, minorités visibles, minorités ethniques ou personnes LGBTQ+.

Tableau 6. Identification à un groupe minoritaire

<b>Identification à un groupe minoritaire</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Effectif (n)</b>
Personne handicapée	1,6	87
Personne autochtone	0,6	30
Minorité visible	8,6	458
Minorité ethnique	5,2	280
Personne LGBTQ+	4,0	211
Préfère ne pas répondre	7,5	504
Aucun de ces groupes	71,2	3783

À travers le tableau 7, il est possible de remarquer que 18,0 % des personnes répondantes, soit 957 personnes, exercent des responsabilités de proche aidance. Notons que, selon la Loi visant à reconnaître et à soutenir les personnes proches aidantes<sup>5</sup>, une personne proche aidante se définit comme une personne qui apporte un soutien à un ou à plusieurs membres de son entourage qui présentent une incapacité temporaire ou permanente de nature physique, psychologique, psychosociale ou autre, peu importe leur âge ou leur milieu de vie, avec qui elle partage un lien affectif, familial ou non.

---

<sup>5</sup> Loi visant à reconnaître et à soutenir les personnes proches aidantes, RLRQ c R-1.1

Tableau 7. Responsabilité de proche aidance des personnes répondantes

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

En ce qui concerne le nombre de jours effectué en télétravail chaque semaine, les résultats indiquent que la plupart des personnes répondantes sont en télétravail en moyenne trois jours par semaine (56,2 %). Ces résultats sont présentés au tableau 8.

Tableau 8. Nombre de jours hebdomadaire en télétravail (en moyenne)

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

Maintenant que le portrait de l'échantillon a été présenté, la prochaine section vise à exposer les statistiques descriptives des deux variables principales à l'étude, soit le sentiment d'inclusion dans l'organisation et la culture organisationnelle.

## **3.2 STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES A L'ETUDE**

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

Le tableau 9 présente la moyenne ainsi que les pourcentages de chacun des items de la variable du sentiment d'inclusion dans l'organisation. La variable globale a été calculée à partir de la somme pondérée de chacun des 10 items. Sa moyenne est de 3,62 et le coefficient alpha de Cronbach témoigne d'une cohérence interne acceptable ( $\alpha = 0,937$ ).

Les pourcentages présentés sont la somme des répondantes et des répondants ayant répondu « 5 - Fortement en accord » et « 4 - En accord ». À travers ce tableau, il est possible de constater que la majorité des répondantes et des répondants (81,9 %) sont en relation avec les personnes au sein de leur organisation. Aussi, la plupart des personnes répondantes (69,6 %) estiment avoir une place au sein de l'organisation. Enfin, une majorité de personnes répondantes (62,7 %) estime que leur organisation est l'endroit où ils sont censés être.

Tableau 9. Statistiques description du sentiment d'inclusion dans l'organisation

Items	Pourcentage (%)	Moyenne (/5)
1. Je suis traité·e comme un·e membre important·e de mon organisation	58,2	3,54
2. Je sens que j'ai une place au sein de l'organisation.	69,6	3,72
3. Je suis en relation avec les personnes au sein de mon organisation.	81,9	3,93
4. Je crois que mon organisation est l'endroit où je suis censée être.	62,7	3,66
5. Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon organisation.	52,8	3,44
6. Dans mon organisation, je peux apporter des aspects de ma personnalité que d'autres membres de l'organisation n'ont pas en commun avec moi.	61,1	3,59
7. Les membres de mon organisation m'écoutent même lorsque mes points de vue sont divergents.	9,8	3,65
8. Au travail, je suis à l'aise d'exprimer des opinions qui divergent de celles des autres membres de l'organisation.	66,6	3,65
9. Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de l'organisation.	63,6	3,60
10. Lorsque la perspective de l'organisation devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue.	50,7	3,38
<b>Variable globale du sentiment d'inclusion dans l'organisation</b>	<b>64,3</b>	<b>3,62</b>

Notons toutefois qu'en additionnant la proportion de répondantes et de répondants ayant répondu « 1 - Fortement en désaccord » et « 2 - En désaccord », nos résultats indiquent qu'une certaine proportion de personnes répondantes ressentent que les gens ne se soucient pas vraiment d'elles (16,0 %), 9,8 % pensent que les membres de leur organisation ne les écoutent pas lorsque leurs points de vue sont divergents, et enfin 15,9 % des personnes répondantes affirment qu'elles ne sont pas en mesure d'apporter un nouveau point de vue lorsque la perspective de l'organisation devient trop étroite.

### 3.2.1.1 Le sentiment d'inclusion et le nombre de jours hebdomadaires en télétravail

Le tableau 10 présente le tableau croisé du nombre de jours hebdomadaires moyens en télétravail et du sentiment d'inclusion dans l'organisation. Le pourcentage présenté est celui des personnes ayant répondu « 5 - Fortement en accord » et « 4 - En accord ». Il est possible de remarquer que ce sont les personnes qui ne télétravaillent pas (68,5 %) ou qui télétravaillent en moyenne trois jours par semaine (66,6 %) qui témoignent du sentiment d'inclusion dans l'organisation le plus élevé. Cette différence est toutefois de faible ampleur.

Tableau 10. Le sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du nombre de jours en télétravail

Nombre de jours hebdomadaire en télétravail (en moyenne)	Pourcentage (%)	Moyenne du sentiment d'inclusion dans l'organisation (/5)
Aucun	68,5	3,67
1 jour	61,2	3,58
2 jours	63,1	3,58
3 jours	66,6	3,64
4 jours	63,9	3,59
5 jours	64,7	3,62
<b>Total</b>	<b>65,3</b>	<b>3,62</b>

### 3.2.2 La culture organisationnelle

Rappelons que la culture organisationnelle est définie par l'ensemble des valeurs, des croyances, des comportements et des pratiques partagées au sein de l'organisation (Schein, 2010). Dans le cadre de cette étude, la culture organisationnelle a été évaluée à l'aide d'une liste de valeurs issues de l'*Organizational Culture Profile* (OCP) (O'Reilly et al., 1991), invitant les répondantes et répondants à indiquer dans quelle mesure chacune de ces valeurs décrit leur organisation. À partir de ces échelles, nous avons créé quatre variables globales pour chacun des types de culture organisationnelle à partir de la somme pondérée des valeurs

qui la compose. Les coefficients alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), disponibles dans le tableau 11, témoignent de la validité interne de la mesure. Il est possible de constater que la culture de type hiérarchique (ou bureaucratique) est celle qui est la plus représentée dans l'échantillon, avec une moyenne de 3,89 (/5).

À travers les résultats, on remarque que la sécurité d'emploi ( $M = 4,28$ ) est la valeur qui représente le plus l'organisation des personnes répondantes, avec une proportion de 86,0 % ayant répondu que cette valeur représentait leur organisation « 5 – Totalement » ou « 4 – En bonne partie ». La sécurité d'emploi est suivie de l'orientation vers les règles ( $M = 4,16$  ; 82,8 %), et du respect des droits individuels ( $M = 4,05$  ; 79,8 %).

Tableau 11. Statistiques descriptives des valeurs organisationnelles regroupées par type de culture

Type de culture	Items	Pourcentage (%)	Moyenne (/5)
<b>Culture groupale (M = 3,80 ; <math>\alpha</math> = 0,920)</b>	Équité	64,8	3,67
	Respect des droits individuels	79,8	4,05
	Tolérance	76,5	3,93
	Orientation vers les personnes	62,1	3,65
	Socialement responsable	64,7	3,71
	Orientation vers les équipes	66,7	3,74
	Travail en collaboration	70,6	3,83
<b>Culture bureaucratique ou hiérarchique (M = 3,89 ; <math>\alpha</math> = 0,855)</b>	Prudence	72,3	3,92
	Attention aux détails	66,9	3,78
	Précision	68,2	3,79
	Orientation vers les règles	82,8	4,16
	Sécurité d'emploi	86,0	4,28
	Prévisibilité	55,9	3,83
	Stabilité	66,0	3,73
<b>Culture développementale (M = 3,04 ; <math>\alpha</math> = 0,866)</b>	Ne pas être contraint·e par de nombreuses règles	20,1	1
	Volonté d'expérimenter	42,9	3,21
	Saisir les opportunités	46,1	3,31
	Prise de risque	27,2	2,95
	Innovation	44,6	3,26
	Compétitivité	23,5	2,73
	Orientation vers les résultats	68,0	3,78
<b>Culture rationnelle (M = 3,29 ; <math>\alpha</math> = 0,791)</b>	Orientation vers la réussite	65,0	3,70
	Avoir des attentes élevées en matière de performance	60,2	3,65
	Orientée vers l'action	58,2	3,67
	Agressivité	7,1	1,71
	Esprit d'analyse	71,0	3,86

### **3.3 LES LIENS ENTRE LES VARIABLES**

#### **3.3.1 Sentiment d'inclusion et culture groupale**

Afin d'examiner le lien existant entre le sentiment d'inclusion et la culture de type groupal, nous avons eu recours à des analyses de corrélations bivariées (de Pearson). Nos résultats indiquent que le coefficient de corrélation (r) est de 0,719 ( $p < 0,001$ ), témoignant d'une relation positive, significative d'ampleur élevée.

#### **3.3.2 Sentiment d'inclusion et la culture développementale**

Afin d'examiner le lien existant entre le sentiment d'inclusion et la culture de type développementale, nous avons eu recours à des analyses de corrélations bivariées (de Pearson). Nos résultats indiquent que le coefficient de corrélation (r) est de 0,556 ( $p < 0,001$ ), témoignant d'une relation positive, significative d'ampleur moyenne.

#### **3.3.3 Sentiment d'inclusion et culture bureaucratique**

Afin d'examiner le lien existant entre le sentiment d'inclusion et la culture de type bureaucratique, nous avons eu recours à des analyses de corrélations bivariées (de Pearson). Nos résultats indiquent que le coefficient de corrélation (r) est de 0,502 ( $p < 0,001$ ), témoignant d'une relation positive, significative d'ampleur moyenne.

#### **3.3.4 Sentiment d'inclusion et culture rationnelle**

Afin d'examiner le lien existant entre le sentiment d'inclusion et la culture de type rationnel, nous avons eu recours à des analyses de corrélations bivariées (de Pearson). Nos

résultats indiquent que le coefficient de corrélation ( $r$ ) est de 0,372 ( $p < 0,001$ ), témoignant d'une relation positive et significative, mais de faible ampleur.

### **3.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 3**

Ce troisième chapitre a permis d'esquisser un aperçu des résultats descriptifs ainsi que des relations entre les variables examinées. Nous constatons que chacun des types de culture organisationnelle est associé au sentiment d'inclusion dans l'organisation, mais que la culture groupale se distingue par la force de l'association. Aussi, nos résultats témoignent du fait que ce sont les personnes qui ne télétravaillent pas ou qui télétravaillent en moyenne trois jours par semaine témoignent d'un sentiment d'inclusion dans l'organisation le plus élevé que ceux qui télétravaillent un jour, deux jours, quatre jours ou cinq jours. Le prochain et dernier chapitre sera consacré à la discussion des résultats. Ceux-ci seront interprétés, comparés et analysés à la lumière de la littérature scientifique actuelle. Les contributions théoriques et managériales de l'étude y seront également exposées.

## CHAPITRE 4

### DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre, les résultats de la recherche seront discutés. Dans un premier temps, les résultats présentés au chapitre 3 seront interprétés et mis en perspective avec les écrits théoriques recensés au chapitre 1. Par la suite, les contributions de l'étude, aussi bien sur les plans théorique que pratique, seront exposées.

#### 4.1 LES TYPES DE CULTURES ORGANISATIONNELLES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Rappelons que le premier objectif de cette recherche était de brosser un portrait des quatre types de culture organisationnelle dans un contexte de travail hybride au sein de la fonction publique et parapublique québécoise. La littérature témoigne d'une variété de conceptualisation et de définitions de la culture organisationnelle. Certains chercheurs avancent même l'idée qu'il existe autant de cultures organisationnelles qu'il y a d'entreprises (Thompson et al., 1996). Schein (1991), quant à lui, compare la culture organisationnelle à un iceberg, afin d'illustrer sa nature inconsciente et cachée. Il s'agit en effet d'un concept aux contours qui s'avèrent parfois difficiles à saisir. Rappelons que l'évaluation de la culture organisationnelle dans notre étude a reposé sur une liste issue de l'*Organizational Culture Profile* (OCP) (O'Reilly et al., 1991), dont le rôle est de cerner les valeurs qui représentent bien une organisation afin, éventuellement, d'identifier le type de culture organisationnelle qui la caractérise. Le modèle ayant guidé notre classification des types de culture est celui de Cameron et Quinn (1999). Comme expliqué précédemment, ce modèle met en opposition la flexibilité et la stabilité, ainsi que l'efficacité interne et la compétitivité externe. Ces deux axes d'opposition mettent en relief quatre types de culture organisationnelle ; la culture de groupe, la culture du développement, la culture rationnelle et la culture hiérarchique.

Nos résultats indiquent que la culture de type hiérarchique (ou bureaucratique) est celle qui est la plus représentée dans les organisations de notre échantillon. Ce type de culture repose sur la hiérarchie, les normes et les procédures formelles. La structure organisationnelle y est plus stricte, plus planifiée et plus prévisible. Ce résultat est peu étonnant, compte tenu du fait que notre étude s'ancre dans le contexte de la fonction publique et parapublique. Les organisations du secteur public sont reconnues pour leurs valeurs de stabilité, de prévisibilité et d'orientation vers les règles (Molina, 2009).

La culture groupale est le second type de culture le plus fortement représenté. Ce type de culture favorise la coopération, le soutien mutuel, le sentiment d'appartenance et l'engagement des membres. Elle met aussi l'accent sur la flexibilité et l'organisation interne influençant ainsi les interactions entre les employé·es, le processus décisionnel, et la perception qu'ils ont les uns des autres. Ce résultat laisse donc entrevoir qu'en dépit de la rigidité des processus de gestion inhérents à la fonction publique, certaines valeurs comme l'équité, le respect des droits individuels et l'orientation vers les personnes sont fortement présentes dans la fonction publique et parapublique. Ce résultat pourrait potentiellement s'expliquer par l'encadrement législatif de l'emploi dans l'administration publique, qui est régi par des lois visant la représentativité du personnel et l'équité en emploi.

La culture rationnelle trouve la troisième place dans les types de culture représentée. Ce type de culture met l'accent sur la performance tout en suivant les protocoles établis, l'atteinte des objectifs et la productivité. La culture rationnelle encourage l'amélioration continue. Cette forme de culture étant moins représentée, il est possible d'avancer que l'orientation vers les résultats et la performance sont des valeurs moins présentes au sein de l'administration publique.

Enfin, le quatrième type de culture est celui de la culture développementale, qui privilégie les valeurs orientées vers l'environnement externe, telles que la prise de risque, la volonté d'expérimenter, la flexibilité et l'innovation. Ce type de culture s'avère plus typique des organisations privées que des administrations publiques, ce qui explique potentiellement ce résultat. Les organisations gouvernementales sont régies par plusieurs lois et règlements et doivent rendre des comptes à la population, ce qui les éloigne d'un type de culture développementale.

#### **4.2 LES LIENS ENTRE LES QUATRE TYPES DE CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LE SENTIMENT D'INCLUSION DU PERSONNEL.**

Le deuxième objectif de notre recherche était d'examiner et de comparer les liens entre les quatre types de culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion du personnel. Une corrélation bivariées a été utilisée pour mettre en relation ces deux variables. Rappelons que le sentiment d'inclusion réfère au degré auquel les personnes ont le sentiment de faire partie des processus organisationnels, dans le respect de leur unicité (Chung et al., 2020).

Nos résultats montrent qu'il y existe une relation positive, significative et d'ampleur élevée entre la culture groupale et le sentiment d'inclusion du personnel. Cette association est d'ailleurs la plus élevée parmi les quatre types de culture examinés. Ce résultat signifie que les valeurs d'équité, de respect des droits, de tolérance, d'orientation vers les personnes et vers les équipes et de responsabilité sociale sont positivement associées au fait de se sentir pleinement appartenir à l'organisation dans le respect de son unicité. Ce résultat rejoint celui d'études antérieures (p. ex., Casseron et al., 2022) qui montre la façon dont le respect, la collaboration et le soutien mutuel pourraient favoriser un climat où chaque individu se sent valorisé et écouté, réduisant ainsi des barrières et créant des liens solides entre les employé·es. La culture groupale partage ainsi de nombreux attributs d'une culture organisationnelle dite *inclusive*. Par ailleurs, dans un contexte hybride où les interactions

informelles sont amoindries, cette culture apparaît comme un levier stratégique permettant de compenser les effets potentiellement fragmentaires du télétravail.

Ensuite, une relation significative d'ampleur moyenne est décelée entre la culture développementale et le sentiment d'inclusion. La culture développementale étant connue pour être basée sur l'apprentissage continu, l'innovation et la croissance personnelle. Ces caractéristiques ont le potentiel de stimuler le sentiment d'inclusion, permettant ainsi à chaque membre de se sentir valorisé pour ses compétences et ses contributions, renforçant leurs sentiments d'engagement et d'appartenance (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). En effet, la culture développementale peut non seulement améliorer le bien-être des employé·es, mais pourrait aussi favoriser un environnement inclusif où chaque employé se sent soutenu dans son parcours professionnel.

En ce qui concerne le lien entre la culture bureaucratique et le sentiment d'inclusion, les résultats de notre étude révèlent une relation positive, significative et d'ampleur moyenne. Comme l'explique Morgan (2019), la culture bureaucratique est caractérisée par des procédures formalisées et une prise de décision centralisée. Ces structures rigides peuvent entraver le sentiment d'inclusion poussant les employé·es du niveau inférieur à se sentir isolés et dévalorisés. Toutefois, ce type de culture favorise la formalisation des pratiques de gestion des personnes (p. ex., dans le processus de dotation ou d'octroi des promotions), ce qui est susceptible de favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion en emploi (Beaudry et al., 2024). Ainsi, au sein de l'administration publique, la culture bureaucratique n'est pas un frein au sentiment d'inclusion. Ainsi, l'inclusion perçue ne repose pas uniquement sur la dimension relationnelle : elle peut aussi émaner d'un sentiment de justice procédurale, de clarté des rôles et d'accès équitable aux ressources.

Enfin, entre la culture de type rationnel et le sentiment d'inclusion dans l'organisation, il existe une relation positive, significative, mais de faible ampleur. Selon Dextras-Gauthier et Marchand (2016), la culture rationnelle est caractérisée par la performance et par l'atteinte des résultats. De telles valeurs, axées sur l'excellence et la performance, peuvent parfois être source d'exclusion en milieu de travail, notamment pour certains groupes historiquement marginalisés, comme les femmes ou les minorités visibles (Rutherford, 2001). Dès lors, comme en témoignent nos résultats, ce type de culture est le plus faiblement associé au sentiment d'inclusion dans l'organisation.

#### **4.3 LES DIFFÉRENCES QUANT AU SENTIMENT D'INCLUSION DU PERSONNEL EN FONCTION DU NOMBRE DE JOURS EN TELETRAVAIL.**

Rappelons que le troisième objectif secondaire de cette recherche était d'examiner la différence dans le sentiment d'inclusion des personnes en fonction du nombre de jours hebdomadaires en télétravail. Les résultats obtenus nous permettent de conclure que ce sont les personnes qui ne télétravaillent pas (aucun jour de télétravail) ou qui télétravaillent en moyenne trois jours par semaine qui témoignent du sentiment d'inclusion dans l'organisation le plus élevé. Ces résultats doivent toutefois être interprétés avec précautions, car la différence est de faible ampleur.

Ces résultats peuvent s'expliquer de diverses façons. D'abord, en ce qui concerne les personnes qui ne font aucun jour de télétravail, il est possible d'avancer que leur présence quotidienne sur les lieux de travail contribue à renforcer leurs relations interpersonnelles. Comme le télétravail est susceptible d'accroître l'isolement professionnel (Bentley et al., 2016), nous pouvons envisager l'idée que les personnes présentent quotidiennement dans les locaux de l'employeur tentent à entretenir des relations plus fortes et plus significatives avec leurs collègues, ce qui pourrait accroître leur sentiment d'inclusion. Par ailleurs, en raison de leur éloignement physique, les télétravailleuses et les télétravailleurs sont potentiellement

moins exposés aux normes, aux règles et aux valeurs organisationnelles, ce qui peut entraîner un attachement réduit, un engagement moindre, une plus grande indépendance, ainsi qu'un affaiblissement du sentiment d'appartenance et de l'identification à l'organisation (Golden, 2009).

Toutefois, nos résultats montrent également que les personnes qui télétravaillent en moyenne trois jours par semaine affichent également un sentiment d'inclusion dans l'organisation plus élevé que ceux qui télétravaillent un ou deux jours par semaine. Le télétravail revêt plusieurs avantages, notamment celui d'offrir un équilibre et une flexibilité entre la vie personnelle et professionnelle, ce qui peut contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance (Côté et al., 2015). De plus, la capacité de l'employeur à répondre aux attentes et aux besoins du personnel en matière de télétravail pourrait potentiellement améliorer l'engagement envers l'organisation (Deschênes, 2024), et ainsi, le sentiment d'inclusion.

#### **4.4 CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE**

Les résultats de cette recherche seront particulièrement bénéfiques pour les organisations, voire les différentes instances gouvernementales. En effet, ces acteurs pourront s'appuyer sur les conclusions obtenues pour ajuster et optimiser leurs pratiques et stratégies en matière de gestion des personnes. Ainsi, cette étude ne se limite pas à une simple exploration académique, mais se positionne comme un outil pratique qui permet d'adapter les approches organisationnelles à un environnement en constante évolution.

#### **4.4.1 Contributions théoriques**

Nos résultats enrichissent la littérature existante et apportent des connaissances scientifiques sur les interactions entre la culture organisationnelle, le sentiment d'inclusion et le travail hybride. Depuis la pandémie de COVID-19, la connaissance des nouveaux modes de travail, tels que le travail hybride, a considérablement évolué (Grzegorczyk et al., 2021). Néanmoins, les effets de ce mode de travail sur le sentiment d'inclusion et sur la culture organisationnelle demeurent insuffisamment explorés. C'est précisément dans ce domaine que notre étude apporte une contribution significative.

La gestion des personnes en milieu de travail représente un domaine complexe nécessitant une compréhension approfondie des évolutions contemporaines du travail. En particulier, l'émergence de nouveaux modèles de travail, comme le travail hybride. Depuis la pandémie de la COVID-19, ce sujet a suscité un intérêt croissant parmi les chercheurs et les praticiens, qui s'efforcent de comprendre comment ces nouvelles modalités influencent la productivité, la collaboration et le bien-être des employé·es. La présente étude vient ainsi enrichir les recherches existantes, notamment celles réalisées depuis le début de la pandémie, en proposant des résultats obtenus en contexte postpandémique.

L'une des principales contributions scientifiques de notre étude concerne les quatre types de culture organisationnelle et leur relation avec le sentiment d'inclusion du personnel. Nos résultats révèlent que chacun de ces types de culture entretient une relation positive et significative avec le sentiment d'inclusion en contexte de travail hybride. Toutefois, la culture groupale et la culture développementale s'avèrent les deux types de culture les plus fortement associées au sentiment d'inclusion. Nos résultats viennent ainsi jeter une première pierre dans la définition et dans la conceptualisation de ce qu'est une culture organisationnelle inclusive, un objet d'études encore peu exploré dans la littérature

scientifique. Nos résultats viennent ainsi appuyer les connaissances à l'égard des liens existants entre la culture organisationnelle, les valeurs qu'elle charrie et le sentiment d'inclusion. Nos résultats confirment que dans un environnement de travail hybride, où les interactions sont souvent réduites, la culture organisationnelle peut tout de même être associée au sentiment l'inclusion des personnes.

Ensuite, une autre contribution découlant de nos résultats est la différence existante entre le sentiment d'inclusion du personnel et le nombre de jours en télétravail ; ce qui confirme certains résultats antérieurs dans un nouveau contexte, celui de l'ère postpandémique. Nos résultats viennent ainsi appuyer les connaissances antérieures concernant l'effet du télétravail sur le sentiment d'inclusion. Si les études antérieures se sont surtout intéressées aux effets de la distance induite par le télétravail sur les interactions sociales, l'isolement social et professionnel, la visibilité auprès des supérieurs et collègues ou sur la productivité, notre étude ajoute au bagage de connaissance en ce qui a trait au sentiment d'inclusion. Ils confirment par ailleurs que les types de culture organisationnelle qui tendent davantage vers la flexibilité que vers le contrôle (sur l'axe vertical du modèle de Cameron et Quinn), soit la culture groupale et la culture développementale, sont positivement associés au sentiment d'inclusion dans un contexte de travail hybride.

Pour les chercheuses et les chercheurs, cette recherche peut également servir de base au développement de modèles théoriques qui explorent les dynamiques de travail hybride et l'inclusion du personnel. En identifiant les facteurs culturels qui influencent le sentiment d'inclusion dans un environnement de travail hybride, ils peuvent proposer des stratégies basées sur des données probantes pour optimiser les environnements de travail. De plus cette compréhension peut alimenter d'autres études futures en démontrant comment une culture inclusive peut être un moteur de succès, et ce, même dans des environnements de travail flexible. Ainsi, nos résultats contribuent à enrichir le corpus de connaissances qui aide à

façonner de nouvelles pratiques organisationnelles dans un monde du travail en constante évolution.

#### **4.4.2 Contributions pratiques**

Les résultats de la recherche, en plus de contribuer à la théorie, contribuent à la pratique. En effet, nos constats permettent de formuler quelques recommandations concrètes à l'intention des milieux de travail, particulièrement ceux engagés dans des environnements hybrides. Les données analysées ont permis d'identifier certains leviers organisationnels, culturels et managériaux susceptibles de renforcer le sentiment d'inclusion du personnel.

D'abord, la présente recherche met en lumière l'influence significative de la culture groupale et de la culture développementale sur le sentiment d'inclusion des personnes employées. Ainsi, les organisations gagneraient à consolider les pratiques favorisant la collaboration, le soutien mutuel et la reconnaissance. L'intégration de valeurs comme la tolérance, l'équité ou la volonté d'expérimenter dans la culture de l'organisation permettrait de favoriser un plus grand sentiment d'inclusion au sein du personnel. Pour s'y faire, la mise en place de mécanismes concrets comme du mentorat, la création d'espaces d'échanges réguliers entre collègues ou encore la valorisation des contributions collectives peuvent soutenir ces types de culture.

Aussi, pour le gestionnaire qui évolue dans un contexte de travail hybride, le rôle évolue vers un leadership davantage axé sur l'écoute, la transparence et l'implication des membres de l'équipe dans les décisions. En ce sens, à la lumière de nos résultats, il pourrait être pertinent de stimuler les gestionnaires à adopter des pratiques de leadership participatif

et inclusif, qui permettent de reconnaître l'unicité de chacun tout en cultivant le sentiment d'appartenance.

Les résultats obtenus suggèrent qu'un équilibre entre la présence sur les lieux de travail et la distance, autour de trois jours de télétravail par semaine, peut être associé à l'inclusion perçue du personnel. Il serait donc pertinent de repenser la politique-cadre en matière de télétravail qui encadre le nombre de jours en télétravail du personnel de la fonction publique en tenant compte à la fois des préférences individuelles, de la nature des tâches et des exigences collectives. Une approche flexible, accompagnée de modalités claires, peut contribuer à réduire les inégalités d'accès à cette forme de travail et éventuellement, favoriser un plus grand sentiment d'inclusion.

Enfin, il pourrait s'avérer pertinent pour les organismes publics d'inclure formellement l'inclusion parmi leurs axes stratégiques de développement et de leurs stratégies de gestion des ressources humaines. Une telle pratique pourrait se traduire par l'élaboration d'indicateurs de suivi du sentiment d'inclusion, l'intégration des valeurs inclusives dans la planification stratégique des organismes, ministères ou agences du gouvernement québécois, ou encore la mobilisation des gestionnaires et des dirigeant·es autour de cibles concrètes en matière d'inclusion dans l'organisation.

#### **4.5 CONCLUSION DU CHAPITRE 4**

En conclusion, ce quatrième et dernier chapitre a permis de jeter un regard analytique sur nos résultats, en les confrontant à ceux d'études antérieures. Nous avons aussi pu mettre en évidence les contributions scientifiques et managériales de ce mémoire. Certains constats viennent corroborer les travaux précédents, tandis que notre étude introduit également de

nouveaux éléments de réflexion. Ces apports sont particulièrement pertinents pour les organisations désireuses de transmettre et de valoriser une culture organisationnelle d'inclusion dans un contexte de travail hybride.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La littérature contemporaine sur les thèmes du travail hybride, de la culture organisationnelle et du sentiment d'inclusion met en évidence une étude approfondie de ces sujets, mais souvent de manière isolée. Par conséquent, les connaissances concernant les interactions entre ces trois concepts demeurent limitées. Selon de nombreux chercheurs, la pandémie suscite de nouvelles interrogations sur les formes d'organisation du travail émergentes, notamment le travail hybride. À travers notre recension des écrits, il apparaît que le concept du travail hybride, tout comme celui de la culture organisationnelle et du sentiment d'inclusion, n'est pas une nouveauté. Cependant, la plupart des études antérieures se concentrent uniquement sur les avantages ou sur les inconvénients du travail hybride, sans explorer les connexions qui existent entre le travail hybride, les différents types de cultures organisationnelles et le sentiment d'inclusion du personnel.

L'objectif de cette recherche était donc de décrire et d'examiner les liens entre la culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion du personnel dans un environnement hybride chez les employé·es de la fonction publique et parapublique québécoise. Les résultats obtenus montrent que le sentiment d'inclusion est associé à la culture organisationnelle, et plus spécifiquement aux cultures de type groupale et développementale. Ainsi, une culture organisationnelle axée sur le respect, l'équité, les personnes et la collaboration favorise un sentiment d'inclusion chez le personnel. Miser sur ces types de culture est ainsi associé à un sentiment d'appartenance des personnes, dans le respect de leur individualité.

Malgré les contributions significatives de notre étude, plusieurs limites doivent toutefois être soulignées. Tout d'abord, les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire quantitatif, basé sur un devis corrélational descriptif. Une telle approche

restreint notre capacité à établir des conclusions sur des relations de cause à effet entre les types de culture et le sentiment d'inclusion. Par ailleurs, l'approche quantitative ne permet pas de recueillir une rétroaction détaillée ou une appréciation subjective du vécu des personnes répondantes, ce qui limite notre capacité à interpréter les résultats comme un reflet exact de leur réalité. De plus, certaines réponses pourraient avoir été influencées par le biais de désirabilité sociale (Durand et Blais, 2016). Enfin, nos résultats ne sont pas généralisables à l'ensemble des télétravailleuses et des travailleurs, puisque notre étude porte spécifiquement sur la population des secteurs public et parapublic québécois. Notre étude ouvre toutefois à la porte à des avenues de recherche futures. Par exemple, il pourrait s'avérer pertinent d'approfondir la compréhension des liens entre les types de culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion à travers une approche qualitative, afin de mieux comprendre la perception subjective du personnel de la fonction publique quant aux cultures organisationnelles en place et à leur sentiment d'être pleinement inclus dans l'organisation. De plus, il pourrait être pertinent de réaliser une étude quantitative optant pour un devis longitudinal, ce qui permettrait des analyses statistiques avancées pouvant prétendre à un examen des relations de cause à effet.

En somme, la présente étude contribue à enrichir la littérature existante et à approfondir la compréhension des relations entre la culture organisationnelle et le sentiment d'inclusion du personnel dans un contexte hybride. Les nouvelles connaissances tirées de ce mémoire fourniront aux gestionnaires une grille de lecture de la situation pouvant mener à la création d'outils, de pratiques et de stratégies mieux s'adapter à la réalité postpandémique, tout en favorisant la pleine inclusion de tous les membres 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 télétravailleurs en matière de pratiques de gestion des ressources humaines inclusives à favoriser en contexte de travail hybride.**

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

**Avec nos sincères remerciements!**

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

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



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

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

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

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

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

1. Votre organisation permet-elle le télétravail?

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

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

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

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

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

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

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

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

- Oui
- Non

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

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

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

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

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

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

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

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

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

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

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

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Mon supérieur immédiat ou ma supérieure immédiate :

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

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

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en 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

- Abdelwahed, M. A. et Antit, I. (2016, mai). La culture organisationnelle revisitée : Esquisse d'une culture située. *XXV<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*. <https://hal.science/hal-01325745>
- Ajzen, I. (2020). La théorie du comportement planifié : questions fréquemment posées. *Comportement humain et technologies émergentes*, 2 (4), 314-324.
- Amyotte, L. (2002). *Méthodes quantitatives : applications à la recherche en sciences humaines*. ERPI sciences humaines.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M. (1985). How to implement radical strategies in large organizations. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(3), 19.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M. et Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office ? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, 101784.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. et Vas, A. (2018). *Conduite du changement : Concepts clés* (3<sup>e</sup> édition). Dunod.
- Baker, D. (2021). The future of work is hybrid: Could COVID be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model? Mémoire de maîtrise, Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Balslev, K. et Saada-Robert, M. (2002). Expliquer l'apprentissage situé de la littéracie : une démarche inductive/déductive. Dans Leutenegger, F. et Saada-Robert, M. (dir.). *Expliquer et comprendre en Sciences de l'éducation*, p. 89-110. De Boeck.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A. et Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709-732.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 228229 (9), 269-283.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données?. Dans Thietard, R.-A. (dir), *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> édition), p. 84-106. Dunod.

- Bailey, D. E. et Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Beaud, J.-P. (2016). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherches sociales. De la problématique à la collecte des données* (6<sup>e</sup> édition), p. 251-287. Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., et Sanni Yaya, M. (2024). *La gestion de l'EDIA dans les organisations. Du diagnostic au plan d'action*. Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., Hartog, G., Sanni Yaya, M. et Saint-Yves Durand, S. (2023). L'inclusion en emploi des personnes des groupes sous-représentés au Québec : Des parcours semés d'embûches. *Recherches sociographiques*, 64(3), 627.
- Bédard, I. (2010). L'intégration d'un nouvel employé : Pratiques gagnantes. *Carrefour RH*. <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2010/05/l-integration-d-un-nouvel-employe-pratiques-gagnantes>
- Beno, M. (2022). Differences between managing face-to-display workers and in-house workers (hybrid work model): A qualitative study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(2), 30-40.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. et Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215.
- Bergeron, P.-G. (2006). La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications (4<sup>e</sup> éd.). Chenelière éducation.
- Berson, Y., Oreg, S. et Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bersin, J. et Enderes, K. (2021). *Elevating equity: The real story of diversity and inclusion*. Joshbersin. <https://resources.equityinitiative.org/bitstream/handle/ei/248/2021%20Bersin%20-%20DEI%20Report%20-%20Workplace.pdf?sequence=1>
- Bertrand, Y. (2011). *Culture organisationnelle*. Presses de l'Université du Québec.

- Bendarawi, A. (2022). Méthodes mixtes et paradigme pragmatique en sciences de gestion : Un essai de réflexion épistémologique et méthodologique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 626-649.
- Bies, R. (2001). *Interactional (in) justice : The sacred and the profane*. Advances in organizational behavior/Stanford University Press.
- Boucher, M. (2021). Médiateurs, éducateurs et police de rue : Entre confrontation, coopération et méfiance réciproque. *Sciences et actions sociales*, 16.
- Bourgeois, I. (2016). La formulation de la problématique. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (6<sup>e</sup> édition), p. 51-75. Presses de l'Université du Québec.
- Brangier, É. et Akiki, J. (Éds.). (2004). Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations. Presses Univ. de Nancy.
- 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.
- Canaj, K., Sood, S. et Johnson, C. (2023). Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, deuxième trimestre de 2023. *Statistique Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2023009-fra.htm>
- Cameron, K. S. et Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
- Casseron, A. S., Huvelin, L., Séjourné, P. et Loiseau, J. (2022). La culture professionnelle du travail d'équipe en DITEP : un facteur de cohésion et de contenance. Actes des 25<sup>e</sup> journées d'étude, de recherche et de formation de l'AIRé. *De la culture dans l'AIRé!* (p. 457-472).
- Chabault, D. et Jiollent, J. (2024). Le travail hybride, comment l'optimiser? *Gestion*, 49(1), 80-83.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A. et Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102.
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A. et Schirrmann, K. (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *Review of Economics and Statistics*, 1-24.
- Clapham, D. (1997). The social construction of housing management research. *Urban studies*, 34(5-6), 761-774.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec (CDPQ). (2024). *La discrimination*. <https://www.cdpdj.qc.ca/fr/vos-obligations/ce-qui-est-interdit/la-discrimination>
- Côté, D., Gratton, D., Gravel, S. et Dubé, J. (2015). Les enjeux de la santé-sécurité du travail et les conditions de l'inclusion. *Vie économique*, 7(1), 1-9.
- Crête, J. (2016). L'éthique en recherche sociale. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherches sociales. De la problématique à la collecte des données* (6<sup>e</sup> édition), p. 289-313. Presses de l'Université du Québec.
- Comité consultatif sur le travail et la main-d'œuvre (CCTM). (2020). Avis sur le télétravail. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/cctm/Avis/Avis\\_CCTM\\_teletravail.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/cctm/Avis/Avis_CCTM_teletravail.pdf)
- Conseil de recherche en sciences naturelles et génie (CRSNG). (2017). Guide du candidat : Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande. [https://www.nserc-crsng.gc.ca/\\_doc/EDI/Guide\\_for\\_Applicants\\_FR.pdf](https://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/EDI/Guide_for_Applicants_FR.pdf)
- Cornet, A. et El Abboubi, M. E. (2012). Gérer la diversité dans le secteur public : Pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37(4), 57-66.
- Cuenoud, T., Deffains-Crapsky, C., Belghit, A. G., et Husser, J. (2022). Editorial. *Entrepreneuriat*, (214/215), 9-12.
- Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 293-308.
- Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2004). La culture organisationnelle. Dans E. Brangier, A. Lancry et C. Louche (dir.), *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. Les Presses universitaires de Nancy.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2), 5-22.
- Deschênes, A.-A. (2024). Conjuguer distance et présence : La réponse du personnel de la fonction publique à l'égard du travail hybride. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 79(1).

- Deschênes, A.-A. (2023). L'adéquation personne/environnement sous la lentille des professionnels en gestion des ressources humaines. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (76), 101-126.
- De Vries, F. T. et Williams, A. (2020). Plant root exudation under drought: implications for ecosystem functioning. *New Phytologist*, 225(5), 1899-1905.
- Doris, J. (2023). La diversité en tant que champ organisationnel : le cas des gestionnaires de l'équité en emploi dans les ministères et les agences du gouvernement du Canada (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa).
- Deshpande, R. et Webster, F. E. (1989). Culture d'organisation et marketing : Une liste des priorités pour la recherche. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 4(4), 25-49.
- Dextras-Gauthier, J. et Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations Industrielles*, 71(1), 156-187.
- Diard, C., Hachard, V. et Laroutis, D. (2021). Information délivrée aux télétravailleurs confinés par les services RH : une évolution de la relation managériale?. *Question(s) de management*, 35(5), 15-26.
- Do Khoi Nguyen, L. B. P. et Hui, L. (2019). Creating competitive advantage for Vietnamese manufacturing and service firms : The role of collaborative culture and innovation capability. *International Journal of Business Administration*, 10(2), 32-42.
- Dorvil, H. et Mayer, R. (2001). *Problèmes sociaux. Tome 1. Théories et méthodologies*. Presses de l'Université du Québec.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. Dans Thietard, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> édition), p. 263-295). Dunod.
- Durand, C. et Blais, A. (2016). Le sondage. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (6<sup>e</sup> édition), p. 455-501. Presses de l'Université du Québec.
- 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.

- El-Hage, W., Hingray, C., Lemogne, C., Yrondi, A., Brunault, P., Bienvenu, T., ... et Aouizerate, B. (2020). Les professionnels de santé face à la pandémie de la maladie à coronavirus (COVID-19) : quels risques pour leur santé mentale?. *L'encephale*, 46(3), S73-S80.
- Fall, A. et Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. @ *GRH*, 4, 35-60.
- Fay, M. J. et Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163.
- Folger, R. G., Folger, R. et Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives. Chenelière.
- Gannouni, K., Frimousse, S. et Peretti, J. M. (2010). Diversité des emplois et perception d'équité. *Revue management et avenir*, (8), 257-275.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Revue management et avenir*, (1), 23-42.
- Giddens, A. (1979). Central Problems in Social Theory : Action, Structure, and Contradiction in *Journal of Applied Psychology*, 31(2).
- 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.
- Goffee, R. et Jones, G. (1996). What holds the modern company together?. *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 3-17.
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250.
- Gratton. L. (2021). How to do hybrid right? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- Green, T. K. et Kalev, A. (2007). Discrimination-reducing measures at the relational level. *Hastings LJ*, 59, 1435-1461.

Grzegorczyk, M., Mariniello, M., Nurski, L. et Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Policy Contribution* 14/2021, Bruegel.

Hakizumukama, A. (2021). Période post-Covid 19 et organisation : Enjeux et dualité pour un management hybride. *Question(s) de Management*, 34(4).

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.

Hall, E. (2011). *Au-delà de la culture*. [https://booknode.com/au-delà\\_de\\_la\\_culture\\_01849515](https://booknode.com/au-delà_de_la_culture_01849515)

Hallin, C., Bascle, G. et Dorssemont, F. (2019). *L'informatisation des communications dans le monde du travail : le télétravail*. Faculté des Sciences Économiques, Sociales, Université Catholique de Louvain : Louvain, Belgium.

Harrison, R. et Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. Pfeiffer.

Haynes, S. N., Richard, D. et Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological assessment*, 7(3), 238.

Héleine, F. (1971). Tribunaux D'Équité ou L'Équité et sa Mise en Œuvre. *Revue générale de droit*, 2(1), 7-133.

Hill, EJ, Ferris, M. et Martinson, V. (2003). Le lieu de travail est-il important ? Une comparaison de l'influence de trois lieux de travail (bureau traditionnel, bureau virtuel et bureau à domicile) sur les aspects de la vie professionnelle et personnelle/familiale. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2), 220-241.

Hofstede, G. (2005). *Cultures et organisations. Logiciel de l'esprit*. [https://www.researchgate.net/publication/268818948\\_Cultures\\_and\\_Organizations\\_Software\\_of\\_the\\_Mind](https://www.researchgate.net/publication/268818948_Cultures_and_Organizations_Software_of_the_Mind)

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Homburg, C. et Pflessner, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.

- Iqbal, K. M. J., Khalid, F. et Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. Dans B. Ahmed Khan, M. H. S. Kuofie et S. Suman (dir.), *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (p. 28-48). IGI Global.
- Jackson, C. J., Furnham, A. et Willen, K. (2000). Employer willingness to comply with the disability discrimination act regarding staff selection in the UK. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 119-129.
- Kroeber, A. L. et Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*
- Keramidas, O. (2012). Les trajectoires d'équité dans les processus décisionnels des organisations publiques. *Management International*, 16(2), 93-112.
- Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 56, 19-35.
- Largier, A. (2001). Le télétravail : Trois projets pour un même objet. *Réseaux*, (2), 201-229.
- Lamsakhar, Y., Mhimra, M. et Esslimani, B. (2021). De la perception du soutien organisationnel à l'intention de rester : effet des pratiques RH de développement. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 1-30.
- Le Boucher, M. (2000). Les théories de l'intégration. Entre universalisme et différencialisme, Des débats sociologiques et politiques en France : Analyse de textes contemporains. L'Harmattan.
- Le Capitaine, J.-Y. L. (2013). L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : L'exemple des jeunes sourds. *Empan*, 1, 125-131.
- Lejeune, C. et Vas, A. (2007). Performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales : Une étude exploratoire. Actes de conférence de l'AIMS, Montréal.
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M. et Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized : People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 255-273.

- Lewandowsky, S., Cook, J., Ecker, U., Albarracin, D., Kendeou, P., Newman, E. J., Pennycook, G., Porter, E., Rand, D. G. et Rapp, D. N. (2020). *The debunking handbook 2020*. <https://www.climatechangecommunication.org/wp-content/uploads/2023/09/DebunkingHandbook2020.pdf>
- Lord, I. (2021). Gestion hybride : créer un réel sentiment d'inclusion. *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/gestion-hybride-creer-un-reel-sentiment-dinclusion>
- Luhmann, N. (2011). *Systèmes sociaux : Esquisse d'une théorie générale*. Presses de l'Université Laval.
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing research*, 35(6), 382-386.
- Maanen, J. V. (1990). The Smile Factory: Work at Disneyland. Dans P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg et J. Martin (dir.), *Reframing organizational culture* (p. 58–76). Sage Publications.
- Marchand, A., Haines, V. Y. et Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13, 1-11.
- Martin, J. et Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.
- Mehdi, T. et Morissette, R. (2021). *Travail à domicile : Productivité et préférences*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>
- Meyer, W. B., Turner II, B. L., Kasperson, R. E., Dow, K. M., Golding, D., Kasperson, J. X., ... et Ratick, S. J. (1990). Two types of global environmental change: Definitional and spatial-scale issues in their human dimensions. *Global Environmental Change*, 1(1), 14-22.
- Molina, A. D. (2009). Values in public administration: The role of organizational culture. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 12(2), 266-279.
- 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. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage.

- Mor Barak, E. M., Findler, L. et Wind, L. H. (2016). Diversity, inclusion, and commitment in organizations : International empirical explorations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 71-96.
- Morgan, G. (2019). *Images de organisation*. Presses de l'Université Laval.
- Morin, E. (1969). De la culturanalyse à la politique culturelle. *Communications*, 14(1), 5-38.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. et Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C., Kiniki, A. J. et Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. Dans I. B. Weiner (dir.), *Handbook of Psychology*, 2<sup>e</sup> édition, p. 643-677. John Wiley & Sons Inc.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. et Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure : Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Planchard, J. H. et Velagic, Z. (2020). Évaluation de l'impact psychologique du télétravail. *Référence en santé au travail*, 161, 49-58.
- Polling, I. (2018). *Chiffres clés du télétravail en Belgique*. SPF Mobilité et Transports.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Prat dit Hauret, S. et Carassus, D. (2023). L'inclusion organisationnelle des travailleurs en situation de handicap. Une revue systématique de la littérature. *Politiques & management public*, 40(4), 493-512.
- Rajotte, T. (2019). Les méthodes d'analyse en recherche quantitative : une introduction aux principaux outils disponibles pour le chercheur. *Revue francophone de recherche en ergothérapie*, 5(1), 103-110.
- Registre, J. F. R., Danthine, É., Ouellet, A. M., Cachat-Rosset, G. et Saba, T. (2022). Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(3), 151-165.

- René, F., Casimiro, L., Tremblay, M., Brosseau, L., Chea, P., Létourneau, L., ... et Bergeron, L. P. (2011). Fiabilité test retest et validité de construit de la version française de L'Échelle fonctionnelle des membres inférieurs (ÉFMI), partie II. *Physiotherapy Canada*, 63(2), 249-255.
- Riou, J., Panczak, R., Althaus, CL, Junker, C., Perisa, D., Schneider, K. et Egger, M. (2021). Position socio-économique et cascade de soins COVID-19, du dépistage à la mortalité en Suisse : une analyse basée sur la population. *The lancet Public Health*, 6(9), e683-e691.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. et Wang, W. (2013). Invisible at work : An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & organization management*, 31(2), 212-236.
- Rouzel, J., Maraquin, C., Gauffer, C., Juliet, L. et Marchal, J. L. (2021). Livres et revues. *VST-Vie sociale et traitements*, 151(3), 129-136.
- Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, 16(8), 371-382.
- Saba, Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., T. et Klarsfeld, A. (2021). S'adapter au télétravail induit par l'épidémie : éclairages empiriques des télétravailleurs en France. *Revue européenne des systèmes d'information*, 30 (1), 69-88.
- Saks, A. M., Gruman, J. A. et Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49.
- Salamin, X., Davoine, E. et Audrin, B. (2023). *Le travail virtuel : Une menace pour la culture organisationnelle ?* Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-26-no-1/travail-virtuel-menace-culture-organisationnelle>
- Savoie, A. et Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ? *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 179-200.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5(1), 99-111.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1991). Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. *Pouvoirs et cultures organisationnels*, 175-196.

- Schnapper, D. (1991). L'intégration : Définition sociologique. *Diversité*, 86(1), 32-52.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. et Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité : *Management & Avenir*, 28(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.
- Sibé, M., Domecq, S., Kret, M. et Saillour-Glenisson, F. (2012). Contextes organisationnels et managériaux des services hospitaliers : Résultats d'une enquête transversale auprès de 36 services au moyen de l'outil Comet©. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 30(7), 491-508.
- Siehl, C. et Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? Dans J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim et R. Stewart (dir.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (p. 227-239). Pergamon.
- Smircich, L. (2007). Concepts of Culture and Organizational Analysis. Dans A. Corsin Jimenez (dir.), *The Anthropology of Organisations*. Routledge.
- St-Martin, K.-A. (2019). *Comportements innovants et bien-être psychologique au travail : Examen du rôle de la relation supérieur-subordonné et des objectifs interpersonnels*. Thèse de doctorat, Université Sherbrooke.
- Stanford, F. C. (2020). The importance of diversity and inclusion in the healthcare workforce. *Journal of the National Medical Association*, 112(3), 247-249.
- St-Onge, S. et Bachini, E. (2023). La virtualisation des communications en contexte de travail hybride : un effet d'entraînement ou de réduction des comportements hostiles?. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 78(2).
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers : une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, (6), 117-132.
- Statistique Canada. (2021). *Collecte et traitement des données. L'échantillonnage*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/5214895-fra.htm>
- Stone, D. L. et Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352-401.

- Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-Covid. *Regards Economiques* (Université Catholique de Louvain). <https://shs.hal.science/halshs-03345444/document>
- Taskin, L. (2025). *Le télétravail. Un mode de vie*. Sciences Po. Les presses.
- Taskin, L., Laurent, M. É. et Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (73), 63-83.
- Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise*. Presses Universitaires de France.
- Thompson, N., Stradling, S., Murphy, M. et O'Neil, P. (1996). Stress and Organizational Culture. *British journal of social workers*, 26, 647-665.
- Tremblay, D. G., Chevrier, C. et Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée?. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- Tremblay, D. G. (2020). Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie. *Note d'actualité sur le télétravail*. TÉLUQ. [https://docs.teluq.ca/Communications/Article\\_de\\_recherche\\_Diane-Gabrielle\\_Tremblay\\_Mars\\_2020.pdf?fbclid=IwAR0u3992cIkXqYQfd7NyHuynxFFnQqML0Nc-1oNH5pPpjCm2UB2eK-4R9Sc](https://docs.teluq.ca/Communications/Article_de_recherche_Diane-Gabrielle_Tremblay_Mars_2020.pdf?fbclid=IwAR0u3992cIkXqYQfd7NyHuynxFFnQqML0Nc-1oNH5pPpjCm2UB2eK-4R9Sc)
- Thulin, E. et Vilhelmsen, B. (2022). Pacesetters in contemporary telework: How smartphones and mediated presence reshape the time-space rhythms of daily work. *New Technology, Work and Employment*, 37(2), 250-269.
- Truchon, K., Loignon, C., Dupéré, S., Leblanc, C., Bouchard, A., Arsenault, J., ... et Marcotte, S. A. (2021). Equity and inclusivity in research: co-creation of a digital platform with representatives of marginalized populations to enhance the involvement in research of people with limited literacy skills. *Research involvement and engagement*, 7, 1-6.
- Tuttle, M. (2002). A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward a theory of organizational socialization" and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(1), 66-90.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39.

- Vidhyaa, B. et Ravichandran, M. (2022). A literature review on hybrid work model. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(7), 292-295.
- Vilatte, J. C. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire. *Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon*. Formation « Évaluation », 1<sup>er</sup> - 2 février.
- White, C. et Maniam, B. (2020). Flexible working arrangements, worklife balance, and working women. *Journal of Business and Accounting*, 13(1), 59-73.
- Wolfs, J. L., Leys, C., Legrand, S., Karnas, D., Delhaye, C., Bouko, C., et Zamboni, S. (2014). Les représentations des élèves à propos de différentes postures intellectuelles possibles entre science et croyances religieuses: mise à l'épreuve de la validité de construit d'un questionnaire y afférant. *Mesure et évaluation en éducation*, 37(2), 101-132.
- Yergeau, E. et Poirier, M. (2023). SPSS à l'UdeS. <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>
- Zaki, M. S. (1990). Définir l'équité. *Archives de philosophie du droit*, 35, 87-118.
- Zghal, R. (2003). Culture et gestion: gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes?. *Gestion*, 28(2), 26-32.

