



Université du Québec
à Rimouski

L'inclusion en contexte hybride : pratiques de gestion et perspectives des professionnels en quête d'équité dans la fonction publique québécoise

Mémoire présenté

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

PAR

© **ROBERTHA PIERLISME**

Décembre 2025

Composition du jury :

Isabelle F. Dandurand, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Laurie Audet, examinatrice externe, Desjardins

Dépôt initial le 21 octobre 2025

Dépôt final le 09 décembre 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.

Ce mémoire est dédié à toutes les personnes engagées pour une société plus inclusive. Comme le rappelle Jean-Marie De Ketele : « L'inclusion ne se décrète pas, elle se construit chaque jour dans les pratiques. »

REMERCIEMENTS

Je rends tout d'abord grâce à Dieu Tout-Puissant pour m'avoir donné la santé, la force et la sérénité nécessaires pour mener à terme ce mémoire. Sa présence constante a guidé mes pas et m'a soutenue tout au long de ce parcours académique.

Je souhaite exprimer ma plus profonde gratitude à ma directrice de mémoire, madame Catherine Beaudry, pour votre accompagnement rigoureux et bienveillant, votre disponibilité et vos conseils éclairés. Votre patience, vos encouragements et votre expertise ont guidé chacune des étapes de ce travail. Grâce à votre soutien, j'ai pu structurer ma réflexion et avancer avec confiance dans ce projet de recherche.

Je tiens à remercier sincèrement l'Université du Québec à Rimouski pour l'encadrement académique de qualité et les ressources mises à ma disposition, qui ont grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire. J'exprime également ma reconnaissance à madame Andrée-Anne Deschênes pour votre précieuse contribution à la réalisation de ce travail.

Mes sincères remerciements vont également aux participantes et participants de cette étude. Par leur disponibilité et la richesse de leurs témoignages, ils ont rendu possible l'élaboration de cette étude.

Ma reconnaissance s'étend aussi à mon époux, Ismail Parinis, pour son soutien constant, sa patience, son réconfort et sa compréhension, je dis merci de tout cœur. Tu as su m'accompagner avec bienveillance dans les moments de fatigue et de frustration. À mes parents, en particulier ma mère, qui m'ont transmis les valeurs de travail, de persévérance et de courage, je dis merci pour votre appui et vos encouragements.

Un mot tout particulier pour mes deux petites filles, Rhodemia et Mitchmaëlle, encore en bas âge, qui représentent ma plus grande source de motivation. Leur amour et leur présence m'ont rappelé chaque jour le sens de mes efforts et m'ont donné l'énergie nécessaire pour poursuivre ce projet malgré les contraintes.

Enfin, je remercie toutes les personnes, amies et collègues, qui de près ou de loin, ont contribué par leurs encouragements, leur écoute ou leur aide ponctuelle à rendre cette étape possible.

À vous toutes et tous, je témoigne ma gratitude la plus sincère.

RÉSUMÉ

La transformation des modes de travail vers des formules hybrides a profondément modifié l'expérience des professionnels, en soulevant de nouveaux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion. Dans la fonction publique québécoise, ces questions prennent une importance particulière pour les employés qui s'identifient à un groupe en quête d'équité. C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, dont l'objectif principal est de décrire les pratiques de gestion influençant le sentiment d'inclusion de ces professionnels en contexte hybride. Trois objectifs secondaires ont guidé la démarche : décrire leur vécu en matière d'inclusion, les pratiques de gestion déployées et le lien entre ces pratiques et les expériences rapportées. L'étude s'appuie sur les témoignages de professionnels travaillant dans différents ministères et organismes publics au Québec. Leur expérience offre un éclairage précieux sur les dynamiques d'inclusion au sein de l'organisation. Sur le plan méthodologique, elle repose sur une approche qualitative inductive. Des entretiens semi-directifs ont été menés, transcrits en verbatim et analysés par thèmes. Les propos recueillis ont été regroupés en deux grands thèmes correspondant aux objectifs de recherche : le sentiment d'inclusion et les pratiques de gestion. De ces thèmes se sont dégagées des sous-catégories telles que l'appartenance, l'expression, l'équité, la reconnaissance et les conditions de travail. Les résultats montrent que l'inclusion dépend autant de pratiques relationnelles, comme l'écoute, la reconnaissance et la transparence, que de conditions organisationnelles concrètes, telles que l'accès aux ressources ou l'organisation du travail hybride. Ils révèlent aussi l'existence de microclimats d'inclusion, liés à la cohérence ou à l'incohérence entre les valeurs affichées et les pratiques réellement vécues par les équipes. En conclusion, cette recherche souligne que l'inclusion n'est pas une valeur théorique, mais une réalité opérationnelle façonnée par les pratiques de gestion et les conditions de travail au quotidien. Elle met également en évidence l'importance, pour les gestionnaires et les institutions publiques, d'adopter des pratiques cohérentes et équitables, adaptées aux réalités du travail hybride, afin de favoriser un climat inclusif et durable au sein de la fonction publique québécoise.

Mots clés : sentiment d'inclusion, équité, diversité, pratiques de gestion, fonction publique québécoise, travail hybride.

ABSTRACT

The transformation of work arrangements toward hybrid models has profoundly altered professionals' experiences, raising new issues related to equity, diversity, and inclusion. In the Québec public service, these questions take on particular importance for employees who identify with an equity-seeking group. It is within this context that the present study is situated, with the main objective of describing the management practices that influence the sense of inclusion of these professionals in a hybrid work environment. Three secondary objectives guided the approach: to describe their experiences of inclusion, the management practices implemented, and the relationship between these practices and the experiences reported. The study is based on testimonies from professionals working in various ministries and public agencies in Québec. Their experiences provide valuable insight into the dynamics of inclusion within the organization. Methodologically, the research relies on a qualitative inductive approach. Semi-structured interviews were conducted, transcribed verbatim, and analyzed thematically. The data collected were grouped into two main themes corresponding to the research objectives: the sense of inclusion and management practices. From these themes emerged subcategories such as belonging, expression, equity, recognition, and working conditions. The results show that inclusion depends both on relational practices, such as listening, recognition, and transparency, and on concrete organizational conditions, such as access to resources or the structuring of hybrid work. They also reveal the existence of microclimates of inclusion, linked to the coherence or incoherence between stated values and actual practices experienced by teams. In conclusion, this research highlights that inclusion is not a theoretical value, but an operational reality shaped by management practices and everyday working conditions. It also underscores the importance for managers and public institutions to adopt coherent and equitable practices, adapted to the realities of hybrid work, in order to foster an inclusive and sustainable climate within the Québec public service.

Keywords: sense of inclusion, equity, diversity, management practices, Quebec public service, hybrid work.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vii
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT	xi
TABLE DES MATIÈRES	xii
LISTE DES TABLEAUX.....	xv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xvi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits.....	3
1.1 MISE EN CONTEXTE	3
1.2 L’EDI EN MILIEU DE TRAVAIL	9
1.2.1 L’équité	9
1.2.2 La diversité.....	11
1.2.3 L’inclusion	12
1.2.4 Les avantages de l’EDI en milieu de travail	13
1.2.5 La gestion de la diversité en milieu de travail	17
1.2.6 Les pratiques et les mesures organisationnelles favorisant l’EDI en milieu de travail	20
1.3 LE SENTIMENT D’INCLUSION	25
1.3.1 Le sentiment d’inclusion et le climat d’inclusion	27
1.3.2 L’inclusion en contexte de télétravail	31
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	41
CHAPITRE 2 Démarche de recherche.....	43
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	43
2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE.....	44

2.3	DEFINITION DES CONCEPTS	47
2.4	LE RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE.....	49
2.5	L'APPROCHE DE LA RECHERCHE.....	50
2.6	LA METHODE DE COLLECTE DE DONNEE.....	52
2.7	LA POPULATION A L'ETUDE.....	54
2.8	L'ANALYSE DES DONNEES.....	57
2.9	CONSIDERATIONS ETHIQUES	58
	CONCLUSION DU CHAPITRE	59
CHAPITRE 3 Présentation des résultats		61
3.1	LA PRESENTATION DE L'ECHANTILLON	61
3.2	LE SENTIMENT D'INCLUSION DES PROFESSIONNELS	63
3.2.1	Le sentiment d'appartenance.....	63
3.2.2	La considération des personnes	67
3.2.3	La possibilité d'être entendu et de s'exprimer	70
3.2.4	Le partage des valeurs	77
3.2.5	La perception de justice le traitement des personnes	79
3.3	LES PRATIQUES DE GESTION ET L'INCLUSION DES PROFESSIONNELS.....	82
3.3.1	Les pratiques liées au contexte de travail hybride.....	82
3.3.2	Les autres pratiques	96
	CONCLUSION DU CHAPITRE	108
CHAPITRE 4 Discussion		109
4.1	LE SENTIMENT D'INCLUSION DES PROFESSIONNELS	109
4.2	LES PRATIQUES DE GESTION ET L'INCLUSION DES PROFESSIONNELS.....	112
4.3	LES CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE.....	115
4.3.1	Contributions théoriques	116
4.3.2	Contributions pratiques	117
	CONCLUSION DU CHAPITRE	118
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		119

ANNEXE I	121
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	124

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Portrait des participants.....	62
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
EDI	Équité, diversité et inclusion
FIC	Formulaire d'information et de consentement
ISQ	Institut de la statistique du Québec
LGBTQ+	Lesbiennes, gais, bisexuels, trans, queer et autres
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OIT	Organisation internationale du Travail
PAÉE	Programmes d'accès à l'égalité en emploi
SPGQ	Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec
TIC	Technologies de l'information et des communications

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours des dernières décennies, les organisations ont été amenées à repenser leurs modes de fonctionnement pour répondre aux mutations sociales, technologiques et culturelles. Parmi les enjeux désormais incontournables figure la gestion de la diversité et de l'inclusion, reconnue comme un facteur essentiel de performance, de cohésion et de justice sociale. Dans le même temps, l'essor du travail hybride, accéléré par la pandémie de COVID-19, a transformé en profondeur les pratiques organisationnelles et les relations professionnelles. Ces deux phénomènes se croisent et soulèvent des questions inédites pour la gestion des personnes.

Dans la fonction publique québécoise, ces enjeux prennent une dimension particulière. En tant qu'employeur d'importance et acteur clé de l'équité en emploi, elle cherche à incarner les valeurs d'inclusion et de diversité. Toutefois, le vécu des employés s'identifiant à un groupe en quête d'équité montre que les conditions de travail et les pratiques de gestion ne sont pas toujours à la hauteur des ambitions institutionnelles. Cette tension nourrit la problématique au cœur de ce mémoire.

Les travaux de Ferdman (2014), de Nishii (2013) et de Shore et al. (2011) ont contribué à définir et à structurer le concept d'inclusion en le décrivant à travers des dimensions telles que l'appartenance, la reconnaissance, la possibilité d'expression et l'équité, tout en soulignant leur rôle central pour le bien-être et la performance des employés. D'autres recherches (Ashikali et al., 2021 ; Sabharwal, 2014) ont montré l'influence des pratiques de gestion et du leadership inclusif dans la création d'environnements de travail plus équitables. Toutefois, ces recherches portent surtout sur des organisations privées ou des contextes généraux, sans tenir compte de la spécificité de la fonction publique québécoise et encore moins de l'expérience d'inclusion en contexte hybride. L'originalité de ce mémoire tient précisément à l'analyse de ces pratiques, situées dans un triple ancrage : sectoriel (fonction

publique québécoise), contextuel (travail hybride) et populationnel (professionnels s'identifiant à un groupe en quête d'équité). Cette perspective permet de mieux comprendre les dynamiques propres à ce milieu et de contribuer à un champ encore peu exploré.

L'objectif principal poursuivi est de décrire les pratiques de gestion qui influencent le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise s'identifiant à un groupe en quête d'équité, en contexte de travail hybride.

Méthodologiquement, cette étude repose sur une approche qualitative inductive. Elle s'appuie sur des entretiens semi-structurés menés auprès de professionnels de la fonction publique, dont les propos ont été analysés par une démarche thématique inspirée de Paillé et Mucchielli (2012). Cette approche permet de restituer la richesse des expériences et de mettre en lumière la diversité des perceptions. Ainsi, cette étude vise à contribuer à la compréhension des dynamiques d'inclusion en contexte hybride, tout en apportant des éclairages utiles aux gestionnaires et aux institutions publiques souhaitant mettre en place des pratiques plus équitables, cohérentes et adaptées aux réalités actuelles.

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre présente la recension des écrits, en exposant les principaux travaux portant sur le sentiment d'inclusion, les pratiques de gestion et les enjeux du travail hybride, tout en mettant en évidence certaines contributions propres au contexte de la fonction publique. Le deuxième chapitre décrit la démarche méthodologique retenue, soit une approche qualitative inductive basée sur des entretiens semi-dirigés auprès de professionnels s'identifiant à un groupe en quête d'équité. Le troisième chapitre expose les résultats découlant de l'analyse des données recueillies à partir de ces entretiens, en mettant en évidence les facteurs qui favorisent ou freinent l'inclusion. Enfin, le quatrième chapitre propose une discussion de ces résultats à la lumière des écrits mobilisés, tout en présentant les contributions théoriques et pratiques de l'étude ainsi que ses limites et pistes de recherche futures.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

Ce chapitre explore les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les environnements de travail. Il s'appuie sur une mise en contexte qui met en évidence les défis rencontrés par divers groupes sous-représentés. Par la suite, ce chapitre examine les concepts fondamentaux de l'EDI, les avantages qu'ils procurent en milieu professionnel et les pratiques organisationnelles qui favorisent leur adoption. En outre, il traite du sentiment d'inclusion, en le situant dans le cadre plus large du climat d'inclusion et des réalités du télétravail, notamment pour les professionnels de la fonction publique. L'ensemble établit une base conceptuelle et pratique pour comprendre les mécanismes permettant aux organisations de mieux soutenir le personnel et d'adopter des pratiques inclusives.

1.1 MISE EN CONTEXTE

L'intégration des valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les milieux de travail au Canada et au Québec gagne en importance depuis quelques années. Ces principes contribuent non seulement à la justice sociale, mais aussi à la performance et à l'innovation organisationnelle (Laraqi et Bennani, 2023). Toutefois, les statistiques récentes révèlent que les inégalités en emploi persistent de manière significative pour plusieurs groupes, notamment les groupes en quête d'équité. Ces groupes sont définis comme ceux qui « rencontrent des obstacles dans la participation à la société », dont la participation au marché du travail (Beaudry et al., 2024, p. 187). Ces barrières sont relatives à des caractéristiques individuelles ou des facteurs identitaires comme le genre, l'origine, le handicap ou l'orientation sexuelle. Les femmes, les minorités visibles, les personnes autochtones, les

personnes handicapées et les personnes LGBTQ+¹ font partie des groupes en quête d'équité qui voient leur participation au marché du travail entravée par certains obstacles.

À cet égard, selon Statistique Canada (2024a), le taux d'emploi des femmes du principal groupe d'âge actif (de 25 à 54 ans) demeure plus faible que celui des hommes. Par exemple, en février 2024, il s'est établi à 81,4 % pour les femmes au Canada, comparativement à 87,2 % pour leurs homologues masculins. Bien que ces données montrent une participation continue des femmes sur le marché du travail, des défis subsistent, tels que l'écart salarial persistant et les disparités dans l'accès aux opportunités d'emploi entre les hommes et les femmes. Ainsi, pour cette même année, pour chaque dollar gagné par les hommes de 25 à 54 ans, les femmes du même groupe d'âge gagnaient seulement 0,87 \$ (Statistique Canada, 2024a), illustrant un écart salarial de 13 %. Cette inégalité salariale est souvent attribuée à des facteurs comme la ségrégation professionnelle, alors que les femmes sont surreprésentées dans des secteurs moins rémunérateurs, ainsi qu'à des biais dans les processus de négociation salariale (Klarsfeld et Galy, 2022)

En termes d'accès à l'emploi, des disparités demeurent. Les femmes rencontrent divers obstacles qui peuvent limiter leur accès à certaines opportunités d'emploi par rapport aux hommes. Ces obstacles incluent la discrimination à l'embauche, les difficultés de conciliation travail-famille et les différences dans les opportunités de formation et d'avancement professionnel (Milewski, 2004). Malgré une participation significative des femmes sur le marché du travail, ces facteurs contribuent à perpétuer des écarts entre hommes et femmes dans des postes de responsabilité et des secteurs à haute rémunération. Par conséquent, en 2023, seulement 35,3 % des postes de gestion étaient occupés par des femmes au Canada, ce qui, bien que légèrement supérieur à la moyenne observée entre 2017 et 2019, témoigne d'une sous-représentation persistante (Statistique Canada, 2024a). De plus, les femmes occupant des postes de gestion sont souvent limitées à des rôles pour lesquels le pouvoir décisionnel est moindre en comparaison à leurs homologues masculins. Par exemple, bien

¹ Personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, trans et queer, le + signifiant vue d'autres variantes d'identité de genre, de caractéristiques sexuelles ou d'orientations sexuelles sont incluses.

que près de la moitié des femmes cadres contribuent à la gouvernance d'entreprise et à la prise de décisions stratégiques, elles sont nettement moins susceptibles que les hommes d'occuper des postes de direction exécutive comme celui de président ou de directeur général (Naschberger et al., 2012).

Les conditions de travail des femmes sont également marquées par des inégalités. En plus de l'écart salarial, elles sont souvent confrontées à des contrats précaires ou à temps partiel, en raison de la nécessité de concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales (De Curraize et Hugounenq, 2004). Au Québec, en 2024, près de 23 % des femmes en emploi occupaient un poste à temps partiel, contre seulement 14 % des hommes, ce qui confirme la persistance de ces écarts (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2025). Ces conditions influencent non seulement leur niveau de rémunération, mais aussi leur accès à des avantages sociaux, tels que les régimes de retraite et les congés payés, qui sont généralement moins favorables pour les travailleurs à temps partiel (Statistique Canada, 2003).

En matière de discrimination, de nombreuses femmes rapportent encore être victimes de biais et de préjugés sur le lieu de travail. Selon Statistiques Canada (2021a), les femmes, surtout celles faisant partie de minorités visibles ou racisées, sont davantage exposées à des formes directes ou indirectes de discrimination, tant dans l'accès à l'emploi que dans leur évolution professionnelle. Ces formes de discrimination, qu'elles soient conscientes ou inconscientes, contribuent à maintenir des écarts significatifs dans les conditions de travail, les perspectives d'avancement et la rémunération (Statistique Canada, 2021a).

Les données indiquent donc des défis particuliers sur le marché du travail au Canada et au Québec pour d'autres groupes, dont les minorités visibles. Au Québec, en 2023, le taux d'emploi des personnes s'identifiant comme minorités visibles et âgées de 25 à 64 ans est de 73,6 %, ce qui est légèrement inférieur à celui de la population générale, qui est de 76,9 % (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2023). Les minorités visibles, tant chez les immigrants que chez les natifs, connaissent des difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi significativement plus marquées que les personnes ne s'identifiant pas comme

minorités visibles. L'accès à l'emploi pour les minorités visibles au Canada et au Québec présente des défis spécifiques qui reflètent des barrières structurelles et systémiques. Ils rencontrent souvent des taux de chômage entre 1,3 et 1,7 fois plus élevés que la population générale, et ce, malgré des qualifications similaires ou supérieures (Eid, 2012).

Ces défis incluent la discrimination à l'embauche, les préjugés inconscients et des réseaux professionnels moins étendus qui peuvent limiter les opportunités d'emploi. Par exemple, au Canada, les Noirs ont rapporté avoir subi au moins une forme de discrimination au cours des cinq années précédant l'enquête réalisée en 2019, une proportion environ 16 fois plus élevée que celle des personnes non autochtones ne faisant pas partie d'une minorité visible (Statistique Canada, 2022a). Parmi eux, 41 % ont spécifiquement déclaré avoir été discriminés en raison de leur race ou de la couleur de leur peau, soit une proportion environ 15 fois supérieure à celle observée parmi les personnes non autochtones n'appartenant pas à une minorité visible (3 %) (Statistique Canada, 2022a). De plus, en 2021, les données montrent que les minorités visibles gagnent un peu moins par rapport aux employés n'appartenant pas à une minorité visible, avec un écart salarial de 25,9 % pour les Philippines et de 16,1 % pour les Noirs par rapport aux personnes qui ne s'identifient ni comme autochtones ni comme minorités visibles (Statistique Canada, 2022b).

En ce qui concerne l'accès à des postes de direction, les employés provenant de minorités visibles continuent de rencontrer des obstacles dans leur progression vers des postes de direction et de gestion. Ainsi, en 2020, c'est environ 1 femme cadre sur 10 qui s'identifiait comme minorité visible, comparativement à environ 1 cadre sur 14 chez les hommes (Statistique Canada, 2021b). Ces résultats soulignent la sous-représentation des personnes s'identifiant comme minorités visibles aux postes de directeurs et de décideurs, bien qu'elles représentent 1 travailleur sur 5 (Statistique Canada, 2021b).

Donc, les minorités visibles, dont les personnes immigrantes, continuent de faire face à des défis significatifs en matière de discrimination et d'accès équitable aux rôles de leadership et de gestion. Les efforts pour améliorer leur représentation dans tous les secteurs de la société sont essentiels pour une intégration réussie.

Il en est de même pour les personnes autochtones. Elles présentent des taux de chômage plus élevés et des conditions de travail moins favorables que celles de la population non autochtone. En 2019, au Canada, le taux d'emploi des personnes autochtones était de 57,5 %, comparativement à 62,1 % pour la population non autochtone (Sawchuk, 2020). En 2022, les personnes autochtones continuent de subir des écarts salariaux importants par rapport à leurs homologues non autochtones, avec un écart de 2,96 \$ par heure. En moyenne, les personnes autochtones gagnaient 29,62 \$ de l'heure contre 32,58 \$ pour les non-Autochtones (Statistique Canada, 2024b). Cet écart de 9 % illustre des disparités salariales persistantes, nécessitant des efforts soutenus pour promouvoir l'équité sur le marché du travail. De plus, selon Statistique Canada (2022a), la population autochtone est davantage touchée par la discrimination que la population non autochtone n'appartenant pas à une minorité visible (33 % contre 16 %). Plus précisément, 44 % des membres des Premières Nations, 24 % des Métis et 29 % des Inuits ont rapporté avoir subi de la discrimination au cours des cinq années précédant l'enquête.

Quant à la situation des personnes handicapées, leur participation au marché du travail demeure un enjeu majeur au Québec. En effet, leur accès à l'emploi ainsi que leurs conditions de travail diffèrent de celles des personnes non handicapées. Ces écarts sont souvent influencés par la gravité de l'incapacité : 78 % des personnes ayant une incapacité légère sont en emploi, contre seulement 43 % des personnes ayant une incapacité grave, ce qui reflète des obstacles structurels limitant la pleine intégration de ces individus dans le monde professionnel (ISQ, 2024). De plus, les données montrent que 67 % des personnes handicapées âgées de 25 à 64 ans étaient en emploi, comparativement à 80 % des personnes non handicapées, ce qui représente environ 548 560 personnes en situation de handicap participant au marché du travail (ISQ, 2024).

Les personnes en situation de handicap font face à des inégalités qui s'expliquent par des barrières physiques, des difficultés de communication et des attitudes négatives qui entravent leur pleine participation à la vie communautaire et économique. En termes de discrimination, 30 % d'entre elles rapportent être fréquemment maltraitées ou discriminées

en raison des stéréotypes et de croyances à l'égard du handicap (gouvernement du Québec, 2023). À titre d'illustration, en 2020, au Canada, 54 % des plaintes acceptées par la Commission canadienne des droits de la personne concernent la discrimination fondée sur le handicap (Commission canadienne des droits de la personne, 2020). Ces barrières se manifestent également dans l'accès aux postes de direction, où les personnes handicapées sont souvent sous-représentées, freinées par des préjugés et un manque d'aménagements adéquats, limitant ainsi leur progression vers des postes de leadership (Statistique Canada, 2023).

Les disparités en emploi touchent les membres d'autres groupes. Par exemple, entre 2015 et 2018, au Canada, le taux d'emploi varie parmi la communauté LGBTQ+ en fonction de l'orientation sexuelle et du genre (Statistique Canada, 2022c). Les hommes hétérosexuels et les femmes lesbiennes affichaient les taux d'emploi les plus élevés, respectivement 83,8 % et 83,7 %, tandis que les hommes gays présentaient un taux d'emploi de 80,5 %. Les hommes bisexuels affichent un taux d'emploi inférieur (77,7 %) comparé aux hommes hétérosexuels, sans différence statistique significative avec d'autres groupes. Chez les femmes, les taux d'emploi sont également plus bas, atteignant 74,0 % pour les femmes hétérosexuelles et 68,1 % pour les femmes bisexuelles (Statistique Canada, 2022c). Cette situation souligne la nécessité de poursuivre les efforts pour améliorer l'inclusion et l'égalité des chances pour la communauté LGBTQ+ sur le marché du travail canadien. Par ailleurs, les données de Statistique Canada (2022c) révèlent que les personnes lesbiennes, gaies et bisexuelles (LGB) sont plus susceptibles de gagner un revenu inférieur, de subir de la discrimination au travail et de rencontrer des obstacles à l'emploi et à la progression professionnelle, comparativement aux personnes hétérosexuelles. Plusieurs de ces études explorent certains aspects de la population LGB, comme l'éducation, le logement, l'itinérance et la victimisation. Un manque de données sur leur participation économique persiste cependant (Statistique Canada, 2022c).

Les différentes données présentées dans cette mise en contexte révèlent que si des efforts de promotion de l'EDI sont constatés au Canada, le chemin reste semé d'embûches.

Les données présentées dans cette section soulignent la nécessité de politiques améliorées pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion sur le marché du travail et de soutenir les groupes en quête d'équité au Canada.

1.2 L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) au sein des organisations visent à promouvoir des environnements de travail justes et inclusifs, où chaque individu est valorisé, quelles que soient ses différences. Ces notions, bien qu'interconnectées, possèdent chacune une signification propre.

1.2.1 L'équité

L'équité se définit comme un principe de justice sociale visant à ajuster les ressources, les opportunités et les conditions de travail en fonction des besoins spécifiques des individus, afin de compenser les désavantages structurels et de garantir une participation équitable (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada [CRSNG], 2017). Contrairement à une approche uniforme, elle considère les différences individuelles et contextuelles pour permettre à chacun de réaliser son plein potentiel. Dans le contexte organisationnel, l'équité s'illustre par des politiques qui corrigent les inégalités d'accès à l'emploi et aux postes de direction, en particulier pour les groupes historiquement marginalisés (Naff et Kellough, 2003 ; Genin et al., 2020).

À la différence de l'équité, l'égalité implique de traiter tous les individus de la même manière, en leur offrant les mêmes ressources ou opportunités, peu importe leurs besoins spécifiques (Brière et al., 2022). Par exemple, offrir les mêmes outils à tout le monde (égalité) peut ne pas suffire si certains individus ont besoin de soutiens supplémentaires (équité) pour parvenir aux mêmes résultats (Espinoza, 2007).

D'après les travaux de Legault (2013, cité dans Charest, 2014), le concept d'équité puise ses racines dans les *Chartes des droits de la personne*² et les *lois constitutionnelles*³ ou connexes, visant à garantir l'égalité des droits et à prévenir la discrimination. Toutefois, cette égalité formelle a souvent montré ses limites pour corriger les inégalités structurelles. L'équité en emploi a ainsi émergé comme une réponse proactive pour pallier ces lacunes et améliorer la représentation et la participation des groupes marginalisés.

Au Québec, cette démarche s'est concrétisée par des lois comme celles sur l'équité salariale⁴, visant à corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique. Des mécanismes⁵ cherchent également à remédier à la ségrégation professionnelle et à la sous-représentation de groupes tels que les femmes, les minorités visibles, les personnes autochtones, les immigrants et les travailleurs en situation de handicap.

Enfin, en réponse aux revendications sociales croissantes, l'équité dépasse aujourd'hui la simple garantie de droits égaux pour intégrer les besoins spécifiques des individus et promouvoir des opportunités justes pour tous. Cette évolution traduit un changement de paradigme, essentiel pour atteindre une véritable justice sociale dans le monde professionnel.

² Ces chartes universelles, notamment la Charte canadienne, établissent des droits fondamentaux garantissant à toutes les personnes un traitement égal, sans distinction basée sur des caractéristiques protégées telles que la race, le sexe, ou le handicap. Elles interdisent les pratiques discriminatoires, directes ou indirectes, dans des domaines clés comme l'emploi, le logement et l'accès aux services, tout en affirmant des droits essentiels tels que l'égalité, la dignité, la liberté d'expression et une participation équitable dans la société (Gouvernement du Canada, 2021).

³ Ces lois, dotées d'une force juridique supérieure, prévalent sur les autres dispositions législatives et annulent toute pratique qui leur est contraire. Elles imposent aux gouvernements et aux employeurs des responsabilités proactives pour prévenir la discrimination et promouvoir l'équité, notamment par des politiques ciblant la discrimination systémique. De plus, elles encadrent des mesures correctives afin de réduire les écarts historiques entre les groupes marginalisés.

⁴ E-12.001 - Loi sur l'équité salariale

⁵ A-2.01 - Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics

1.2.2 La diversité

Selon Boudreau et al. (2021), la diversité renvoie à la variété des caractéristiques individuelles présentes au sein d'un groupe. Elle se manifeste par la cohabitation de différences qui, lorsqu'elles sont reconnues et bien gérées, peuvent enrichir les idées, stimuler la créativité et améliorer la prise de décision au sein des équipes de travail. Dans le même ordre d'idées, Olsen et Martin (2012) considèrent la diversité comme l'ensemble des différences, visibles ou invisibles, entre les membres d'un groupe ou d'une organisation partageant un même attribut, en rappelant que les dimensions de la diversité sont multiples et ne sauraient être définies de manière exhaustive. Bien que valorisée pour son potentiel à inspirer des visions ambitieuses dans les sphères gouvernementales et commerciales à l'échelle mondiale, sa mise en pratique reste complexe, tant au sein des organisations que dans des sociétés prônant l'ouverture à la diversité.

Haas et Shimada (2014) indiquent que le concept de diversité a émergé aux États-Unis dans les années 1980, en réponse aux lois anti-discrimination des années 1960 visant à assurer l'égalité des chances et à lutter contre les inégalités structurelles. Ces lois cherchaient à promouvoir la représentation des minorités. Cependant, l'adaptation de cette notion, marquée par des valeurs propres aux États-Unis, a provoqué des discussions et des ajustements dans d'autres pays, comme en Europe et au Canada, où les contextes culturels et sociaux sont distincts. Aujourd'hui, dans un monde globalisé, la diversité est devenue un enjeu clé dans la gestion des organisations, car elle reflète la nécessité de reconnaître et de valoriser les différences tout en assurant l'inclusion de toutes les voix. Pour Cox (1994), la diversité ne se limite pas à la représentation de différentes catégories sociales, mais doit être envisagée comme une ressource stratégique permettant de renforcer l'innovation, l'efficacité organisationnelle et la justice sociale, à condition qu'elle soit gérée de manière proactive et inclusive. Ainsi, la diversité implique non seulement une représentation équilibrée de groupes variés, mais aussi une adaptation des politiques pour garantir une gestion équitable de ces différences dans des environnements internationaux.

1.2.3 L'inclusion

L'évolution du concept d'inclusion, comme l'indique Bouquet (2015), reflète une transformation significative des valeurs sociales et des pratiques politiques. Dérivé du latin *inclusio*, signifiant à l'origine emprisonnement, le terme a été redéfini au XIX^e siècle pour désigner l'action d'intégrer un élément dans un ensemble. Ce concept a connu un regain d'intérêt au XX^e siècle, notamment dans les contextes sociaux, économiques et politiques, en réponse aux enjeux d'injustice et d'exclusion. Il s'impose aujourd'hui comme un pilier des politiques publiques visant à garantir la participation active de tous les membres de la société.

Au Canada, l'inclusion sociale s'est affirmée comme un cadre fondamental pour promouvoir l'égalité et l'équité, notamment dans les domaines de l'emploi, de l'éducation et de la participation communautaire (Bouquet, 2015). Ce concept repose sur cinq éléments clés : la reconnaissance valorisée, les opportunités de développement humain, l'engagement communautaire, la proximité sociale et le bien-être matériel.

Dans un contexte organisationnel, l'inclusion représente le processus par lequel toutes les différences individuelles sont reconnues et activement intégrées dans les pratiques quotidiennes et les processus décisionnels de l'organisation (Shore et al., 2011). Elle garantit que chaque individu, indépendamment de ses origines ou particularités, se sente écouté, valorisé et capable de contribuer pleinement à l'organisation. Ainsi, l'inclusion est liée au sentiment d'appartenance et à la capacité de chacun à exprimer son individualité tout en participant aux décisions importantes. Ferdman (2014) décrit l'inclusion comme l'articulation entre la diversité et la participation active des individus. Il suggère que l'inclusion est une composante essentielle pour tirer profit de la diversité dans les organisations, tandis que Nishii (2013) propose une approche comportementale de l'inclusion, où les dirigeants et les gestionnaires doivent activement promouvoir un climat inclusif pour favoriser la participation et la contribution des membres de l'organisation, notamment ceux appartenant à des groupes sous-représentés.

L'inclusion a ainsi évolué d'une approche d'intégration basique vers une perspective globale et proactive. Ce concept est désormais un facteur essentiel pour construire des sociétés équitables et durables, où chaque individu peut participer pleinement et contribuer au développement collectif.

En somme, l'équité, la diversité et l'inclusion sont des principes fondamentaux qui visent rendre les environnements organisationnels plus justes et inclusifs. L'équité, en ajustant les opportunités selon les besoins spécifiques, et la diversité, en valorisant les différences individuelles, convergent pour renforcer la performance et l'innovation des équipes. L'inclusion complète ce processus en garantissant que chaque voix est entendue et intégrée dans les décisions organisationnelles tout en respectant et en valorisation la singularité des personnes. Ensemble, ces concepts permettent de construire des organisations plus efficaces, justes et adaptatives dans un monde en constante évolution.

1.2.4 Les avantages de l'EDI en milieu de travail

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) représentent des axes stratégiques essentiels pour les organisations modernes. Au-delà de leurs dimensions éthiques, juridiques et sociales, ces principes génèrent des avantages multiples, qui touchent à la fois la performance organisationnelle, l'attractivité sur les marchés et l'innovation (Chaire pour les femmes en sciences et génie, 2020). En effet, les entreprises qui adoptent des politiques inclusives renforcent leur compétitivité dans un marché global de plus en plus compétitif. Qu'il s'agisse de stimuler la créativité, de fidéliser les talents ou encore d'accroître la rentabilité, L'EDI représente un outil essentiel pour relever les défis contemporains.

Un engagement visible en faveur de l'équité et de la diversité permet aux organisations de se distinguer en renforçant leur notoriété et leur crédibilité, comme le souligne Bruna (2011). Une telle démarche projette une image positive et moderne, améliore la réputation des entreprises et les positionne comme des acteurs responsables et attractifs

pour des clients, des investisseurs et des partenaires sensibles à ces enjeux. En assurant une meilleure conformité aux normes légales et éthiques, ces initiatives réduisent également les risques juridiques liés à des accusations de discrimination, consolidant ainsi l'image d'intégrité et de responsabilité des organisations (Chanlat et Bruna, 2011). Par ailleurs, cette crédibilité accrue facilite l'attraction de nouveaux talents, créant un cercle vertueux où la diversité devient une valeur ajoutée économique et sociale (Cornet et Warland, 2008). Enfin, des recherches comme celles de Shore et al. (2018) montrent que les consommateurs préfèrent soutenir des entreprises engagées envers l'inclusion, ce qui contribue à renforcer la confiance et la fidélité envers ces dernières.

La promotion d'un environnement inclusif a également des effets sur le climat organisationnel. Les employés qui se sentent respectés et valorisés manifestent un engagement accru, réduisant ainsi le taux de roulement et favorisant à la fois la santé mentale et le bien-être au travail (Shore et al., 2018). Selon Chicha et Charest (2009), ces conditions renforcent la collaboration et la cohésion, deux éléments essentiels pour un fonctionnement organisationnel efficace. En outre, une culture inclusive diminue les risques de conflits internes et favorise une meilleure communication entre les membres des équipes. Les travaux de Loth (2006) sur les équipes interculturelles montrent également que la diversité contribue à une meilleure compréhension des différences et améliore la coopération à long terme.

De même, les organisations inclusives bénéficient souvent d'une meilleure performance globale. À cet égard, Sabharwal (2014) souligne que la combinaison d'une gestion efficace de la diversité et de pratiques inclusives améliore la performance organisationnelle globale. Cette capacité d'adaptation donne un avantage concurrentiel aux entreprises qui intègrent ces principes dans leur stratégie. Cependant, comme le soulignent Combs et Luthans (2007), pour maximiser ces bénéfices, une formation appropriée est essentielle afin de préparer les employés à évoluer dans des environnements diversifiés. Par ailleurs, les équipes diversifiées, par leurs perspectives variées, enrichissent les processus de prise de décision et apportent des solutions innovantes (Di Stefano et Maznevski, 2000). Diaz-Garcia et al. (2013) ont mis en évidence que la diversité de genre au sein des équipes

de recherche et développement favorise l'émergence d'innovations radicales, contribuant ainsi à la compétitivité des organisations. Ainsi, la diversité stimule la créativité et l'innovation. Bassett-Jones (2005) affirme que les équipes diversifiées ont un potentiel créatif supérieur, notamment parce qu'elles bénéficient d'une variété de perspectives et d'expériences. De même, Hewlett et al. (2013) ont démontré que les organisations qui valorisent la diversité sont plus susceptibles d'innover dans leurs processus et leurs offres. Cette capacité à innover, encouragée par un environnement inclusif, est un moteur de compétitivité, notamment dans les secteurs où le développement de produits et de services est essentiel. Li et al. (2015) montrent également que les équipes disposant d'un climat inclusif favorisent une créativité accrue en raison de la confiance mutuelle et de l'échange d'idées novatrices.

L'intégration de la diversité dans les organisations permet d'enrichir les compétences disponibles, tout en reflétant les communautés servies et en facilitant l'inclusion de talents de divers horizons. Selon Cornet et Warland (2008), une main-d'œuvre diversifiée offre une meilleure capacité d'adaptation aux besoins des clients et favorise l'innovation organisationnelle. Une composition d'équipe riche en diversité représente également un avantage stratégique dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans de nombreux secteurs. En s'appuyant sur des collaborateurs provenant de milieux variés, les entreprises peuvent explorer de nouveaux marchés et développer des produits ou services mieux adaptés aux attentes d'une clientèle diversifiée. Par ailleurs, les travaux de Di Stefano et Maznevski (2000) mettent en lumière la valeur créée par les équipes multiculturelles grâce à leur aptitude à comprendre et anticiper les besoins spécifiques des clients internationaux.

Bruna et Chauvet (2010) mettent en avant que les perspectives singulières qui découlent de la diversité, souvent le fruit de socialisations plurielles, permettent une distanciation critique et des contributions originales. Cependant, ces apports ne se matérialisent pleinement que lorsque les employés bénéficient d'une intégration optimale dans leurs équipes. En valorisant ces perspectives uniques, les organisations stimulent non

seulement la créativité, mais instaurent également un environnement où chaque individu contribue efficacement à la performance collective.

En outre, la diversité joue un rôle crucial dans la réduction des inégalités en emploi, en offrant à des groupes historiquement marginalisés de plus grandes opportunités de participer pleinement au marché du travail (Beaudry et al., 2023a). Cette démarche implique l'élimination des barrières systémiques telles que les biais inconscients dans les processus de recrutement ou les obstacles à l'avancement professionnel. En répondant à ces défis, les organisations renforcent la perception d'équité parmi les employés, ce qui améliore leur satisfaction et leur engagement. Pour Sabharwal (2014), la gestion inclusive joue également un rôle central dans l'accélération de la progression des employés de groupes sous-représentés et dans la construction d'une culture organisationnelle plus juste et plus cohérente. En conséquence, cette approche dépasse le cadre interne des entreprises et a un impact positif sur la justice sociale en général, en favorisant une meilleure représentation des différentes composantes de la société et en contribuant à réduire les inégalités systémiques dans divers secteurs.

Ainsi, l'intégration de l'équité, de la diversité et de l'inclusion transcende les objectifs organisationnels immédiats pour devenir un moteur de transformation durable. En mobilisant les talents venant d'horizons variés et en stimulant une innovation continue, l'EDI optimise les performances organisationnelles et renforce la capacité des entreprises à s'adapter dans un marché global en mutation rapide (Chanlat et Bruna, 2011). En répondant aux attentes des parties prenantes et en incarnant les valeurs d'équité et de justice sociale, ces initiatives contribuent à bâtir une société plus inclusive et équilibrée. Dans ce contexte de changement continu, l'EDI s'impose comme des piliers clés pour assurer la durabilité, la résilience et la prospérité des entreprises.

1.2.5 La gestion de la diversité en milieu de travail

La gestion de la diversité en milieu de travail est un enjeu central dans les entreprises modernes. Selon les travaux de Barel et Frémeaux (2013), elle repose sur différentes approches qui varient en fonction des motivations des employeurs et des cadres réglementaires existants. Au fil du temps, la gestion de la diversité a évolué d'une approche purement réactive à une vision plus stratégique et proactive. Gross-Gołacka et al. (2024) indiquent que ce concept a gagné en importance dans la seconde moitié du XXe siècle à la suite des mobilisations sociales et des progrès des droits civiques, notamment aux États-Unis. Initialement, les efforts ont porté sur la prévention de la discrimination raciale et de genre en milieu de travail. Puis, dans les années 1980 et 1990, la diversité inclut désormais l'âge, l'orientation sexuelle, la religion et le handicap.

Trois grandes formes de gestion de la diversité se distinguent (Barel et Frémeaux, 2013 ; Beaudry et al., 2023a). La première approche, de nature réactive, se concentre sur la justice sociale et la lutte contre la discrimination, visant à garantir l'équité et l'égalité des chances. La deuxième approche valorise les bénéfices économiques et organisationnels de la diversité, en reconnaissant son potentiel à améliorer la performance des équipes et favoriser l'innovation. Enfin, l'approche proactive intègre la diversité dans la culture organisationnelle et favorise une transformation en profondeur des pratiques de gestion.

La première approche repose sur la justice sociale et la lutte contre la discrimination. Elle vise à garantir l'équité et l'égalité des chances en reconnaissant l'existence de discriminations structurelles qui entravent l'accès à l'emploi et l'évolution professionnelle de certains groupes sous-représentés, notamment les femmes, les personnes autochtones, les minorités visibles ou ethniques et les personnes handicapées (Beaudry et al., 2023a ; Lanquetin, 2009). Pour y remédier, elle s'appuie sur des cadres législatifs et des politiques organisationnelles visant à corriger ces inégalités et à assurer une meilleure représentativité des minorités. Comme le soulignent Beaudry et Gagnon (2019), cette approche est corolaire

à la mise en place de dispositifs tels que l'obligation d'accommodement, permettant d'adapter les conditions de travail aux besoins spécifiques des employés.

Toutefois, bien que ces initiatives aient contribué à réduire certaines inégalités, elles restent souvent défensives et limitées à un respect minimal des obligations légales, sans transformation en profondeur des pratiques organisationnelles (Blackett, 2023). De plus, certains chercheurs soulignent que cette approche peut engendrer des effets inattendus, tels que des quotas ou des pratiques de discrimination positive⁶, qui ne tiennent pas toujours compte des défis réels d'intégration et peuvent provoquer des résistances internes (Keslassy, 2005). Ainsi, malgré des avancées notables dans la reconnaissance et la régulation des discriminations, l'efficacité de cette approche dépend largement de son application concrète et de l'engagement des entreprises à dépasser une simple conformité réglementaire pour instaurer une inclusion durable et efficace.

La deuxième approche, qualifiée de positive, met en avant les bénéfices économiques et organisationnels de la diversité. Contrairement à la précédente, elle ne s'appuie pas exclusivement sur la contrainte légale, mais plutôt sur la reconnaissance que la diversité peut améliorer la performance des équipes et favoriser l'innovation (Barel et Frémeaux, 2012 ; Ely et Thomas, 1996). Cette approche est particulièrement présente dans le discours managérial contemporain, où la diversité est perçue comme un facteur stratégique pour accroître la compétitivité et renforcer la marque employeur (Beaudry et al., 2023a). Cependant, cette approche présente certaines limites. Elle peut être instrumentalisée par les entreprises à des fins économiques sans qu'il y ait une véritable volonté d'inclusion (Garner-Moyer, 2006). Par ailleurs, cette gestion de la diversité repose souvent sur une logique d'accès fondée sur les compétences individuelles, ce qui peut ne pas suffire à éliminer les inégalités systémiques si les discriminations structurelles ne sont pas abordées (Gagnon et

⁶ La discrimination positive est une politique qui accorde des avantages temporaires aux groupes désavantagés pour compenser des inégalités structurelles et rétablir l'équité (Keslassy, 2005).

Cornélius, 2000). En somme, cette approche tend à privilégier une vision utilitariste de la diversité, où celle-ci est valorisée tant qu'elle apporte un bénéfice mesurable à l'organisation.

Enfin, l'approche proactive de la gestion de la diversité repose sur une transformation en profondeur des pratiques organisationnelles. Plutôt que de se limiter à des actions ponctuelles ou à des obligations légales, elle cherche à intégrer la diversité dans la culture même de l'entreprise. Selon Barel et Frémeaux (2012), cette approche se distingue par une volonté de modifier le management du travail afin de favoriser l'inclusion de manière durable. Cette démarche implique la mise en place de politiques RH adaptées, de formations sur les biais inconscients et de mécanismes d'accompagnement des employés appartenant à des groupes sous-représentés. Contrairement aux approches réactives, l'approche proactive cherche à aller au-delà des obligations légales pour créer un environnement inclusif, où chaque individu peut pleinement s'épanouir professionnellement (Point et al., 2010). Cette vision repose sur un engagement managérial fort et sur une reconnaissance du rôle central du travail dans l'inclusion sociale (Bruna et Chauvet, 2010). Toutefois, cette approche demande un investissement important de la part des entreprises et nécessite une volonté de transformation organisationnelle qui transcende la seule conformité aux normes.

Dans l'ensemble, ces trois approches illustrent l'évolution des pratiques de gestion de la diversité. Si les approches réactives ont joué un rôle fondamental dans la lutte contre les discriminations et la reconnaissance des enjeux de diversité, elles restent souvent limitées par leur caractère défensif et leur dépendance aux contraintes externes. À l'inverse, l'approche proactive s'inscrit dans une dynamique de changement organisationnel en intégrant la diversité comme un élément central de la gestion des ressources humaines. Toutefois, comme le soulignent certains chercheurs, cette approche ne peut réussir que si elle s'accompagne d'une véritable transformation du management du travail et d'un engagement soutenu des dirigeants (Gross-Gołacka et al., 2024). En définitive, la gestion de la diversité ne doit pas être perçue uniquement comme une obligation ou un facteur de performance, mais comme une opportunité d'évolution organisationnelle qui bénéficie à l'ensemble des parties prenantes.

1.2.6 Les pratiques et les mesures organisationnelles favorisant l'EDI en milieu de travail

Le développement d'un milieu de travail inclusif, respectueux et performant repose sur des principes fondamentaux comme l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). Leur intégration dans les pratiques organisationnelles est essentielle pour favoriser la participation des groupes sous-représentés et renforcer la cohésion sociale (Beaudry et al., 2023a). Pour y parvenir, plusieurs stratégies peuvent être mises en place, notamment à travers les politiques et les pratiques de dotation, de formation du personnel, de gestion de carrière, de rémunération équitable, qui influencent la culture organisationnelle.

La dotation inclusive représente une étape clé pour instaurer une organisation qui reflète toutes les composantes de la société. Afin de garantir un accès équitable aux opportunités d'emploi, plusieurs stratégies peuvent être mises en œuvre. Les programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE), par exemple, contribuent à accroître la représentativité des minorités visibles et des personnes en situation de handicap dans le milieu du travail (Charpentier, 2021). Parallèlement, l'adoption de pratiques de recrutement exemptes de biais, telles que l'anonymisation des curriculum vitae (CV) et la standardisation des entretiens, limite les discriminations involontaires lors de la sélection des candidats (Amadiou et Roy, 2019). Les technologies de recrutement basées sur l'intelligence artificielle sont également utilisées par certaines organisations, leur permettant de réduire les biais dans la présélection des candidatures (Mori et al., 2024). Toutefois, ces outils peuvent également perpétuer des biais systémiques s'ils sont entraînés sur des données historiques biaisées. Une surveillance éthique et un contrôle humain sont donc nécessaires pour garantir l'équité du processus. L'élargissement des canaux de recrutement est aussi important pour accroître l'accès à un vivier de talents et favoriser l'inclusion de profils diversifiés (Agócs et Burr, 1996 ; Marbot et Nivet, 2013). En outre, pour garantir une évaluation juste et objective des candidatures, la formation des recruteurs à la détection et à la réduction des biais inconscients s'avère nécessaire (Girier et al., 2020).

La sensibilisation et la formation continue des employés sont également fondamentales pour favoriser l'EDI, déconstruire les stéréotypes et promouvoir des comportements plus inclusifs en luttant contre les biais inconscients et les discriminations systémiques (Girier et al., 2020). Brière et al. (2022) indiquent que ces formations doivent intégrer la lutte contre les microagressions et les comportements discriminatoires, en fournissant aux employés et aux gestionnaires des outils concrets pour les identifier et y répondre adéquatement. Elles gagnent à être accessibles à tous les niveaux de l'organisation, en ciblant particulièrement les gestionnaires et les cadres, qui jouent un rôle clé dans l'application des politiques d'EDI. En complément, des formations en gestion inclusive aident les gestionnaires à encadrer des équipes diversifiées et à assurer une répartition équitable des opportunités. Par ailleurs, offrir des formations sur les meilleures pratiques en diversité et inclusion permet de développer la compétence interculturelle des employés et des dirigeants, en les sensibilisant à l'importance de l'inclusion et de la diversité (Gagné-Deland et Arcand, 2022). Pour aller plus loin, certaines entreprises choisissent de rendre obligatoire la formation à la non-discrimination afin de favoriser une application cohérente des principes d'EDI à tous les échelons de l'organisation. Toutefois, cette méthode soulève des questions quant à son efficacité et aux réactions qu'elle peut susciter. Dobbin et Kalev (2016) relèvent que ces formations ont des retombées limitées sur la diversification de la main-d'œuvre. Une approche relationnelle valorisant la diversité est plus efficace qu'une formation imposée (Triana et al., 2021). Une obligation stricte peut engendrer une résistance des employés, perçue comme une ingérence dans leur autonomie, entraînant un désengagement face aux enjeux d'inclusion (Beaudry et al., 2023a). À l'inverse, une participation volontaire aux activités de formation favorise un engagement plus authentique, mais risque de toucher uniquement les personnes déjà sensibilisées. Un équilibre entre contrainte et volontariat est donc essentiel, notamment en impliquant les employés dans la conception et la planification des formations.

La gestion de carrière et l'accès aux postes de leadership sont également à prendre en compte. Selon Shore et al. (2018), les organisations doivent adopter des pratiques garantissant à tous les employés, indépendamment de leur origine, genre ou situation de

handicap, des opportunités d'évolution équitables. À cet égard, l'instauration de plans de relève inclusifs contribue à accroître la représentation des minorités dans les fonctions décisionnelles. Le mentorat et le parrainage sont aussi des outils efficaces pour accompagner les employés des groupes sous-représentés dans leur progression professionnelle et les aider à naviguer dans la structure organisationnelle. En outre, certaines entreprises encouragent la création de réseaux d'affinité et de groupes de soutien, où les employés peuvent échanger sur leurs expériences et développer un sentiment d'appartenance renforcé. Toutefois, pour être pleinement efficaces, ces initiatives doivent s'accompagner d'un leadership inclusif (Brière et al., 2022). Celui-ci repose sur la reconnaissance et la valorisation des différences individuelles, le développement d'une communication ouverte et transparente, ainsi que l'engagement des responsables dans l'accompagnement des carrières des employés des groupes sous-représentés. Une autre pratique essentielle consiste en une évaluation équitable des performances et des promotions (Ghirardello, 2005). Toutefois, les biais inconscients peuvent influencer ces évaluations et désavantager certains groupes, ce qui justifie l'importance de critères transparents et standardisés pour garantir l'équité.

De même, la rémunération équitable est un élément fondamental de l'EDI, garantissant que tous les employés, quels que soient leur origine, leur genre ou leurs limitations, perçoivent une rémunération juste et proportionnelle à leurs compétences et responsabilités. Selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST, 2023), les organisations doivent mettre en place des grilles salariales transparentes et des mécanismes d'ajustement pour éviter les écarts injustifiés. De plus, des audits réguliers permettent d'identifier et de corriger les inégalités existantes. Cependant, l'équité salariale ne se limite pas seulement à l'égalité des salaires, elle implique aussi une juste reconnaissance des performances individuelles et collectives, ainsi que la mise en place de systèmes de bonification et de promotions équitables. L'adoption d'outils analytiques pour évaluer la parité salariale, couplée à des actions correctives lorsque des écarts sont constatés, permet de garantir une approche proactive et efficace en matière d'égalité des rémunérations. Une politique salariale équitable doit également prendre en compte des conditions de travail flexibles. Offrir des options comme le télétravail, la flexibilité des horaires et des congés

adaptés peut permettre une meilleure conciliation travail-vie personnelle et favoriser l'inclusion de groupes spécifiques comme les parents, les personnes en situation de handicap ou les proches aidants (Brière et al., 2022 ; Marbot et Nivet, 2013).

Le dialogue social et l'engagement des parties prenantes sont cruciaux pour ancrer les politiques d'EDI au sein des organisations. Selon les travaux de Coron et Pigeyre (2020), l'implication des syndicats, des comités d'entreprise et d'autres acteurs facilitent un consensus sur les pratiques inclusives et leur intégration dans les négociations collectives. En améliorant la représentation des employés de groupes sous-représentés, ces démarches aboutissent à des accords favorisant l'égalité des chances, la lutte contre les discriminations et l'insertion professionnelle de ces populations. Leur mise en œuvre assure une application effective des politiques d'EDI et une appropriation renforcée par les employés. De plus, l'implication active des employés dans l'élaboration des politiques, via des consultations et des groupes de travail, renforce leur engagement et facilite l'intégration des mesures d'EDI. Ces dispositifs améliorent la perception de l'inclusion, stimulent la participation et contribuent à une culture organisationnelle inclusive (Shore et al., 2018). L'engagement des parties prenantes externes (ONG, institutions gouvernementales) garantit la conformité aux exigences légales et l'alignement des pratiques sur les standards internationaux (Charpentier, 2021). L'adoption de ces normes favorise l'égalité des chances et la diversité réelle (Shen et al., 2009). En instaurant un dialogue structuré et transparent, les entreprises anticipent les résistances et créent un climat de travail inclusif. Enfin, un dialogue efficace repose sur des outils de médiation et une communication ouverte entre employés et direction, renforçant la confiance, la compréhension mutuelle et la résolution des conflits liés à l'EDI (Kossek et al., 2006 ; Nishii, 2013). L'implication des acteurs internes et externes et la structuration des pratiques de diversité sont indispensables pour garantir un environnement de travail inclusif et durable.

Dans cet ordre d'idées, la création d'un climat organisationnel inclusif est cruciale pour promouvoir l'égalité, la diversité et l'inclusion (EDI) en milieu de travail. Cette démarche commence par l'adoption de politiques et de pratiques visant à éliminer les biais

et les discriminations, tout en encourageant la participation active de tous les employés, indépendamment de leur origine ou de leur identité. Une des principales mesures consiste à adopter des stratégies de gestion des ressources humaines axées sur la médiation et la communication ouverte, comme le soulignent Kossek et al. (2006). Ces pratiques permettent de résoudre les conflits de manière constructive et de renforcer la confiance et la compréhension mutuelle entre les employés et la direction. En parallèle, El Abboubi et Cornet (2013) identifient des conditions de succès pour la gestion de la diversité dans le secteur public, telles que le soutien de la direction, l'engagement des employés et la mise en place de pratiques inclusives. Un climat inclusif implique également de valoriser les contributions de chaque employé, de reconnaître et de célébrer la diversité, et de s'assurer que tous les membres de l'organisation se sentent respectés et appréciés (Shore et al., 2011). En cultivant un tel climat, les organisations peuvent non seulement améliorer le bien-être des employés, mais aussi renforcer la performance globale, l'innovation et la créativité. Ainsi, un climat organisationnel inclusif est un facteur clé pour une organisation prospère et équitable.

Pour mesurer les retombées de ces initiatives, les tableaux de bord EDI constituent un outil stratégique. Ils permettent de suivre des indicateurs clés tels que la représentation des minorités dans les embauches et les promotions, l'évolution de la diversité au sein de l'organisation, ainsi que l'effet des politiques d'inclusion sur la rétention des talents (Gouvernement du Canada, 2021).

En somme, les mesures et pratiques favorisant l'EDI en milieu de travail jouent un rôle déterminant dans la création d'un environnement inclusif, équitable et performant. En intégrant des stratégies ciblées en matière de recrutement, de formation, de gestion de carrière et de rémunération, les organisations peuvent non seulement garantir un accès équitable aux opportunités professionnelles, mais aussi renforcer l'engagement et la cohésion des employés. L'efficacité de ces initiatives repose sur un dialogue social structuré, l'implication des parties prenantes et l'évaluation continue des progrès réalisés. Une approche systémique et durable permet ainsi d'ancrer l'EDI dans la culture organisationnelle et d'en faire un

moteur de performance collective, contribuant à la fois à l'innovation, à la rétention des talents et à l'amélioration du climat de travail.

1.3 LE SENTIMENT D'INCLUSION

Le sentiment d'inclusion en milieu de travail est un concept essentiel qui influence le bien-être et la performance des employés. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT, 2022), l'inclusion se définit comme le sentiment personnel qu'ont les individus sur leur lieu de travail quant à leur valorisation pour ce qu'ils sont, pour les compétences et pour l'expérience qu'ils apportent, et quant à leur appartenance dans le groupe. Cette définition met en évidence deux composantes fondamentales du sentiment d'inclusion : la perception de valorisation individuelle (unicité) et le sentiment d'appartenance, conformément à l'analyse de Chung et al. (2020). La perception de valorisation individuelle implique que chaque employé se sent reconnu et apprécié pour ses compétences uniques, ses expériences et ses perspectives. Les différences sont non seulement acceptées, mais également célébrées comme des atouts enrichissant le milieu de travail. Le sentiment d'appartenance, quant à lui, réfère à la perception de faire partie intégrante du groupe, en étant accepté, respecté et soutenu par les collègues. Lorsque ces deux composantes sont présentes, les employés sont plus susceptibles de s'engager pleinement, de contribuer de manière significative et de rester loyaux envers leur organisation (Shore et al., 2011). Dans le même ordre d'idées, Chen et Tang (2018) soulignent que le sentiment d'inclusion se manifeste lorsque les employés perçoivent qu'ils sont acceptés et reconnus dans leur milieu de travail. Cette perception positive conduit à une satisfaction psychologique accrue, renforce leur engagement envers l'organisation et améliore leur performance professionnelle.

Pour mesurer ce sentiment d'inclusion, plusieurs outils et approches ont été développés, combinant des démarches quantitatives et qualitatives afin d'obtenir une vision complète de l'expérience des employés. L'une des méthodes les plus répandues est l'utilisation de questionnaires standardisés qui évaluent divers aspects de l'inclusion perçue.

Par exemple, l'échelle d'inclusion-exclusion développée par Mor Barak et Cherin (1998) mesure la perception des individus quant à leur inclusion ou exclusion dans les processus organisationnels clés. Elle se concentre sur deux dimensions, soit l'inclusion dans la prise de décisions et les procédures ainsi que l'inclusion dans les relations au travail. Ces dimensions sont cruciales pour évaluer le degré d'inclusion ressenti par les employés au sein de leur organisation. La participation à la prise de décision porte sur la perception des employés quant à leur influence sur les décisions relatives au flux de travail (comme la planification des projets) et à leur carrière (par exemple, l'affectation des tâches). L'implication dans les groupes de travail mesure le degré d'intégration des individus et leur capacité à influencer le travail de leur équipe, ainsi que leur sentiment d'appartenance au groupe. Cette échelle s'intéresse à l'expérience d'inclusion des employés en analysant différents aspects de leurs interactions avec l'organisation, permettant ainsi d'identifier les domaines à améliorer pour créer une culture plus inclusive.

Chung et al. (2020) ont également développé une échelle pour mesurer le sentiment d'inclusion au sein des groupes de travail. Cette échelle, fondée sur les dimensions du besoin d'appartenance et d'unicité, permet d'évaluer la perception des employés quant à leur inclusion dans leur équipe immédiate. Il s'agit d'un outil précis pour analyser le degré d'inclusion ressenti par les employés.

Outre ces échelles, Romanski et al. (2021) proposent des méthodes qualitatives structurées pour comprendre le sentiment d'inclusion, notamment la réalisation régulière d'enquêtes. Ces enquêtes peuvent inclure des questions sur la perception de l'équité, l'accès aux opportunités et le respect des différences individuelles, offrant ainsi une perspective complémentaire aux données quantitatives sur le climat inclusif de l'organisation et servant de base pour développer des stratégies d'amélioration. Les dirigeants sont ensuite appelés à s'engager activement dans des actions concrètes telles que des entretiens individuels ou des groupes de discussion afin de comprendre les variations dans la gestion des talents, le leadership et la culture organisationnelle. Une analyse des pratiques managériales est également nécessaire, les leaders étant appelés à adopter des comportements favorisant

l'inclusion, comme le soutien au développement professionnel et la résolution efficace des conflits. Enfin, il s'agit de mettre en place des mécanismes pour signaler et traiter les comportements d'exclusion, repérer les microagressions et auditer constamment les processus RH pour garantir l'équité. Parallèlement, le déploiement de mécanismes de rétroactions régulières peut aider à suivre l'évolution du sentiment d'inclusion dans le temps et à estimer les retombées des initiatives mises en œuvre pour l'améliorer. Ces outils permettent aux organisations d'ajuster leurs stratégies en fonction des retours des employés et de s'assurer que les actions entreprises répondent efficacement aux besoins identifiés. En combinant ces approches, les organisations peuvent non seulement détecter et corriger les comportements d'exclusion, mais également maintenir un environnement de travail véritablement inclusif et équitable.

En résumé, le sentiment d'inclusion est une perception subjective des employés quant à leur acceptation et leur valorisation de leur unicité au sein de leur groupe de travail. La mesure de ce sentiment, notamment à travers l'échelle développée par Chung et al. (2020), permet aux organisations d'évaluer et de promouvoir des environnements de travail inclusifs, favorisant ainsi le bien-être et la performance des employés.

1.3.1 Le sentiment d'inclusion et le climat d'inclusion

Le climat d'inclusion désigne un environnement organisationnel dans lequel les employés perçoivent que leurs différences individuelles sont reconnues, valorisées et intégrées dans la culture et les pratiques de l'organisation (Nishii, 2013). Si le sentiment d'inclusion repose sur les perceptions des employés (Chung et al., 2020), le climat d'inclusion réfère donc plutôt à l'environnement lui-même (Nishii, 2013). Cet environnement garantit un cadre de travail respectueux, équitable et participatif, indépendamment des caractéristiques personnelles telles que l'origine, le genre ou le handicap (Nishii, 2013 ; Iwanaga et al., 2018). Au-delà des politiques de diversité, ce climat repose sur des pratiques et des comportements concrets visant une inclusion réelle de tous

les membres. Afin de mieux en comprendre la portée, il est essentiel d'identifier les trois dimensions du climat d'inclusion (Nishii, 2013), soit 1) l'équité dans l'accès aux ressources et aux opportunités professionnelles, 2) la valorisation des différences individuelles et 3) la participation active des employés aux processus décisionnels. Une culture organisationnelle favorisant l'appartenance, le leadership inclusif, ainsi que l'accessibilité et l'adaptation des environnements de travail contribuent également au climat d'inclusion (Park et al., 2023).

L'équité dans les opportunités et les ressources constitue une dimension essentielle du climat d'inclusion (Nishii, 2013). Un climat d'inclusion favorise le fait que tous les employés, quel que soit leur origine, genre, âge ou capacité, bénéficient d'un accès équitable aux opportunités de développement professionnel et aux ressources nécessaires pour réussir (Park et al., 2023 ; Roberson, 2006). Lorsque les employés perçoivent leur milieu de travail comme juste, ils sont plus enclins à s'investir pleinement et à développer un sentiment d'appartenance. De même, Beaudry et al. (2023a) indiquent que la mise en œuvre de plans d'action en équité, diversité et inclusion (EDI) dans les milieux de travail peut réduire les inégalités et promouvoir un environnement inclusif et équitable. Une telle approche favorise non seulement l'accès aux ressources, mais aussi la reconnaissance des différences individuelles comme un atout pour l'organisation.

Dans cette perspective, reconnaître et valoriser la diversité implique l'adoption de normes et d'attentes favorisant l'ouverture et l'inclusion (Nishii, 2013). Lorsqu'un tel climat est instauré, les membres de l'équipe peuvent exprimer pleinement leur identité sociale, même si elle diffère de celle des groupes dominants ou majoritaires. En outre, Chakor (2020) souligne que l'activité de travail elle-même joue un rôle crucial dans l'inclusion, en intégrant les compétences et les perspectives uniques de chaque employé dans les tâches quotidiennes. Cette reconnaissance peut se manifester par la mise en place de programmes de mentorat, de formation continue et de célébrations des diversités culturelles. Elle se traduit également par la personnalisation des parcours de carrière en fonction des aspirations individuelles, ce qui contribue à renforcer le sentiment d'engagement des employés.

Pour que cette valorisation soit efficace, il est essentiel que les employés puissent s'impliquer activement dans les décisions qui les concernent (Shore et al., 2018). C'est pourquoi la participation active des employés dans les processus décisionnels constitue une autre dimension importante du climat d'inclusion. Lorsque les employés se sentent écoutés et impliqués dans les décisions qui affectent leur travail et leur environnement, ils sont plus susceptibles de s'engager et de contribuer de manière significative (Shore et al., 2018). La participation active peut inclure des groupes de discussion réguliers, des sondages d'opinion et des comités consultatifs, où les employés peuvent partager leurs idées et préoccupations. En leur offrant des espaces d'expression et d'implication, l'organisation renforce leur sentiment d'inclusion et leur engagement envers l'entreprise.

Le leadership inclusif joue un rôle déterminant dans l'instauration d'un climat organisationnel favorisant l'inclusion. Ashikali et al. (2021) soulignent que ce type de leadership influence positivement le climat de travail en encourageant la participation de tous, en valorisant les perspectives diverses et en instaurant un dialogue transparent et respectueux. En créant des conditions où chaque employé se sent reconnu et apprécié pour ses contributions uniques, les dirigeants inclusifs renforcent le sentiment de bien-être et l'engagement des équipes. Toutefois, pour que cette dynamique soit pleinement efficace, elle doit être soutenue par des politiques garantissant une répartition équitable des opportunités et des ressources.

De plus, une culture organisationnelle favorisant l'appartenance repose sur des valeurs, des normes et des pratiques qui encouragent l'inclusion et la reconnaissance de chaque employé au sein de l'entreprise. Elle se traduit par un environnement où chacun se sent respecté, écouté et valorisé pour ses contributions, indépendamment de ses différences (Beaudry et al., 2023a). Cette culture se construit à travers des initiatives concrètes, telles que des politiques inclusives, des rituels de reconnaissance et des espaces d'échange favorisant le dialogue et la collaboration.

Enfin, pour que ces dimensions du climat d'inclusion soient pleinement efficaces, il est essentiel que l'environnement de travail soit accessible et adapté aux besoins de chacun.

Selon Iwanaga et al. (2018), l'accessibilité et l'adaptation des espaces professionnels jouent un rôle clé en garantissant que tous les employés puissent évoluer dans des conditions optimales. Une organisation inclusive veille à offrir des infrastructures accessibles, des outils technologiques adaptés et des aménagements flexibles répondant aux besoins divers de ses employés. Ces mesures englobent l'ergonomie des espaces, l'accessibilité numérique, des horaires ajustables et des dispositifs de soutien favorisant l'égalité des chances. En garantissant un cadre de travail inclusif et sans barrières, l'organisation renforce le sentiment d'appartenance, améliore l'engagement des employés et favorise une performance collective optimale.

Au-delà de ces dimensions d'un climat de travail inclusif, il est crucial d'analyser les retombées du climat d'inclusion sur le ressenti et l'engagement des employés. En influençant leur perception de l'équité, de la reconnaissance et de l'appartenance, ce climat joue un rôle clé dans le développement du sentiment d'inclusion. Selon Shore et al. (2018), un climat inclusif crée un environnement où les employés se sentent acceptés, valorisés et en mesure d'être authentiques sans crainte de discrimination ou de jugement, favorisant ainsi leur engagement et leur satisfaction au travail. Un tel environnement améliore le bien-être des employés et les motive à s'investir de manière positive dans les objectifs de l'organisation. Ashikali et al. (2021) mettent en évidence que le leadership inclusif peut renforcer cet engagement en encourageant la participation active des employés. Par ailleurs, un climat inclusif contribue à atténuer le stress lié à la discrimination perçue et aux inégalités systémiques. Lorsque les employés perçoivent leur organisation comme équitable et respectueuse de la diversité, leur bien-être psychologique s'améliore, ce qui a un impact positif sur leur productivité et leur engagement (Chen et Tang, 2018). En outre, l'accès équitable aux opportunités et aux ressources est crucial pour le sentiment d'inclusion, car il permet aux employés de progresser dans leur carrière et de se sentir valorisés (Park et al., 2023). Cette équité favorise un sentiment d'appartenance plus fort, car les employés se sentent traités avec justice et considération. Enfin, un environnement inclusif valorise les perspectives diverses, ce qui peut stimuler l'innovation, la créativité et une meilleure rétention des talents (Park et al., 2023). À cet égard, Chakor (2020) indique que l'intégration

des compétences et des points de vue uniques de chaque employé dans les tâches quotidiennes peut conduire à des solutions novatrices et à une meilleure performance organisationnelle.

En somme, le climat d'inclusion peut contribuer au développement du sentiment d'inclusion des employés. En favorisant un environnement de travail équitable, respectueux et valorisant la diversité, il permet aux individus de se sentir acceptés, écoutés et impliqués dans la vie organisationnelle (Nishii, 2013). Les différentes dimensions du climat d'inclusion, telles que l'accès équitable aux ressources, la reconnaissance des différences et la participation active aux décisions ainsi qu'une culture organisationnelle inclusive, le leadership inclusif et l'accessibilité des espaces professionnels interagissent pour créer un cadre propice à l'engagement et au bien-être des employés (Park et al., 2023). Lorsqu'un climat inclusif est établi, il améliore non seulement la satisfaction et la motivation des employés, mais il contribue également à la performance et à l'innovation organisationnelles.

Le sentiment d'inclusion dépend donc du contexte organisationnel dans lequel le personnel évolue. Ce contexte a connu des changements importants au cours des dernières années. La diffusion élargie du télétravail au moment de la pandémie est l'un des changements récents qui a le potentiel d'influencer l'inclusion des personnes dans leur milieu de travail et, plus spécifiquement, leur sentiment d'inclusion. La prochaine section s'y consacre.

1.3.2 L'inclusion en contexte de télétravail

L'essor des technologies de l'information et des communications (TIC), combiné à l'évolution des modes de travail, a conduit à l'émergence de nouvelles formes d'organisation reposant sur le travail à distance. Parmi celles-ci, le télétravail et le travail hybride ont connu un développement significatif, notamment après la crise sanitaire de la COVID-19 (Bouffartigue, 2021). Ces formes d'organisation du travail offrent une plus grande flexibilité

aux organisations et aux travailleurs, mais soulèvent également des défis en termes de gestion et d'inclusion. Cette section vise à définir ces deux concepts, soit le télétravail et le travail hybride, afin de mieux comprendre leur portée et leurs implications dans le monde professionnel.

Le télétravail fait l'objet de multiples définitions, mettant en avant divers aspects tels que la technologie, la distance, la fréquence, ainsi que des dimensions de contrôle, d'autonomie et de formalisation. Brunelle (2010) et Tremblay (2020) le décrivent comme un mode d'organisation permettant à un salarié d'exercer ses activités en dehors des locaux de son employeur, en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). Bouffartigue (2021) et Turbé-Suetens (2011) reprennent cette idée en y ajoutant des précisions. Selon eux, le télétravail est une forme d'organisation du travail qui repose sur l'usage des technologies de l'information et qui s'exerce dans le cadre d'un contrat de travail. Il implique l'exécution, de manière volontaire et régulière, de tâches pouvant également être réalisées dans les locaux de l'employeur, mais qui sont effectuées à distance.

Dans le même ordre d'idées, selon Pontier (2014) et Taskin (2006), le télétravail repose sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et correspond à l'accomplissement d'une activité professionnelle réalisée partiellement ou entièrement à distance, c'est-à-dire en dehors du lieu où les résultats sont attendus, sans possibilité de supervision physique directe par l'employeur. Pontier (2014) souligne également l'équilibre à trouver entre l'autonomie du salarié et le contrôle exercé à distance par le gestionnaire. En effet, bien que le télétravail repose sur une plus grande autonomie dans l'exécution des tâches, il ne signifie pas l'absence de supervision. Au contraire, il nécessite l'instauration de mécanismes de gestion adaptés qui garantissent la cohérence des activités du salarié avec les objectifs de l'organisation.

Ces définitions établissent les fondements du concept, mais il est tout aussi important d'explorer ses différentes formes ainsi que ses implications organisationnelles. Le télétravail peut être pratiqué à temps complet, à temps partiel (deux ou trois jours par semaine, par exemple) ou de manière occasionnelle (selon les besoins professionnels ou personnels)

(Bouffartigue, 2021). Il concerne aussi bien les salariés, qui suivent les conditions fixées par leur employeur, que les travailleurs indépendants, qui déterminent librement leur organisation du travail (Pontier, 2014). Dans certaines entreprises entièrement dématérialisées, il est exercé exclusivement à distance, en fonction des politiques organisationnelles (Tremblay, 2020).

Il existe différents types de télétravail en fonction des lieux où il est exercé et des conditions spécifiques qui l'accompagnent (Bouffartigue, 2021). Le télétravail à domicile, pratiqué de manière exclusive ou partielle, est la forme la plus courante. Il permet aux salariés de travailler depuis leur résidence en aménageant un espace dédié. Le télétravail nomade, quant à lui, concerne les travailleurs qui se déplacent fréquemment et qui exercent leur activité dans des lieux variés. Une autre variante est le travail en télécentre ou en tiers-lieu, qui repose sur l'utilisation d'espaces mutualisés par des salariés, des entreprises et des travailleurs indépendants. Enfin, le travail en réseau désigne un mode d'organisation dans lequel les employés, bien qu'appartenant à une même entreprise, sont géographiquement dispersés et collaborent sous la supervision d'un gestionnaire à distance.

Le télétravail présente des avantages et des défis majeurs, autant pour les entreprises que pour les travailleurs. Parmi ses atouts, il permet une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle, une réduction du temps de déplacement, une diminution de stress lié au travail, un accroissement de l'autonomie et des responsabilités des salariés (Fernandez et al., 2014 ; Pontier, 2014 ; Taskin, 2006 ; Tremblay, 2020). Selon Brunelle (2010), le télétravail contribue également à la rétention du personnel en réduisant le taux d'absentéisme et le taux de roulement, ce qui constitue un avantage significatif pour les organisations. De plus, il favorise une augmentation de la productivité. Parallèlement, il permet aux organisations de diminuer leurs coûts immobiliers, notamment en réduisant les espaces de bureaux nécessaires. Cependant, le télétravail soulève des problématiques de gestion liées au contrôle à distance, à l'isolement des employés, à la progression de carrière individuelle et à la difficulté de maintenir une culture d'entreprise forte en l'absence de contacts physiques réguliers (Brunelle, 2010 ; Taskin, 2006).

Le télétravail s'effectue souvent selon les modalités du travail hybride. Le travail hybride réfère à une combinaison du travail en présentiel et du télétravail, offrant aux salariés la possibilité d'alterner entre différents environnements, selon la nature de leurs tâches et leurs besoins organisationnels (Bouffartigue, 2021 ; Halford, 2005). Ce mode de travail est devenu un modèle privilégié pour de nombreuses organisations cherchant à concilier flexibilité et collaboration. Selon Halford (2005), la répartition des activités dans un cadre hybride repose sur le degré d'autonomie et d'interaction requis. Les tâches routinières et individuelles s'effectuent plus efficacement à domicile, tandis que les missions collaboratives ou nécessitant un encadrement se réalisent en présentiel. Ce fonctionnement permet d'optimiser la productivité tout en maintenant des échanges réguliers au sein des équipes.

Au-delà de la définition de ce mode d'organisation, Halford (2005) met en évidence les conséquences du travail hybride sur la gestion du temps et la perception de la productivité. Contrairement au télétravail exclusif, il impose une structuration plus rigoureuse des journées, en alternant entre le calme du domicile pour les activités nécessitant concentration et l'environnement dynamique du bureau pour les travaux collaboratifs. Toutefois, cette flexibilité s'accompagne souvent d'un sentiment accru de surveillance. Les employés ressentent davantage la nécessité de prouver leur engagement, notamment en restant constamment joignables. Le travail hybride influence différemment la relation entre vie professionnelle et vie personnelle, comparé au télétravail permanent. L'alternance entre bureau et domicile contribue à structurer le temps de travail et à mieux séparer les espaces dédiés à l'activité professionnelle et à la sphère privée. Cette organisation favorise ainsi une meilleure gestion des responsabilités et participe à un équilibre plus clair entre les différentes dimensions de la vie quotidienne.

En conclusion, le télétravail et le travail hybride sont des modèles d'organisation du travail qui reposent sur une forte intégration des TIC et nécessitent des adaptations managériales pour garantir leur efficacité. Si le télétravail apporte flexibilité et gain de productivité, il doit être équilibré par des politiques de gestion adaptées pour éviter

l'isolement et assurer un contrôle efficace des performances. De son côté, le travail hybride représente un compromis intéressant entre travail à distance et présentiel, mais requiert une réorganisation des modes de travail pour éviter les inégalités et maintenir une cohésion organisationnelle forte.

1.3.2.1 L'évolution du télétravail

Le télétravail, bien qu'il puisse sembler récent, est en réalité pratiqué depuis plusieurs décennies. Le tout premier cas documenté remonte à 1877, lorsque le président de la Boston Bank avait fait installer une ligne téléphonique entre sa résidence et son bureau afin de gérer les opérations bancaires à distance (Brunelle, 2010). Bien que le terme « télétravail » n'existait pas encore à cette époque, le concept a commencé à prendre forme au milieu du XX^e siècle. Selon Rachedi (2022), il trouve ses racines dans les travaux du mathématicien américain Norbert Wiener sur la cybernétique dans les années 1950. L'un des exemples évoqués est celui d'un architecte supervisant à distance la construction d'un immeuble aux États-Unis à l'aide de transmissions de données. Le terme « telework » (travail à distance) apparaît pour la première fois aux États-Unis dans un article du *Washington Post*, tandis que le mot « télétravail » est introduit en 1978 en France (Rachedi, 2022). Pour certains spécialistes, il s'agit d'un oxymore sémantique, combinant le préfixe grec *tele* (à distance) et le mot latin *travail*, dont l'origine renvoie au *tripallium*, un instrument de torture, pour désigner aujourd'hui un travail effectué à distance. Rachedi (2022) rappelle également que l'apparition et l'évolution du télétravail s'inscrivent dans un contexte de mutation du monde du travail.

Ce n'est toutefois qu'avec l'émergence des technologies de l'information, notamment l'Internet, les collecticiels (logiciels collaboratifs) et les systèmes de communication mobile, que cette modalité de travail se développe de manière plus concrète, à partir des années 1990 (Giuliano et Marcipont, 2023 ; Rachedi, 2022). Selon Brunelle (2010), ces technologies ont contribué à rendre le télétravail plus accessible, plus simple d'utilisation et moins coûteux,

favorisant ainsi son implantation progressive dans les organisations. En 2005, 41 % des entreprises canadiennes avaient déjà adopté des pratiques de télétravail (Brunelle, 2010). En effet, selon Statistique Canada (2024b), 7,1 % des Canadiens travaillaient habituellement à domicile en 2016, et, en 2018, 13 % des employés déclaraient télétravailler régulièrement, le plus souvent quelques heures par semaine (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Ces données illustrent qu'en dépit de l'existence de politiques organisationnelles favorables, la pratique concrète du télétravail demeurait relativement peu courante avant la pandémie.

Cette réalité a cependant été transformée de façon radicale par la crise sanitaire de 2020. Face aux mesures de confinement imposées dès mars cette année-là, les employeurs ont dû revoir rapidement leurs pratiques, adoptant massivement le télétravail. Selon Statistique Canada (2024b), environ 40 % des Canadiens ont commencé à télétravailler au début de la pandémie, un niveau sans précédent. Pour y faire face, de nombreux employeurs ont mis en place des outils numériques collaboratifs, ce qui a profondément modifié les interactions professionnelles, la gestion du temps et les méthodes de supervision (Deschênes, 2021).

En 2021, 32 % des employés canadiens travaillaient encore à domicile et, parmi eux, 80 % exprimaient le souhait de continuer à le faire, de manière partielle ou complète, même après la pandémie (Statistique Canada, 2021e). Ce désir s'explique en grande partie par les avantages perçus du télétravail, tels que la flexibilité, la conciliation travail-vie personnelle, la réduction du temps de transport et parfois une meilleure productivité (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2020 ; Rachedi, 2022). Toutefois, cette forme d'organisation du travail comporte certains enjeux, notamment en ce qui concerne l'isolement, la charge mentale, la surcharge de travail, l'encadrement à distance et les inégalités entre les genres (Giuliano et Marcipont, 2023 ; Rachedi, 2022 ; Saba et Cachat-Rosset, 2020).

Après la pandémie, le télétravail s'est progressivement stabilisé sous des formes plus durables. Plutôt que de disparaître avec la levée des mesures sanitaires, il a été intégré dans de nombreux milieux de travail à travers des formules hybrides, combinant présence au

bureau et travail à distance (Statistique Canada, 2024b). En 2022, Statistique Canada (2024a) souligne que près de 24 % des Canadiens continuaient de télétravailler de façon régulière. Cette pratique demeure particulièrement répandue chez les personnes hautement scolarisées, mieux rémunérées et employées dans les secteurs de la technologie, de la finance ou de la fonction publique (Statistique Canada, 2024b). Par ailleurs, Statistique Canada (2024c) rapporte également que les télétravailleurs ont tendance à effectuer des journées plus longues, tout en déclarant une amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Le télétravail est ainsi passé du statut de solution temporaire à celui de pratique stratégique, visant à renforcer la flexibilité organisationnelle et la qualité de vie au travail, tout en constituant un outil durable de modernisation et d'attractivité pour les organisations.

Dans ce contexte de transformation, la fonction publique québécoise n'est pas restée à l'écart. En 2022, le gouvernement du Québec a déployé la *Politique-cadre sur le télétravail pour le personnel de la fonction publique*⁷ afin d'encadrer et de baliser cette nouvelle réalité (Secrétariat du Conseil du trésor, 2022). Ce document officiel vise à assurer une mise en œuvre harmonieuse, équitable et stratégique du télétravail dans les ministères et organismes gouvernementaux. Quatre principes fondamentaux guident cette politique : la confiance, la responsabilisation, la souplesse et l'équité. La politique-cadre prévoit que le télétravail est volontaire et peut être autorisé jusqu'à trois jours par semaine, selon les besoins opérationnels, les fonctions exercées et la décision du gestionnaire. Elle reconnaît les avantages du télétravail pour l'attraction et la rétention des talents, la qualité de vie des employés et la performance organisationnelle. En même temps, elle insiste sur l'importance de préserver la cohésion des équipes, la circulation de l'information et la qualité des services aux citoyens. L'implantation de cette politique s'inscrit dans une démarche plus large de moderniser la fonction publique québécoise et d'adapter les pratiques de gestion aux nouvelles attentes sociales et technologiques. Elle reflète également une prise de conscience

⁷https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf?1658411746

que le télétravail peut devenir un vecteur de transformation organisationnelle, à condition d'être structuré, équitable et bien accompagné.

En somme, l'évolution du télétravail depuis la pandémie marque une rupture avec les pratiques antérieures. D'un mode de travail autrefois marginal, il est devenu un élément central des stratégies organisationnelles, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Dans la fonction publique du Québec, cette transition est désormais encadrée par une politique claire qui vise à concilier performance, flexibilité et bien-être des employés.

1.3.2.2 Le télétravail et l'inclusion du personnel

La diffusion massive du télétravail à la suite de la pandémie de COVID-19 a profondément transformé les modes d'organisation du travail, posant de nouveaux défis, mais aussi ouvrant des perspectives prometteuses en matière d'inclusion. Loin d'être un simple aménagement logistique, le télétravail agit comme un révélateur des dynamiques d'équité au sein des milieux professionnels. Il reconfigure les conditions d'accès, de participation et de reconnaissance des personnes dans le monde du travail, en influençant le sentiment d'inclusion des employés (Ajzen et De Carvalho, 2024). Le télétravail présente un potentiel inclusif significatif, notamment grâce aux technologies numériques qui permettent de réduire certaines barrières d'accès physiques ou géographiques (Ajzen et De Carvalho, 2024). Toutefois, ce potentiel ne se concrétise que si la technologie est intégrée dans un cadre organisationnel structuré, avec des règles d'usage claires et un engagement actif des acteurs (gestionnaires, ressources humaines, collègues) à promouvoir l'équité. L'inclusion ne découle donc pas de la technologie elle-même, mais de la manière dont elle est mobilisée au sein de l'organisation. Dans ces conditions, le télétravail permet à des personnes appartenant à des groupes marginalisés de participer plus équitablement aux activités professionnelles et de s'y sentir pleinement valorisées (Ajzen et De Carvalho, 2024 ; Saba et al., 2021).

Au regard de l'expérience vécue, des études révèlent que le télétravail peut améliorer le sentiment d'inclusion, la satisfaction au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et

vie personnelle, surtout lorsque les politiques organisationnelles soutiennent activement ces dimensions (Morganson et al., 2010). Cependant, le passage rapide au travail à distance, souvent improvisé durant la pandémie, a également mis en évidence des inégalités structurelles préexistantes qui, loin d'être annulées, peuvent parfois être amplifiées dans les environnements numériques (Delmas, 2021 ; Lambert et al., 2020).

Si l'inclusion est une promesse du télétravail, elle devient une réalité tangible pour les groupes en quête d'équité qui sont confrontés à des obstacles structurels dans les milieux professionnels. Parmi eux, figurent les personnes en situation de handicap, pour qui le télétravail constitue une modalité particulièrement bénéfique à l'inclusion. En réduisant les contraintes physiques liées aux déplacements et en permettant un meilleur contrôle de l'environnement de travail, le télétravail favorise une participation professionnelle plus active ainsi qu'une meilleure conciliation entre les exigences du travail et leurs besoins individuels (Ameri et al., 2023). Tang (2021) souligne que de nombreuses personnes handicapées perçoivent le travail à distance comme un facteur de bien-être et d'autonomie, améliorant leur confort et leur performance. Toutefois, cette dynamique positive dépend des conditions d'encadrement organisationnel. Une approche trop technocentrée, fondée uniquement sur les outils numériques sans réelle adaptation humaine et sociale, peut conduire à une nouvelle forme d'exclusion. Baker et al. (2006) alertent sur le risque d'exclusion virtuelle, lorsque les politiques d'aménagement à distance négligent les réalités sociales, relationnelles ou communicationnelles de ces travailleurs. Dans le même ordre d'idées, Lecours et al. (2023) insistent sur la nécessité de développer des outils adaptés pour soutenir les travailleurs vieillissants dans un contexte de télétravail, soulignant que ce mode d'organisation ne peut être inclusif que s'il est pensé en fonction des besoins spécifiques de cette population. Bien que les travailleurs vieillissants ne soient pas systématiquement considérés comme en situation de handicap, ils peuvent, dans certains cas, rencontrer des limitations fonctionnelles liées à l'âge, qui justifient des aménagements comparables, d'où la nécessité d'une approche inclusive du télétravail, sensible à la diversité des besoins au sein de la main-d'œuvre.

Les femmes représentent un autre groupe dont l'expérience du télétravail mérite une attention particulière. Ce mode d'organisation, bien qu'il offre une plus grande flexibilité et facilite la conciliation entre vie professionnelle et familiale, reste marqué par des dynamiques ambivalentes (Saba et al., 2021). D'un côté, la flexibilité offerte par le travail à distance permet une meilleure articulation des sphères professionnelle et familiale, ce qui peut soutenir le maintien des femmes en emploi. De l'autre, cette flexibilité peut masquer une intensification de la charge de travail, tant professionnelle que domestique. Binet (2022) évoque la « double peine » que subissent certaines femmes qualifiées, prises entre l'invisibilité professionnelle et l'injonction à la performance familiale. Cette situation est confirmée par l'étude de Çoban (2022), qui met en lumière la surcharge mentale des femmes mariées et professionnelles en télétravail pendant la pandémie. Le foyer devient alors un espace de tension, où le travail salarié s'entrelace avec les tâches domestiques et parentales, sans réelle reconnaissance institutionnelle. Dans un tel contexte, le télétravail risque de reproduire, voire d'accentuer, les inégalités de genre, à moins qu'il ne soit accompagné de politiques proactives de soutien, telles que des horaires aménagés, des attentes réalistes et une reconnaissance du travail invisible.

Les données empiriques concernant l'effet du télétravail sur l'inclusion des minorités visibles restent encore limitées, mais certaines tendances commencent à émerger. Selon Saba et al. (2021), le travail à distance peut, dans certains cas, réduire l'exposition directe aux microagressions ou aux discriminations vécues dans les environnements de travail en présentiel, en créant une forme de distance protectrice. Toutefois, l'éloignement physique peut également accentuer la marginalisation de ces groupes en les excluant des réseaux informels, en limitant leur visibilité auprès des gestionnaires et en diminuant leurs opportunités de progression professionnelle. Ces formes d'exclusion discrète sont particulièrement préoccupantes dans les milieux où l'avancement professionnel repose encore sur la proximité relationnelle ou la culture du présentisme. Dans cette perspective, Ajzen et De Carvalho (2024) rappellent que, pour que le télétravail soit réellement inclusif, il doit être accompagné d'initiatives volontaires visant à rendre visibles tous les membres de

l'équipe, à valoriser les contributions individuelles, à diversifier les canaux de communication et à créer des espaces où toutes les voix peuvent être entendues.

Enfin, l'inclusion ne peut être appréhendée uniquement à travers l'analyse des effets du télétravail sur certains groupes sociaux. Elle repose également sur la manière dont tous les employés perçoivent leur place dans l'organisation. Comme le montrent Morganson et al. (2010), ce sentiment d'inclusion est influencé par la qualité de la communication organisationnelle, le soutien accordé à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que par la reconnaissance du travail accompli. En l'absence d'un cadre structurant, le télétravail peut engendrer un isolement relationnel, une perte de repères professionnels et une baisse de l'engagement envers l'organisation. Delmas (2021) souligne d'ailleurs l'ambivalence du rapport au télétravail, parfois vécu comme une liberté, mais aussi comme une contrainte imposée, ce qui complexifie encore les conditions de l'inclusion en contexte numérique. Ainsi, bien que le télétravail puisse être porteur d'un potentiel inclusif, il ne constitue pas en soi une garantie d'inclusion. Il impose aux organisations de repenser leurs pratiques de gestion, leurs outils de communication et leurs politiques d'équité. Comme le soulignent Ajzen et De Carvalho (2024), la pandémie a agi comme un catalyseur de transformation du travail, dont les effets sur l'inclusion restent tributaires de l'engagement des institutions envers la diversité, l'équité et la participation de l'ensemble du personnel.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En résumé, ce chapitre a permis d'établir les fondements conceptuels et contextuels nécessaires à la compréhension des principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Il présente les définitions clés permettant de cerner ces notions, met en lumière les avantages de leur intégration en milieu de travail et explore les pratiques organisationnelles qui soutiennent leur mise en œuvre. L'analyse du sentiment d'inclusion, en lien avec le climat organisationnel et les réalités du télétravail, a enrichi la compréhension des dimensions à la fois individuelles et structurelles de l'inclusion. Ces éléments offrent un cadre de référence

nécessaire pour aborder, dans le chapitre suivant, les objectifs poursuivis et la méthodologie adoptée. Ce passage vers l'empirie permettra d'approfondir l'analyse des pratiques de gestion qui influencent le sentiment d'inclusion des professionnels s'identifiant à un groupe en quête d'équité dans la fonction publique québécoise.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE DE RECHERCHE

Ce deuxième chapitre présente les éléments centraux de la recherche, en commençant par la formulation de la question principale et des objectifs qui guident l'étude. Il explore les pratiques de gestion influençant le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise, en mettant en lumière leur description et leurs effets. La pertinence scientifique et sociale de cette recherche est également abordée, soulignant son apport aux théories sur l'inclusion et aux pratiques de gestion concrètes. Par ailleurs, ce chapitre définit les notions clés d'équité, de diversité, d'inclusion et de sentiment d'inclusion, tout en précisant le raisonnement inductif adopté. Enfin, l'approche méthodologique qualitative, les techniques de collecte et d'analyse des données, ainsi que les considérations éthiques sont détaillées, offrant une base solide pour comprendre la rigueur de la démarche.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Depuis plusieurs années, l'importance de promouvoir des environnements de travail inclusifs au sein de la fonction publique québécoise est largement reconnue. Selon le Gouvernement du Québec (2024), les politiques d'équité et de diversité ont permis de poser des bases solides pour favoriser une meilleure représentativité des groupes diversifiés. Ces initiatives s'inscrivent dans une vision globale visant à renforcer le sentiment d'appartenance et de valorisation des professionnels. Il devient alors crucial d'analyser les pratiques de gestion et leur rôle dans l'établissement d'une culture organisationnelle inclusive, où chaque employé peut contribuer pleinement tout en se sentant respecté et soutenu.

Ainsi, notre question de recherche s'interroge sur les pratiques de gestion susceptibles d'influencer le sentiment d'inclusion : **quelles sont les pratiques de gestion qui influencent**

le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise, qui s'identifient à un groupe en quête d'équité, en contexte de travail hybride ?

Cette question de recherche ouvre la voie à une description des initiatives et des stratégies organisationnelles mises en place, en examinant leur influence sur le ressenti d'inclusion des employés. Elle invite également à identifier les facteurs qui favorisent ou entravent l'inclusion dans ce contexte institutionnel particulier. L'objectif principal de cette étude est alors de **décrire les pratiques de gestion qui influencent le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise, qui s'identifient à un groupe en quête d'équité, en contexte de travail hybride.**

Cet objectif principal se subdivise en trois objectifs secondaires :

- Décrire le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise, qui s'identifient à un groupe en quête d'équité, en contexte de travail hybride.
- Décrire les pratiques de gestion déployées dans la fonction publique québécoise, en contexte de travail hybride.
- Décrire et expliquer le lien entre ces pratiques de gestion et le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise, qui s'identifient à un groupe en quête d'équité, tels qu'ils le perçoivent, en contexte de travail hybride.

2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

La pertinence d'une recherche désigne son utilité et son importance, tant pour le domaine académique que pour le contexte pratique dans lequel elle s'inscrit. En effet, une recherche est dite pertinente lorsqu'elle répond à des besoins spécifiques, comble des lacunes dans les connaissances existantes et offre des applications concrètes qui peuvent enrichir les pratiques professionnelles ou répondre à des enjeux sociétaux (Barthelemy, 2012). Dans le cadre de cette étude, l'analyse des pratiques de gestion et de leur influence sur le sentiment

d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise présente une double pertinence : une pertinence scientifique, qui se traduit par des apports pour les théories de la gestion et de l'inclusion ainsi qu'une pertinence sociale, qui se manifeste par son potentiel à améliorer le climat de travail au sein de la fonction publique, répondant ainsi aux attentes en matière de justice et d'équité (Bourgeois, 2021).

2.2.1 Pertinence scientifique

La pertinence scientifique de cette recherche se manifeste dans sa contribution à la littérature sur les pratiques de gestion et le sentiment d'inclusion, en particulier dans le contexte peu étudié de la fonction publique québécoise. En répondant au manque d'études centrées sur le secteur public, souvent négligé au profit du secteur privé, cette recherche comble une lacune en documentant l'influence des pratiques de gestion spécifiques sur la perception d'inclusion parmi les professionnels de ce secteur. Elle s'appuie sur les travaux de Shore et al. (2011) qui montrent l'importance des pratiques inclusives pour améliorer la performance et le bien-être au travail. Par ailleurs, les recherches portant sur les conséquences du télétravail sur les membres de groupes marginalisés, tels que les femmes, les personnes en situation de handicap, les minorités visibles ou les personnes LGBTQ+, demeurent encore limitées, en particulier dans le secteur public. En intégrant cette dimension, la présente étude contribue à approfondir la compréhension des effets différenciés du télétravail sur l'expérience d'inclusion au travail. En fin de compte, les résultats espérés pourraient non seulement enrichir les théories existantes, mais aussi ouvrir des pistes pour des recherches futures en proposant un cadre théorique applicable à divers contextes organisationnels, favorisant ainsi une description plus profonde et spécifique de l'inclusion en milieu de travail.

2.2.2 Pertinence sociale

La pertinence sociale de cette recherche est tout aussi cruciale, car elle répond à un besoin sociétal de promouvoir des environnements de travail inclusifs, alignés sur les valeurs

d'équité et de justice sociale. En identifiant et en analysant les pratiques de gestion qui influencent le sentiment d'inclusion dans la fonction publique, cette étude pourrait servir de grille d'analyse pour les professionnels, leur permettant de décrire les dynamiques d'inclusion, d'évaluer les pratiques actuelles et de concevoir des stratégies pour un milieu de travail inclusif et équitable, comme l'illustrent les recherches de Nishii (2013) sur les bénéfices d'un climat inclusif. En explorant l'inclusion dans un secteur essentiel et visible, cette recherche contribue également à la réflexion sur la représentativité des institutions publiques, les positionnant comme des modèles d'inclusion et de diversité.

Comme le soutient Roberson (2006), distinguer la diversité de l'inclusion est fondamental pour comprendre et appliquer des pratiques qui valorisent chaque individu au sein de l'organisation. Les résultats de cette étude ont donc le potentiel d'influencer les pratiques managériales au Québec en encourageant une culture de travail où tous les professionnels se sentent respectés et valorisés, ce qui peut renforcer la cohésion sociale et la satisfaction des employés dans le service public.

En examinant plus en profondeur la nature de cette pertinence sociale, il apparaît que celle-ci est de nature conceptuelle. Comme le suggèrent Soparnot et al. (2017), la pertinence conceptuelle fait référence à la capacité d'une étude à approfondir la compréhension des dynamiques organisationnelles dans lesquelles évoluent les gestionnaires et les institutions. Elle vise à fournir des outils d'analyse et des cadres interprétatifs permettant aux décideurs d'appréhender plus efficacement les situations complexes et d'orienter leurs décisions stratégiques. Cette recherche est pertinente sur le plan conceptuel, car elle contribue à une meilleure compréhension des pratiques de gestion inclusives dans le secteur public, permettant de décrire comment ces pratiques influencent le sentiment d'inclusion des professionnels dans un contexte organisationnel spécifique.

Enfin, en documentant les expériences des professionnels de la fonction publique québécoise, cette méthode fournit des informations importantes qui peuvent guider l'élaboration de politiques et de stratégies adaptées. Cette compréhension contribue à encourager des pratiques organisationnelles axées sur la reconnaissance de la diversité et sur

la promotion de la justice sociale, répondant ainsi aux enjeux contemporains des environnements de travail.

Les paragraphes qui suivent présentent une définition des concepts clés de la recherche, suivie d'une analyse du raisonnement et de l'approche méthodologique adoptés.

2.3 DEFINITION DES CONCEPTS

Les concepts principaux de cette étude, à savoir l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et le sentiment d'inclusion possèdent une signification spécifique. Leur définition respective sont présentées dans cette section.

2.3.1 Équité

L'équité se définit comme un principe de justice sociale qui consiste à ajuster les ressources, les opportunités et les conditions de travail en fonction des besoins spécifiques des individus, afin de compenser les désavantages structurels et de garantir une participation équitable (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada [CRSNG], 2017). Contrairement à une approche uniforme, l'équité prend en compte les différences individuelles et contextuelles pour permettre à chaque personne de réaliser son plein potentiel.

2.3.2 Diversité

La diversité est un concept qui renvoie à la variété des caractéristiques individuelles au sein d'un groupe, qu'il s'agisse de dimensions identitaires, sociales ou professionnelles, sans que ces aspects puissent être énumérés de manière exhaustive (Irimi et Borza, 2020). Elle se manifeste par la cohabitation de différences qui, bien gérées, peuvent enrichir les

idées, stimuler la créativité et améliorer la prise de décision au sein des équipes de travail (Boudreau et al., 2021).

2.3.3 Inclusion

L'inclusion, dans un contexte organisationnel, représente le processus par lequel les différences individuelles sont non seulement reconnues, mais activement intégrées dans les pratiques quotidiennes et les processus décisionnels de l'organisation (Shore et al., 2011). Elle va au-delà de la simple représentation et cherche à garantir que chaque individu, indépendamment de ses origines ou particularités, se sent écouté, valorisé et capable de contribuer pleinement à l'organisation.

2.3.4 Sentiment d'inclusion

Selon Chung et al. (2020), le sentiment d'inclusion au travail repose sur deux dimensions fondamentales et interdépendantes : le sentiment d'appartenance et le sentiment d'unicité. Le sentiment d'appartenance fait référence à la perception d'être accepté, intégré et valorisé en tant que membre légitime du groupe ou de l'organisation. Il s'agit de se sentir connecté aux autres, reconnu comme partie prenante du collectif. Le sentiment d'unicité, quant à lui, renvoie à la perception qu'ont les personnes d'être reconnues et valorisées pour leurs caractéristiques distinctives, telles que leurs idées, ses valeurs, leur culture et identité, sans pression à se conformer. Il implique la possibilité d'être soi-même tout en étant respecté dans ses différences. Ensemble, ces deux composantes créent un environnement où les employés peuvent à la fois conserver leur individualité et se sentir pleinement inclus dans le groupe, ce qui favorise leur engagement, leur bien-être et leur performance.

2.4 LE RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE

Le raisonnement adopté dans cette étude est de type inductif. Par définition, le raisonnement inductif consiste à tirer des conclusions générales à partir d'observations spécifiques ou de cas particuliers (Bourgeois, 2021). Il s'appuie sur l'accumulation de données concrètes pour formuler des hypothèses ou des théories générales, partant d'exemples individuels pour identifier des régularités ou des tendances et en déduire des conclusions plus larges (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Ce type de raisonnement présente des avantages notables pour la recherche, mais comporte également certaines limites qui méritent d'être examinées.

Le raisonnement inductif présente plusieurs atouts dans la recherche, en particulier pour l'exploration de phénomènes peu connus ou peu étudiés. Son principal avantage réside dans sa capacité à générer des hypothèses et des théories nouvelles en s'appuyant sur des données empiriques spécifiques, ce qui le rend idéal pour la recherche qualitative (Thomas, 2006). En effet, l'induction permet de partir d'observations concrètes et d'identifier des régularités ou des motifs qui pourraient passer inaperçus dans une approche déductive plus rigide (Bryman, 2016). Il favorise également une approche flexible et adaptative, car le chercheur peut ajuster ses interprétations au fil de l'analyse des données (Fortin et Gagnon, 2022). Le raisonnement inductif est particulièrement pertinent dans les sciences sociales, où la diversité des expériences humaines nécessite une méthode de recherche capable de s'adapter aux particularités de chaque contexte (Creswell et Poth, 2018). En somme, le raisonnement inductif offre une approche riche et nuancée pour explorer et comprendre des phénomènes complexes, notamment ceux qui échappent aux cadres théoriques prédéfinis.

Malgré ses avantages, le raisonnement inductif présente aussi certaines limites importantes. Une de ses principales faiblesses réside dans son manque de généralisation : les conclusions tirées de cas particuliers risquent de ne pas s'appliquer à d'autres contextes ou populations, car elles sont fondées sur des observations spécifiques (Maxwell, 2013). Ce type de raisonnement est également vulnérable aux biais du chercheur, puisque l'induction repose

sur l'interprétation de données souvent limitées, ce qui peut mener à des généralisations hâtives ou non représentatives (Bryman, 2016). Par ailleurs, le raisonnement inductif ne garantit pas la certitude des conclusions, car il repose sur des probabilités plutôt que sur des preuves absolues, et il est possible que des tendances observées ne se reproduisent pas systématiquement (Bourgeois, 2021). En ce sens, bien que le raisonnement inductif soit utile pour générer de nouvelles idées, il nécessite une certaine prudence dans l'interprétation des résultats et exige souvent une validation supplémentaire pour renforcer sa crédibilité.

Ainsi, le raisonnement inductif est particulièrement pertinent pour cette étude, car il permet de tirer des conclusions à partir d'observations et de données spécifiques concernant les pratiques de gestion et le sentiment d'inclusion au sein de la fonction publique québécoise. En premier lieu, l'induction favorise une exploration approfondie des pratiques et des expériences vécues, offrant une description nuancée du sentiment d'inclusion des professionnels, ce qui est essentiel pour atteindre l'objectif principal de l'étude (Merriam et Tisdell, 2015). Ensuite, cette approche est flexible et adaptable aux particularités contextuelles de la fonction publique québécoise, ce qui permet de prendre en compte les spécificités culturelles et institutionnelles du Québec pour décrire avec précision le lien entre pratiques de gestion et inclusion (Fortin et Gagnon, 2022). Enfin, le raisonnement inductif facilite l'identification de motifs et de régularités qui révèlent les relations entre les pratiques de gestion et le sentiment d'inclusion, permettant ainsi de construire des connaissances basées sur le vécu des professionnels (Thomas, 2006).

2.5 L'APPROCHE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de cette recherche visant à décrire le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise, une approche qualitative a été privilégiée. En effet, une approche qualitative est particulièrement appropriée lorsque le chercheur souhaite décrire, interpréter, donner du sens, comprendre ou expliquer des situations sociales (Santiago Delefosse et Rio Carral, 2017). Dans cette étude, nous adoptons plus

spécifiquement une approche descriptive, dont l'objectif est de décrire et nommer les éléments observés (Fortin et Gagnon, 2022). Cette démarche s'inscrit dans une perspective de production de nouvelles connaissances (Trudel et al., 2007).

Comme le soulignent Denzin et Lincoln (2005), la recherche qualitative permet une immersion dans le vécu et les perspectives des individus, en tenant compte des significations qu'ils attribuent à leurs expériences. En effet, elle repose sur l'idée que la réalité sociale est construite et plurielle, évoluant avec le temps et les expériences (Maxwell, 2013). Merriam et Tisdell (2015) mettent également en évidence l'importance d'analyser ces phénomènes dans des environnements naturels, en utilisant des descriptions détaillées et une approche inductive pour en extraire le sens.

Ainsi, en adoptant une démarche qualitative, cette recherche vise à offrir une compréhension approfondie des dynamiques et des perceptions liées au sentiment d'inclusion, tout en tenant compte des particularités socioculturelles et institutionnelles propres à la fonction publique québécoise.

Cette approche présente de nombreux avantages pour explorer des phénomènes complexes, tout en comportant certaines limites qu'il convient de considérer. L'approche qualitative offre une compréhension en profondeur des phénomènes en accédant aux perceptions, motivations et émotions des participants, tout en les appréhendant dans leur contexte spécifique (Fortin et Gagnon, 2022). Elle se distingue par sa flexibilité et sa capacité d'adaptation aux données émergentes (Patton, 2014). En générant des données riches et détaillées à travers des méthodes comme les entretiens, l'approche qualitative permet de saisir les réalités complexes et nuancées des individus. Elle est également précieuse pour les études exploratoires, offrant un cadre pour identifier des motifs et formuler des hypothèses pour des recherches futures, ce qui en fait un outil clé pour explorer de nouveaux terrains d'étude (Creswell, 2013).

Toutefois, l'approche qualitative présente certaines limites importantes. La généralisation des résultats est souvent difficile, car les conclusions tirées sont basées sur de petits échantillons et des contextes spécifiques, limitant leur applicabilité à d'autres situations (Fortin et Gagnon, 2022). En raison de la subjectivité inhérente aux méthodes qualitatives, les risques de biais sont élevés, car les interprétations peuvent être influencées par les perspectives et les expériences du chercheur (Creswell et Poth, 2018). Par ailleurs, la collecte et l'analyse des données qualitatives nécessitent un investissement en temps et en ressources, surtout pour des méthodes comme l'analyse de contenu ou d'entretien approfondi, qui exigent des compétences analytiques pointues. Enfin, l'interprétation de données volumineuses et non structurées ajoute un niveau de complexité qui peut rendre l'analyse laborieuse et sensible aux variations personnelles du chercheur (Saldana, 2021).

Pour conclure, l'approche qualitative permet de recueillir les données nécessaires afin d'atteindre l'objectif principal de cette recherche qui est de décrire les pratiques de gestion influençant le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise. Cette approche offre un accès direct aux répondants, permettant de mieux comprendre leurs perceptions et leurs expériences en matière d'inclusion au travail. Étant donné l'absence d'intermédiaire entre le répondant et le chercheur, les participants peuvent exprimer leurs sentiments de manière ouverte et sans retenue, ce qui favorise une collecte de données riche et nuancée, essentielle pour comprendre l'influence des pratiques de gestion sur leur sentiment d'inclusion (Anadón et Guillemette, 2006).

La section suivante examine la méthode de collecte de données adoptée pour explorer le sentiment d'inclusion des professionnels dans le contexte de la recherche.

2.6 LA METHODE DE COLLECTE DE DONNEE

Dans le cadre de cette recherche, l'entrevue semi-dirigée a été retenue comme méthode principale de collecte de données. Cette méthode qualitative se définit comme une interaction entre le chercheur et le participant, visant à échanger des connaissances et à

explorer des perceptions, pratiques et expériences vécues sur des thèmes préalablement définis (Savoie-Zajc, 2009). Elle a été privilégiée pour sa capacité à générer des données riches et nuancées, tout en permettant une grande flexibilité pour approfondir les thèmes explorés et découvrir des sujets émergents au cours de l'entretien (Baribeau et Royer, 2012). Cette méthode est spécifiquement conçue pour étudier des phénomènes complexes, tels que le sentiment d'inclusion, qui est difficile à observer directement, mais peut être exploré à travers les récits des participants (Laforest et al., 2011).

L'entretien semi-dirigé présente de nombreux avantages en recherche qualitative. Sa souplesse permet d'ajuster le déroulement des entretiens aux réponses des participants, d'explorer des thématiques émergentes et de s'adapter aux imprévus, tout en instaurant un climat de confiance qui favorise une expression libre et sincère (Laroui et de la Garde, 2017). Ce processus collaboratif enrichit la compréhension des phénomènes étudiés, en contextualisant les réponses dans l'environnement et les expériences personnelles des participants. Par ailleurs, l'entrevue semi-dirigée convient aux recherches exploratoires ou à l'analyse approfondie de sujets complexes, en fournissant des données essentielles pour atteindre les objectifs de l'étude.

Malgré ses nombreux atouts, l'entretien semi-dirigé présente certaines limites. Il exige un investissement important en temps et en ressources pour préparer les guides d'entretien, conduire les échanges, transcrire les données et effectuer leur analyse (Laforest et al., 2011). De plus, la méthode repose sur les compétences du chercheur, notamment dans la formulation de questions pertinentes, la gestion du déroulement de l'entretien et l'interprétation des données, ce qui peut engendrer un risque de subjectivité ou de biais (Poupart, 2012). Selon Laroui et de la Garde (2017), ces enjeux soulèvent des questions de fiabilité et de validité, car les réponses des participants peuvent être influencées par la manière dont les questions sont formulées ou par les réactions du chercheur. L'analyse des données qualitatives reste également complexe et parfois difficile à reproduire, tandis que la durée nécessaire à chaque entretien limite souvent le nombre de participants, réduisant ainsi la généralisation des résultats. Enfin, bien que cette méthode permette d'explorer des thèmes

émergents, ces explorations peuvent parfois s'écarter des objectifs principaux, rendant certaines données moins exploitables (Laroui et de la Garde, 2017).

L'entretien semi-dirigé, malgré ses défis, demeure une méthode efficace, adaptée aux recherches qualitatives exploratoires et aux sujets complexes. Sa souplesse et sa capacité à recueillir des données riches et contextualisées en font un outil essentiel pour analyser en profondeur les phénomènes sociaux et organisationnels (Laroui et de la Garde, 2017).

Dans le cadre de la présente étude, afin d'orienter les entretiens, un guide d'entrevue a été élaboré à partir de thèmes tirés de la littérature sur les pratiques de gestion et le sentiment d'inclusion, en lien avec les objectifs de la recherche. Structuré en deux grandes parties, le guide explore d'abord les dynamiques au sein de l'équipe de travail, puis au sein de l'organisation. Il comprend des questions portant sur les deux dimensions du sentiment d'inclusion, soit sur le sentiment d'appartenance et sur le respect du caractère unique des personnes. Il porte également sur les politiques et les pratiques de gestion, ainsi que sur le mode d'organisation hybride du travail. Le guide complet se trouve en annexe 1 de ce mémoire.

La prochaine section présente la population étudiée, en précisant les critères de sélection, d'admissibilité, d'inclusion et d'exclusion, ainsi que la constitution de l'échantillon et le déroulement du processus de collecte des données.

2.7 LA POPULATION A L'ETUDE

La population visée par cette étude regroupe les professionnels et professionnelles de la fonction publique québécoise travaillant dans des organisations qui combinent télétravail et travail en présentiel, un mode de fonctionnement de plus en plus répandu dans les organisations publiques. Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2009), les professionnels et les professionnelles de la fonction publique québécoise se distinguent par leur rôle clé dans la conception, le développement et la mise en œuvre de politiques, de programmes et de directives. Ces emplois, nécessitant un niveau d'études universitaires,

incluent des fonctions spécialisées dans des domaines variés tels que la gestion financière, l'informatique, la biologie ou encore la médecine vétérinaire. Ils occupent une place essentielle dans la réalisation des mandats publics en mobilisant des connaissances avancées pour répondre aux besoins institutionnels et sociétaux. Plus précisément, comme l'étude porte sur l'inclusion des personnes dans un contexte marqué par les inégalités en emploi, la population à l'étude concerne les professionnels et les professionnelles de la fonction publique québécoise qui s'identifient aux groupes en quête d'équité. Les groupes en quête d'équité réfère « aux communautés ou aux groupes de personnes qui rencontrent des obstacles dans leur participation à la société » (Beaudry et al., 2024, p. 187).

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche plus large intitulé : *Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail : investir le rôle des pratiques inclusives en gestion des ressources humaines*, dirigé par les professeures Andrée-Anne Deschênes et Catherine Beaudry. Dans ce projet, un questionnaire en ligne a été acheminé à 22 915 membres du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ). Ce sont 5 311 personnes qui y ont répondu. Parmi ces répondants, 624 ont manifesté leur intérêt pour participer à la phase qualitative. Ces personnes ont été jointes par courriel et 72 ont été rencontrées en entrevues. Dans le cadre de ce mémoire, onze (11) entrevues ont été retenues. Les critères de sélection des personnes participantes incluent l'occupation d'un poste de professionnel ou de professionnelle au sein du gouvernement du Québec et l'appartenance à une organisation pratiquant le mode de travail hybride. Dans le cadre de ce mémoire, l'échantillon est composé uniquement de professionnels et professionnelles œuvrant au sein de la fonction publique québécoise (ministères et organismes) ainsi que de certains organismes apparentés au secteur parapublic, tels que l'Agence du revenu du Québec. Les participants ont été sélectionnés en raison de leur appartenance à des milieux organisationnels partageant des caractéristiques similaires, notamment l'alternance entre télétravail et présence en milieu de travail. De plus, ce sont les entrevues avec des personnes qui s'identifiaient à un groupe en quête d'équité qui ont été retenues.

Étant donné que cette recherche cible un groupe spécifique, une technique d'échantillonnage non probabiliste, basée sur le volontariat, a été retenue. Selon Beaud (2009), cette technique consiste à recruter des participants qui se portent eux-mêmes volontaires pour prendre part à une étude. Elle repose sur l'initiative des individus intéressés par le sujet de recherche ou directement concernés par celui-ci. Elle est fréquemment utilisée dans les études exploratoires et qualitatives, notamment pour des thématiques sensibles ou contextuelles nécessitant un engagement volontaire.

Ce type d'échantillonnage est particulièrement pertinent pour des recherches portant sur des phénomènes complexes ou nécessitant une compréhension approfondie des expériences et des perceptions des participants (Beaud, 2009). Bien que cette méthode ne vise pas à garantir une représentativité statistique, elle offre un accès à des données riches, souvent difficiles à obtenir par d'autres moyens. Les participants, recrutés par des appels publics, des annonces ciblées ou des invitations personnelles, sont sélectionnés en fonction de leur intérêt pour le sujet de recherche ou de leur expérience pertinente. En outre, cette méthode offre des avantages pratiques, notamment en termes de coût et de rapidité de mise en œuvre, tout en permettant une flexibilité dans la constitution de l'échantillon (Statistique Canada, 2021c).

Toutefois, cette technique comporte certaines limites. Comme le souligne Beaud (2009), ce type d'échantillonnage est souvent sujet à des biais de sélection, ce qui complique la représentativité de l'échantillon par rapport à la population cible et restreint la généralisation des résultats. L'impossibilité d'évaluer précisément les erreurs d'échantillonnage constitue également un défi majeur. De plus, l'échantillonnage non-probabiliste peut être influencé par des facteurs contextuels, tels que le lieu ou le moment de la collecte, introduisant des biais dans les données. Enfin, elle est parfois considérée comme moins rigoureuse dans les cercles académiques ou statistiques, en raison de sa moindre précision par rapport aux techniques probabilistes. Par conséquent, les données recueillies par cette technique nécessitent une interprétation prudente pour éviter des conclusions biaisées (Statistique Canada, 2021c).

Dans le cadre de ce mémoire, le processus de collecte des données s'est déroulé de manière structurée et méthodique entre mai et juin 2024. Chaque entretien, d'une durée moyenne de 60 minutes, a permis d'explorer les thèmes clés en profondeur. Onze (11) participants ont pris part à des entretiens semi-dirigés individuels, réalisés virtuellement via une plateforme de vidéoconférence sécurisée, garantissant la confidentialité des échanges et la facilité d'accès pour les participants. Plus précisément, ce sont sept (7) femmes et quatre (4) hommes qui ont été rencontrés, s'identifiant aux groupes suivants : minorités ethniques (2), minorités visibles (3), personnes handicapées (3), personnes LGBTQ+ (3).

Selon les définitions proposées par Beaudry et al. (2023b), les minorités visibles regroupent les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race ou de couleur blanche. Les minorités ethniques, quant à elles, désignent des individus appartenant à des groupes définis par une origine culturelle, linguistique ou nationale distincte de celle du groupe majoritaire, sans nécessairement présenter de différences visibles. Les personnes handicapées sont définies comme des individus présentant des limitations fonctionnelles, qu'elles soient physiques, sensorielles, mentales ou psychologiques, susceptibles d'entraver leur pleine participation au marché du travail. Enfin, les personnes LGBTQ+ correspondent à des individus dont l'orientation sexuelle ou l'identité de genre diffère de la norme hétérosexuelle ou cisgenre et qui peuvent être exposés à diverses formes d'exclusion ou de discrimination dans le contexte professionnel.

2.8 L'ANALYSE DES DONNEES

Les entrevues, réalisées via Zoom, ont été enregistrées puis retranscrites en verbatim. Afin de préserver la confidentialité, chaque participant s'est vu attribuer un nom fictif utilisé tout au long de l'analyse. L'étude a suivi une approche qualitative inductive inspirée de l'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2012). Les catégories ont été définies à partir des objectifs de la recherche, des apports de la littérature (Mor Barak et Cherin, 1998 ; Nishii, 2013 ; Shore et al., 2011) et des éléments récurrents observés dans les témoignages. Deux grands thèmes ont structuré l'analyse : le sentiment d'inclusion et les pratiques de gestion en

contexte hybride. À l'intérieur de ces thèmes, des sous-catégories comme l'appartenance, la reconnaissance, l'expression, l'équité ou encore les conditions de travail ont permis de refléter à la fois les dimensions théoriques reconnues et les expériences vécues par les participants. Cette organisation a mis en lumière les régularités et les nuances dans les expériences rapportées, tout en identifiant les facteurs organisationnels et managériaux favorisant ou freinant l'inclusion. Enfin, l'interprétation des résultats a été réalisée en cohérence avec le cadre théorique, afin d'assurer la crédibilité et la validité scientifique de l'étude.

2.9 CONSIDERATIONS ETHIQUES

Les considérations éthiques de cette recherche reposent sur des principes fondamentaux visant à protéger les participants humains et à garantir la rigueur scientifique tout au long du processus. L'éthique en recherche exige l'adoption de valeurs, de principes et de comportements respectueux que les chercheurs doivent incarner lors des entrevues. Il est essentiel de respecter les savoirs des participants, de préserver leur dignité et leur confidentialité, ainsi que d'assurer une conduite objective et non biaisée (Martineau, 2007).

Pour garantir une participation libre et éclairée, chaque participant a reçu un formulaire d'information et de consentement (FIC) détaillé avant de s'engager dans l'étude. Ce formulaire présente les objectifs et la nature de la recherche, les activités prévues, les éventuels risques et avantages, les droits des participants, y compris leur droit de se retirer à tout moment sans préjudice ni pression. Il vise à assurer que les participants comprennent la portée de leur implication (Savoie-Zajc, 2007).

La participation à cette étude est donc entièrement volontaire. Les participants pouvaient refuser de répondre à certaines questions ou se retirer du projet à tout moment, sans justification ni préjudice (Crête, 2009). En cas de retrait, il était prévu que toutes les données associées à la personne seraient supprimées de manière sécurisée.

La confidentialité des données a également été strictement respectée conformément à la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains (C2-D32)⁸ de l'UQAR. Les renseignements des participants ont été traités de manière anonyme, des prénoms fictifs leur étant attribué pour la citation de leurs propos, garantissant ainsi leur anonymat total. De plus, pour éviter toute identification indirecte par recoupement, les données ont été décontextualisées.

La recherche ne comporte aucun risque ni inconvénient prévisible pour les participants, à l'exception du temps requis pour participer à une entrevue d'une heure. Bien qu'ils ne reçoivent aucun bénéfice personnel direct, les résultats de l'étude contribuent à l'avancement des connaissances sur l'inclusion en contexte de travail hybride et peuvent avoir des retombées positives sur les pratiques organisationnelles futures (Savoie-Zajc, 2007).

En somme, ce projet de recherche respecte les principes éthiques fondamentaux, incluant le consentement libre et éclairé, la protection des données et le droit des participants à se retirer. Il a été approuvé le 24 octobre 2024 par le CER-UQAR (no de référence : 2024-359). Ces mesures garantissent non seulement l'intégrité de la recherche, mais aussi la crédibilité et la fiabilité des résultats obtenus (Crête, 2009).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Pour conclure, ce chapitre a permis de poser les bases théoriques et méthodologiques essentielles à cette recherche. En présentant la question et les objectifs de l'étude, il a clarifié l'orientation de l'analyse sur les pratiques de gestion influençant le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise. La double pertinence de cette recherche, tant scientifique que sociale, a été montrée, soulignant son apport aux connaissances sur l'inclusion et son utilité pour les professionnels publics. Par ailleurs, la définition des concepts clés d'équité, de diversité, d'inclusion et de sentiment d'inclusion a offert un cadre

⁸ <https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/05/32c2.pdf>

conceptuel structuré, tandis que l'approche méthodologique inductive qualitative justifie la démarche choisie pour explorer ces dynamiques. La présentation des techniques de collecte des données ainsi que des considérations éthiques renforce la rigueur scientifique du processus. Ainsi, ce chapitre constitue un socle fondamental pour la suite de cette recherche, clarifiant ses fondements et préparant l'analyse empirique des pratiques de gestion influençant le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats qui découlent des entrevues semi-dirigées menées auprès de professionnels de la fonction publique québécoise s'identifiant à un groupe en quête d'équité, en contexte de travail hybride. La description du profil des participants précède l'analyse des résultats et permet de situer les perspectives recueillies. Le sentiment d'inclusion est exploré à travers différentes dimensions, telles que le sentiment d'appartenance, la considération des personnes, la possibilité d'être entendu et de s'exprimer, le partage des valeurs et l'équité dans le traitement. Enfin, les pratiques de gestion perçues comme influençant l'inclusion sont examinées, en distinguant celles liées au travail hybride des autres pratiques organisationnelles.

3.1 LA PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

Dans le cadre de cette recherche, des professionnels de la fonction publique québécoise ont été invités à participer à des entrevues semi-dirigées individuelles. Les personnes ciblées devaient exercer leurs fonctions en mode de travail hybride et s'identifier à un groupe en quête d'équité. Au total, onze personnes ont été rencontrées, provenant d'organisations publiques réparties dans différentes régions du Québec. Ces participants, titulaires de postes spécialisés dans divers domaines, occupent des fonctions exigeant un niveau d'études universitaires et jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des mandats publics. Leurs profils variés en termes de genre, d'âge, de situation familiale et de fréquence de télétravail hebdomadaire offrent une richesse de perspectives permettant de mieux comprendre les réalités vécues en contexte hybride. Le tableau ci-dessous présente un portrait synthétique de leurs principales caractéristiques sociodémographiques.

Tableau 1.
Portrait des participants

Nom fictif ⁹	Genre	Âge	Jours en télétravail	Groupe en quête d'équité	Statut familial
Léon	H	36	3	Minorité ethnique	En couple, avec enfants
Myriam	F	42	2	Minorité visible	En couple, avec enfants
Arianne	F	49	3	Personne handicapée	Personne seule, avec enfants
Philippe	H	39	1	LGBTQ+	Personne seule, sans enfants
Bianca	F	31	3	Personne handicapée	En couple, sans enfant
Ethan	H	43	3	Minorité visible	En couple, avec enfant
Mathilde	F	56	3	LQBTQ+	Personne seule, sans enfant
Hélène	F	43	2	Personne handicapée	Personne seule, sans enfant
Flavie	F	43	3	LGBTQ+	En couple, avec enfants
Priscilla	F	55	3	Minorité ethnique	Personne seule, avec enfants
Lina	F	45	0	Minorité visible	En couple, avec enfants

⁹ Afin de préserver l'anonymat des participants, un prénom fictif leur a été assigné.

3.2 LE SENTIMENT D'INCLUSION DES PROFESSIONNELS

Le sentiment d'inclusion constitue un élément central de l'expérience professionnelle, particulièrement pour les personnes appartenant à des groupes en quête d'équité. Dans le contexte de la fonction publique québécoise, il renvoie à la perception qu'ont les professionnels d'être reconnus, valorisés, traités équitablement et pleinement intégrés au sein de leur environnement de travail. En s'appuyant sur les témoignages recueillis, cette section vise à explorer les principales dimensions du sentiment d'inclusion telles qu'elles sont perçues et décrites par les participants. L'analyse repose sur cinq dimensions récurrentes tirées des entretiens : le sentiment d'appartenance à l'organisation, la considération accordée aux personnes, la possibilité de s'exprimer et d'être entendu, le partage des valeurs organisationnelles ainsi que la perception d'équité dans le traitement. Chacune de ces dimensions est présentée dans les sous-sections suivantes.

3.2.1 Le sentiment d'appartenance

Le sentiment d'inclusion en milieu de travail repose en grande partie sur le sentiment d'appartenance, soit la perception d'être reconnu, accepté et intégré comme membre à part entière de son organisation. Il se traduit par un lien significatif avec les collègues et l'environnement professionnel. Chez les participants rencontrés, ce sentiment se manifeste notamment par la capacité des professionnels à s'identifier à leur milieu de travail. Pour plusieurs participants, le sentiment d'appartenance est lié aux relations de confiance avec les collègues ou le supérieur, ainsi que la reconnaissance du rôle qu'ils jouent dans la réalisation des mandats gouvernementaux. Certains ont évoqué un fort attachement à leur organisation, notamment en raison de l'importance qu'ils accordent à la contribution sociale de leur travail.

Mathilde : « Puis, j'ai senti vraiment que je faisais rapidement partie de l'équipe. Je pense aussi, un des facteurs que, tu sais, c'est que ma patronne s'assure aussi de m'inclure, tu sais, dans beaucoup d'éléments. »

Hélène : « *Je suis comme la cinquième plus ancienne, fait que c'est sûr que, tu sais, je pense que je reçois de la reconnaissance. Je sais que mon travail est reconnu, puis même en virtuel. Justement, [la nouvelle collègue] qui est arrivée l'an passé, elle, elle était à l'extérieur de la ville, fait que c'est sûr qu'on ne se voit pas physiquement, mais elle est dans mes contenus. Je pense qu'elle est dans trois ou quatre de mes contenus. Presque tous les jours, on se parle. Fait qu'on a une affinité, on a créé un lien, assez pour dire, bon, je vais aller te voir et on va aller souper ensemble, malgré le virtuel.* »

Flavie : « *Mon boss m'a vraiment, je dirais, comme lancée dans les dossiers en disant : « écoute, je t'entraîne avec moi, on va dans des rencontres, tu ne comprendras pas grand-chose, mais ce n'est pas grave. À un moment donné, tu vas faire des liens, si tu as des questions, tu m'en poses ». Mon sentiment d'appartenance est bien là, honnêtement.* »

Lina : « *Je sens que mon expertise est vraiment mise de l'avant. Je suis capable de faire plein de choses. Les gens respectent mon travail.* »

Ces témoignages mettent en lumière que l'appartenance ne dépend pas uniquement de la présence physique, mais aussi de la qualité des interactions et du sentiment de faire partie d'un collectif. Toutefois, les propos recueillis montrent que ce sentiment est parfois fragilisé par des contextes de travail fragmentés, des équipes éclatées en télétravail ou encore par un manque de fierté à l'égard de l'organisation, lié à sa réputation ou à la lourdeur perçue de certains processus. Les changements organisationnels peuvent également affecter le sentiment d'appartenance.

Léon : « *Il y a une certaine, une forme de... Je ne sais pas le mot français... Ça me paraissait impersonnel. Il n'y a pas vraiment le sentiment d'appartenance qui était présent. Chacun au travail. C'est vrai qu'on peut travailler sur des dossiers de manière individuelle et qu'on peut amener à collaborer avec des personnes qui ne sont pas dans notre direction. Le travail pourrait se faire de manière*

quasiment autonome. Mais pour des dossiers où ça nous arrive de travailler avec des collègues de travail, bien d'être tout le temps à distance c'est un petit peu... ça rend ça... je ne sais pas comment exprimer ça... un petit peu pas artificiel. Il n'y a pas le contact humain. Au final, on est des humains. Fait que c'est quelque chose qui est très... moi ça me manque d'intérêt bizarrement pas par rapport au contenu, mais par rapport aux relations. »

Bianca : *« Ce n'est pas quelque chose qui ne pourrait pas s'améliorer avec le temps, mais pour le moment je ne suis pas particulièrement fière de dire que je travaille pour le ministère. On n'a comme pas une bonne réputation. Ce que j'entends souvent des promoteurs, c'est qu'on est mou, c'est long. Toute la charge administrative est très lourde, c'est sûr que ça bloque. Nous, ça bouge beaucoup parce que ce sont des projets qui rapportent de l'argent, mais sinon dans d'autres directions, c'est vrai que c'est très lent. Je pense qu'il y a des préjugés qui sont quand même vrais, malheureusement. »*

Arianne : *« Ce n'est pas vraiment un sentiment d'appartenance à mon équipe. Ce n'est pas un attachement affectif. [...] Je suis chanceuse parce que j'ai des bons collègues. Mais l'appartenance... Ce n'est pas le moteur. Non. C'est comme un décalage entre l'organisation et ce qui se fait au niveau micro, dans chaque équipe. Est-ce que tous les employés ont eu leur gestion de la contribution cette année? Non. C'est drôle, c'est chronique dans les équipes. Ils ont les moyens pour réaliser les programmes, mais il n'y a pas de volonté. Je n'ai pas particulièrement d'appartenance. »*

Priscilla : *« Je dis, et je choisis bien mes mots, je dirais que je n'ai pas tant d'appartenance à mon organisme, comme l'appartenance au job que je fais. Ok, je m'explique. Je crois, aux services publics. Puis que pour moi les services à la clientèle c'est quelque chose qui vient dans mon ADN. J'ai la préoccupation de savoir que j'ai aidé quelqu'un, puis que cette personne est partie satisfaite, même si la réponse était non. Que j'ai réussi à l'expliquer, pourquoi non. J'ai plus*

d'attachement à la fonction que je fais. Et c'est l'administration des programmes pour la population. Et je suis plus attachée à ça, à ces concepts des services publics qu'à l'institution comme telle. »

Ethan : *« Sincèrement, le climat est super bon. Vraiment là. Écoute, belle gang, belle équipe. Si je revenais un petit peu avant [...], on était plus comme des consultants qui intervenaient auprès des entreprises. Donc on parlait, on évaluait, on faisait des diagnostics d'opération des diagnostics financiers d'entreprise, ainsi de suite. Donc on était plus en mode conseil, donc on faisait des conseils gestion avec des rapports, des recommandations ou même, on faisait des planifications stratégiques pour certaines entreprises et ainsi de suite. Donc, on était en mode consultant auprès des entreprises, Donc, c'est un type de profil de certaines personnes, donc où les gens font un petit peu l'accompagnement. Donc, on a bifurqué un petit peu le mandat ou quand on a changé le mandat pour être plus stratégique. De mettre en œuvre certaines stratégies ou de proposer certaines stratégies ou certaines initiatives aux autorités, c'est un autre type de profil. Un profil plus en analyse. On rédige une convention, on fait un décret, ainsi de suite qui est tout à fait différent. [...] Donc, on est d'accord que ce sont deux profils de personnalité tout à fait différents [...]. Je vous dirais quand on a fait ce moove là, il y en a pas mal, c'était comme un petit peu, ils ne se retrouvaient pas trop là-dedans, moins inclus. Donc, je vous dirais à ce moment-là, il y a eu quand même pas mal de gens qui ont quitté ou changé de direction ou qui ont pris leur retraite. Beaucoup ont pris leur retraite d'ailleurs, et ainsi de suite. J'étais le plus jeune dans cette direction, il y avait que des dinosaures, mais des dinosaures solides avec qui j'ai appris beaucoup, beaucoup, beaucoup. Maintenant, c'est l'inverse. Je ne suis pas le plus âgé, mais je suis quasiment le plus vieux dans cette direction-là. Donc je vous dirais là, il y a eu un certain changement, un certain changement de cap et je vous dirais à ce moment-là, on se cherchait un à peu près. »*

Ainsi, le sentiment d'appartenance s'inscrit dans un équilibre entre reconnaissance, intégration au groupe et participation active à la vie professionnelle, même à distance. Afin de poursuivre l'exploration du sentiment d'inclusion, la prochaine section portera sur la considération des personnes dans leur milieu de travail.

3.2.2 La considération des personnes

L'expérience d'inclusion passe aussi par le fait de se sentir reconnu et respecté en tant que personne, au-delà de ses fonctions professionnelles. Dans le cadre organisationnel, cette considération repose sur l'écoute, l'accueil des différences et l'attention portée à la personne dans sa globalité, dans un environnement où chacun se sent valorisé et accepté tel qu'il est. Plusieurs participants ont souligné l'importance de se sentir pris en compte non seulement pour leurs compétences professionnelles, mais aussi en tant que personne. Cette considération se traduit par des gestes simples, comme une attention aux besoins, une écoute active ou une reconnaissance de la diversité des sensibilités dans les équipes. Ces manifestations renforcent le sentiment d'être valorisé et soutenu dans son milieu de travail.

Bianca qui présente certains besoins spécifiques en raison d'un handicap de nature cognitive : *« Je sens qu'il y a une écoute généralisée et que quand je nomme un besoin on le prend en considération et on adapte. Par exemple, je fonctionne super bien avec des consignes écrites, un peu moins verbales. J'ai plus de difficultés avec les consignes verbales. Quand j'ai une rencontre avec un coordonnateur par exemple, puis j'arrive à mon bureau, puis je me dis « ah non, je ne me souviens plus du tout de ce qu'on se disait question. » Je réécris, puis je dis : « est-ce que je pourrais avoir un petit résumé des tâches en priorité à accomplir ou peu importe ? » Tout de suite c'est : « ah ben oui, pas de problème. » Même les gens s'excusent de ne pas avoir pensé à ça, mais je comprends que ce n'est pas leur responsabilité non plus de garder tout ça en tête, considérant que ça ne paraît pas. Je sais qu'il y a quand même un petit*

travail à faire. [...] Ma gestionnaire me demande fréquemment si ça va bien, si je me sens à l'aise. Je sais qu'elle ne fait pas ça nécessairement avec l'ensemble de l'équipe, mais elle veut s'assurer que ma transition dans le diagnostic se fait bien en fait. [...] J'ai un fort sentiment d'appartenance à l'équipe. Principalement parce que je me sens bien accompagnée et écoutée. Les gens dans mon équipe sont supers, vraiment très ouverts d'esprit. C'est un vrai travail d'équipe. Mon sentiment est très fort. Même plus fort depuis que j'ai parlé de mon diagnostic parce que j'ai vu que tout le monde était à l'écoute. Je n'ai pas senti de jugement. Ça a été très libérateur pour moi de le dire et de me sentir accueillie là-dedans. »

Hélène : *« Bien on est à peu près 25, puis. Bien moi j'ai juste eu deux postes dans ma vie, mais c'est, mais selon moi, c'est une des meilleures équipes. Il y a beaucoup d'entraide. [...] C'est le sentiment d'entraide. Il y a une personne que je connaissais moins, puis finalement on a été sur un mandat ensemble, mais, tu sais, je trouve que c'est difficile à expliquer, mais il y a vraiment une chimie dans l'équipe. Il n'y a personne qui est négatif puis qui, qui va parler contre une autre personne. On est vraiment tout le temps là pour s'aider, puis si jamais un moment donné il y a quelqu'un qui est plus fatigué ou qui a trop de contenu, bien je vais t'aider, je vais donner ça parce que je peux. Tu sais, il y a vraiment un sentiment d'équipe ou on n'est pas tout seul dans notre coin. »*

Flavie : *« Des non-dits, parfois des expressions, c'est niaisieux, parfois une manière de plisser un œil. Moi, je les perçois, ça. Ça m'a bien servi dans mon équipe exclusivement féminine auparavant parce que justement, j'étais capable d'aller, en tout cas, dans certains cas, de dénouer des impasses qui, je savais qui aurait pu prendre l'ampleur. C'était bien parce que la gestionnaire était plus, je dirais, à l'écoute du sentiment, des épanchements qui pouvaient survenir.*

Cependant, certains témoignages révèlent que cette considération des personnes peut être inégale, voire absente, dans certaines équipes ou contextes organisationnels. Les propos

recueillis font état d'un climat parfois marqué par l'individualisme, la compétition interne ou le cloisonnement entre collègues. Des situations où les différences identitaires sont peu reconnues ou rarement abordées ont aussi été évoquées. Dans ce type d'environnement, les professionnels peuvent ressentir que leurs préoccupations ne sont pas pleinement entendues, que la culture organisationnelle limite les échanges ouverts et la collaboration et que les parcours singuliers ne sont pas considérés. Lorsque de telles dynamiques s'installent, elles peuvent nuire à la qualité des relations et à l'engagement envers le milieu professionnel et également au sentiment d'inclusion.

Arianne : *« Mais dans l'équipe, avec les collègues, est-ce que c'est pris en considération ? Est-ce que c'est compris ? Mes collègues sont super à fond. Personnellement, je n'ai jamais vu autant d'égo que dans la fonction publique. Les gens défendent leur petit territoire. »*

Philippe : *« Je dirais, je pense que ce n'est pas parfait. J'ai l'impression que quand, mettons, c'est moins toléré, moins accepté, ça ne sera pas frontalement dit, ça va plus être évité. Il y a des différences, je pense par exemple, on a un employé qu'on a engagé récemment, qui est lui aussi, qui est comme moi, gay, puis il s'informe beaucoup sur ça, les différences de genre et compagnie, puis il re-questionne des choses qui sont faites. »*

Lina : *« C'est clairement quelque chose qui est à améliorer, c'est sûr. Puis au niveau d'autres équipes aussi je te dirais aussi que ça vient beaucoup avec une culture qui est malheureusement prise dans mon organisation. Il y a une culture beaucoup de silos, une culture beaucoup de je m'occupe de mon affaire, tu t'occupes de ton affaire. »*

Priscilla : *« Je vais être très transparente avec vous. C'est sûr certain que pour qu'on arrive à ce point-là, on doit faire un cheminement de carrière, ok. Et pour parler de cheminement carrière je veux vous donner un petit exemple sur moi, que je peux me permettre de dire ça. Une des choses que je trouvais vraiment, je*

choisis mon mot, désolant. Ok, c'est de constater que bien que j'aie un baccalauréat, les mots qui venaient toujours, c'était oui, mais c'était dans ton pays. Alors ça, c'étaient des sortes de commentaires qu'on essaie d'assimiler d'une façon très professionnelle. Mais ça vient frapper la personne dans le sens que je ne crois pas qu'un baccalauréat dans une autre pays soit moins important qu'un baccalauréat au Canada. Mon baccalauréat, c'est un baccalauréat. Et ça implique beaucoup d'efforts et beaucoup d'études que les programmes plus variés. Je suis d'accord, les besoins, c'est différent. La réalité culturelle, c'est une autre. Mais les constats que j'ai, c'est que les immigrants, on est du monde très, très bien formé. Excuse-moi de le dire comme ça, mais je peux vous assurer. L'autre bémol que j'ai trouvé assez important, c'est que à un moment donné, quand j'ai eu finalement accès à un niveau professionnel, c'est précisément parce qu'ils ont finalement reconnu mes diplômes. »

En somme, la manière dont les individus se sentent considérés influence leur sentiment d'inclusion au sein de l'organisation. Une culture marquée par la reconnaissance et l'attention portée à chacun favorise un climat de respect mutuel et de confiance. À l'inverse, l'absence de cette considération fragilise le lien entre l'individu et son milieu de travail.

3.2.3 La possibilité d'être entendu et de s'exprimer

Se sentir écouté et avoir la possibilité de s'exprimer librement sont des conditions essentielles à un climat de travail inclusif. Pour plusieurs participants, le fait de pouvoir partager leurs idées, leurs expériences ou leurs préoccupations, sans être interrompus ni jugés, renforce leur impression d'être considérés à leur juste valeur. Il ne s'agit pas seulement de pouvoir parler, mais de savoir que ce qui est dit est pris au sérieux et, dans certains cas, intégré aux décisions. Certains ont souligné combien cette possibilité d'expression, dans un climat de confiance où leurs idées sont accueillies avec ouverture, contribue à leur

engagement et à leur sentiment d'avoir une place légitime dans l'organisation. Cette dynamique se manifeste parfois à travers des échanges réguliers avec la hiérarchie, une participation active aux réunions ou la possibilité de soulever des enjeux liés à la réalité du travail.

Philippe : *« Les gens sont ouverts, autant ma gestionnaire que... Je travaille sur moi, mais je n'ai jamais senti de bloquant ou que je me sens réprimé. Au contraire, je pense qu'on a une équipe où on favorise l'expression. Je ne dis pas publiquement, mais à l'interne et entre nous, je n'ai pas senti vraiment de problème, en ce qui me concerne en tout cas. »*

Ethan : *« Le degré d'autonomie et le degré de confiance qu'on a, je parle toujours de notre direction à nous. On le feel du haut de la montagne jusqu'en bas de la montagne. Il y a une excellente confiance dans le travail et ainsi de suite, il y a une bonne écoute de tout ce qui est proposé. Un bon sens d'appartenance à la direction et aussi au ministère. »*

Hélène : *« Mes opinions, ils en tiennent compte. C'est sûr que ce n'est pas, bien dans n'importe quoi. Ils tiennent compte de mes opinions, mais, tu sais, il y a des choses qu'on ne peut pas changer. J'avais un 5 jours de formation, puis on avait tout changé la formation. Je n'avais pas eu tant de préparation, mais on m'a écoutée, on m'a aidée à dire : « ok, bien là ça on va mettre ça de côté. » Fait que je dirais que oui, je suis entendu. [...] J'ai une collègue qui remet beaucoup de choses en question, puis on l'écoute, mais aussi il faut être ouverte un moment donné aussi puis dire, bien il y a des choses qu'on ne peut pas changer. »*

Flavie : *« Je pense que les gens sont beaucoup ouverts à la discussion, aux commentaires. Est-ce que tous mes commentaires sont pris ? Naturellement que non. C'est normal. C'est correct. Mais il y a toujours une ouverture pour en discuter et échanger sur les points de vue. Puis ça, je trouve ça bien parce qu'ultimement, on peut ne pas avoir le même point de vue sur un point, mais c'est*

toujours amené, tu sais, c'est toujours bien expliqué pourquoi un point est retenu versus un autre. [...] Puis ça, c'est bien. Moi, ça, je trouve ça intéressant puis c'est ça, les gens sont toujours très... très ouverts à discuter puis à expliquer tout ça. Sérieusement, moi, je pense que je suis tombé dans une bonne table. »

Lina, qui s'identifie comme minorité visible : *« Tout à fait, parce qu'en fait le fait que tu viennes d'une origine différente qu'il y a des marques qui viennent différentes ça te donne déjà un point de vue très distinct. Fait que parfois, quand on proposait par exemple des solutions on avait quelqu'un surtout celui qui venait du Brésil qui venait avec des idées vraiment folles. « D'où tu as sorti ça ? » « J'ai eu cette idée-là et je trouve qu'elle est bonne. » On riait ensemble et on disait peut-être, peut-être. On réfléchissait et on donnait des idées. Mais je trouve que le fait du travail qui a été fait parce que c'est aussi un travail qu'on a fait par rapport à s'accepter et à respecter les autres tels qu'ils sont, ça a fait en sorte qu'on a créé des liens et qu'on se connaît et on sait bien que tu peux venir avec une idée différente et moi je vais la respecter quand même, même si je ne suis pas d'accord. Je vais te dire que je ne suis pas d'accord, mais tu as le droit de le dire tu as le droit de partager ce que tu as partagé. Fait que je te dirais oui. Dans cette équipe-là ça fonctionnait très bien. »*

Myriam : *« Étant donné que je coordonne, j'avais proposé qu'on travaille tous avec SharePoint, parce que ce n'était pas vraiment utilisé. Ça a été une discussion d'abord avec mon gestionnaire et, ensuite, on est passé en groupe pour en discuter. Il y a eu quelques petites réticences, mais au final, on s'est quand même dit, on va l'essayer. Puis là, ça s'est bien passé au point où même les réticents veulent comme plus lâcher parce que ça se passe quand même super bien quand il y a plusieurs personnes qui doivent commenter ta note, ta fiche au lieu de l'envoyer par courriel et tout. Donc, oui, je dirais que ça fait partie d'un exemple d'influence, mais je ne suis pas le gestionnaire. Donc, il faut comprendre que la décision lui revient toujours et c'est à lui de prendre les*

devants sur certains dossiers. [...] Je l'exprime au gestionnaire, oui, mais si la question est-ce que c'est exprimé dans toute l'équipe, non. Pour la simple raison que j'ai comme un rôle de soutien de conseil. Si je remarque des enjeux ou des trucs dans l'équipe, j'en parle au gestionnaire en termes de rôle conseil, rôle soutien. Généralement, quand même, je dirais la manière dont ça fonctionne on va en parler lui, moi et puis l'adjointe administrative et après on décide d'une façon de procéder. Souvent, quand même ça va être d'en discuter en groupe à la rencontre d'équipe les vendredis. »

Cependant, cette ouverture à l'expression n'est pas vécue de manière uniforme. D'autres participants évoquent des contextes où la parole circule peu ou encore une culture organisationnelle marquée par la prudence, voire la peur de s'exprimer ouvertement. Certains témoignent que leurs interventions ne sont pas prises au sérieux ou que seules certaines voix sont entendues, souvent celles qui sont déjà en position de pouvoir. Ce déséquilibre peut engendrer une forme d'autocensure, de retrait ou d'indifférence face aux processus collectifs.

Léon : *« Ce que j'ai remarqué, et il n'y a pas du tout d'âgisme, mais ce que j'ai remarqué, c'est que les personnes qui sont vraiment au bord de la retraite, ça dépend, Parfois, on accorde moins d'importance à ce qu'ils veulent dire. Ils ont bien des commentaires qui sont en général très pertinents, qui sont parfois tranchés parce qu'ils ont une certaine expérience, mais qui ne sont pas forcément reçus tout le temps et intégrés par le gestionnaire ou en tout cas pris en compte. Après des jeunes, en général, on essaie de nous accorder un peu plus d'importance. On est à peu près 80 %, on a moins de 40 ans. Il y avait 1 % qui sont à 60 et plus fait qu'il n'y a pas de « clash » du tout de génération, Mais d'un point de vue du gestionnaire comment sont reçus les dossiers, comment sont traités les dossiers, j'ai remarqué qu'on accueille différemment un petit peu des points de vue dissonants quand on dit quelque chose. »*

Arianne : *« La frontière entre poser une question pour vraiment qu'on essaie de comprendre. Il n'y a pas d'ironie. Poser la question, en théorie, c'est correct.*

Challenger, elle est mince. Quand tu poses une question, je ne comprends pas ta question. C'est assez sec dans ce temps-là. On ne challengera pas trop. Oui, on n'ose pas y aller. On suit le bateau. [...] Pendant la pandémie, on s'était fait des réunions. Les réponses à des questions, ça ne venait pas vite. Quelquefois, on ne pensait pas qu'on avait la liberté de parler si ça allait à contresens. »

Mathilde : *« Puis moi, j'ai beaucoup véhiculé, ce qui est très important dans ma perception. Moi, je ramène toujours ça à l'essentiel. C'est-à-dire, moi, je ramène toujours à mon employeur, qui est le gouvernement du Québec, en l'occurrence, le ministère, peu importe. [...] moi, je dis le gouvernement du Québec. Parce que moi, j'ai toujours mon grand patron, ultimement, c'est le premier ministre. Ultimement, je travaille pour lui. [...] Ils me payent pour quoi ? Ils me payent pour mon conseil stratégique, pour mon intelligence, pour ci, pour ça. Le bout que je trouve absolument illogique dans la politique, c'est que tu ne peux pas d'un côté me payer pour mon intelligence, puis de l'autre, prendre mon intelligence, la mettre dans la poubelle, puis on va te dire quand est-ce qu'il faut que tu viennes au bureau. [...] Ça, ça me sidère. Je suis intelligente, je devrais être capable de... Je comprends qu'il y a un droit de gestion, mais je suis capable de jauger quand est-ce que ma présence est requise, quand est-ce qu'elle n'est pas requise. »*

Mathilde : *« Ça se peut que l'employeur me paye pour que je réfléchisse, c'est quoi les meilleures options, c'est où c'est plus optimal, plus efficace, plus efficient, mais on ne veut surtout pas ton avis. »*

Priscilla : *« Oui, parfois le monde peut écouter, mais parfois, la perception qu'on a comme immigrant, c'est des : oui merci de ton commentaire, mais on va voir ce que dit quelqu'un d'ici. Excusez-moi de mon commentaire. C'est direct. »*

Par ailleurs, certains participants ont exprimé des points de vue nuancés. Bien qu'ils reconnaissent un réel sens de l'écoute au sein de leur équipe, ils déplorent un manque d'ouverture de la part de la direction, des décisions prises sans explication, ainsi qu'une absence de véritable gestion du changement.

Lina : *« Non, ça s'est fait habituellement à vase-clos et c'est ce qui a été fait, je dirais, même plusieurs fois depuis que je suis rentrée. Ça a toujours été à chaque fois qu'on posait des questions, mais pourquoi ils ont pris cette décision ? Je ne sais pas. Ça vient d'en haut. On n'a pas trop d'informations, on doit suivre, on respecte ça et on continue. Moi, j'ai plus l'impression que malgré qu'il y ait beaucoup de gens qui veulent participer, il y a beaucoup moins d'ouverture et ça devient difficile de partager cette idée-là. Quand la décision est prise, il n'y a pas de gestion de changement. C'est dur. Tu donnes une demande directe et les gens subissent, en fait, cette décision-là parce que tu n'as pas le choix, tu n'as personne qui vient t'accompagner pour le changement et tu es jeté là-dedans, dans l'eau. C'est ça mon impression. »*

Philippe : *« Quand on rend des décisions gouvernementales, les projets sont autorisés par le conseil du ministre, donc le gouvernement, c'est par décret. Et donc, on n'est pas là pour refuser des projets, on est là pour les améliorer puis les rendre le plus possible acceptables. Et après ça, c'est le gouvernement qui fait ce qu'il veut. [...] Généralement, notre travail, ça peut prendre du temps, mais le but, ce n'est pas de les refuser. Donc, on travaille très fort pour les rendre acceptables. Mais il y a une limite à ce qu'on peut faire puis, c'est arrivé à quelques reprises où le cabinet nous dit : « bien, nous, on va autoriser ça. » On vous dit que c'est ça qu'on va faire. On leur dit : « bien, parfait, mais nous, on ne peut pas recommander ça. » Et il y a donc une différence dans le rapport d'analyse. Puis même les journalistes s'en rendent compte. [...] Je ne sens pas comme une oppression, le mot est fort, mais franche ou directe, on sent que les gens vont opprimer. Parce que parfois même, on pourrait se dire que cette*

personne-là ne pense sûrement pas comme nous, alors que c'est juste parce qu'on ne l'a pas sondée, parce qu'elle est plus muette, puis finalement, on pourrait être agréablement surpris et on pourrait se dire que finalement, non. Même si je dis ça, ça fait très communautariste, mais on sait que dans l'équipe, il y en a qui sont moins bavards, qui ont une personnalité qui est plus... Moi, je parle juste quand j'ai quelque chose à dire. Ils ne vont pas participer aux activités sociales, mais les gens, les respectent. »

Une participante décrit également un processus de découragement progressif, nourri par la difficulté à faire valoir ses idées, malgré des tentatives répétées de contribuer de manière constructive à des projets. Ce sentiment de stagnation, voire de recul malgré les efforts fournis, a mené à un désengagement qu'elle observe aussi chez d'autres collègues.

Lina : *« j'ai essayé. J'ai essayé pendant des années. Il n'y a pas longtemps que j'ai dit à quelqu'un : « tu devrais t'impliquer dans tel dossier. Ça donnerait tellement d'idées. Tu es très intelligent. Je sais que tu as plein d'idées. » Il m'a dit : « Non, j'ai déjà essayé. Je n'ai plus envie. » Je suis découragée parce que je l'ai essayé tellement de fois. Je me suis battue fort pour qu'on avance. Quand on a avancé d'un pas, on a reculé de trois. Non. C'est non. Je suis déjà fatiguée. Ça, je trouve ça plate parce que les gens se désengagent. C'est ça qui arrive. Tu arrives avec plein d'idées, mais quand tu vois qu'on ne veut pas aller vers l'avant, on se désengage. »*

En définitive, une écoute réelle et la prise en compte des idées exprimées peuvent renforcer le sentiment d'inclusion, puisque les professionnels ont ainsi la certitude que leur voix compte. À l'inverse, une parole ignorée ou minimisée peut éroder la confiance envers l'organisation et restreindre l'implication du personnel. Cette possibilité de s'exprimer s'avère parfois difficile dans un contexte où la structure organisationnelle est complexe et où des enjeux politiques s'insèrent dans le processus décisionnel.

3.2.4 Le partage des valeurs

Pouvoir s'identifier aux valeurs portées par son organisation représente, pour certains des professionnels rencontrés, un facteur clé d'inclusion. Le sentiment d'inclusion repose ainsi sur l'alignement entre les convictions personnelles des employés et les principes que l'organisation affirme défendre. Dans la fonction publique québécoise, où la mission de service public, l'équité, la justice sociale et le respect de la diversité sont des valeurs centrales, cet alignement peut renforcer le sentiment de cohérence et de légitimité professionnelle. Des participants mentionnent qu'ils se reconnaissent dans les valeurs fondamentales véhiculées dans leur milieu de travail. Cette cohérence renforce leur sentiment d'appartenir à leur organisation.

Myriam : *« Parce que moi, c'est toujours une certaine valeur qui m'appelle à travailler. C'est toujours une valeur qui me conduit à un ministère. La valeur qui englobe tout, c'est vraiment le côté de l'aide. Déjà, moi-même, en tant que personne immigrante, j'ai vécu un certain parcours et tout. Il y a toujours ce côté vouloir aider ou vouloir apporter aussi à l'autre. Donc, moi, je dirais ma grosse valeur, c'est vraiment ma valeur « aider » qui m'emmène à choisir le ministère dans lequel je veux travailler. [...] Je pense que mon sentiment d'inclusion est beaucoup plus personnel ou beaucoup plus intrinsèque par rapport à mes valeurs et tout. Étant donné, que je rentre là avec certaines valeurs, avec quelque chose dans quoi je veux contribuer, je pense que c'est de là que vient vraiment déjà mon appartenance et mon inclusion. »*

Flavie : *« Le respect de toutes sortes, en fait. Le respect, oui, de l'environnement, des règles, tout ça qui entoure tout notre... Tout ce qui va nous permettre de continuer à vivre sur notre belle planète, c'est une chose. Mais plus grand que ça, le respect des gens, le respect des mandats, c'est moi, c'est ce qui m'interpelle plus. »*

Cependant, certains propos nuancent cette perception. Des participants relèvent un écart entre les valeurs promues dans les discours officiels et leur application concrète au quotidien. Cette dissonance peut engendrer de la désillusion. Pour certains, cette situation nourrit une forme d'ambivalence, voire un désengagement, lorsqu'ils ne se reconnaissent plus dans la vision portée par l'organisation.

Bianca : *« C'est sûr que là je me dis, bon, à quel point tout ce qui est prôné est juste des arguments de recrutement. Parce que c'est beau recruter, mais il y n'a pas de rétention de personnel tant que ça dans les différentes directions. Puis, je me dis que c'est probablement en partie à cause de ce genre d'environnement de travail, des journées de vacances, tout ça, on est un petit peu arriéré au ministère, même par rapport à d'autres ministères. Ce qui fait que je resterai dans mon emploi en ce moment, c'est vraiment mon équipe directe. Pas nécessairement les conditions, la mission, puis tout ça. »*

Léon : *« Il y a un exercice qui se fait et qu'on a fait d'ailleurs deux fois. Il y a deux sondages employés qui ont été faits et ce sont des informations qui ressortaient clairement que ce sentiment d'appartenance est vraiment mis à mal par la déconnexion entre les professionnels, on va dire et les hautes autorités. Je ne parle pas des superviseurs ou des directeurs immédiats, mais de ce qui se passe au-dessus. Fait que ça c'est quelque chose qui est un peu difficile parce qu'en général ce sont ces personnes-là qui sont sur la place publique et qui peuvent faire des recommandations, des commentaires sur des dossiers qu'on connaît quand même parfois généralement très bien et qu'on ne partage pas du tout ce qui vient d'être dit par... Fait qu'on a parfois un sentiment parfois qui... c'est très politique, fait qu'on est ambivalent là-dessus. Il y a une conséquence directe de cette dynamique-là. C'est que les personnes, s'il y a des opportunités qui se présentent, ils n'ont aucun problème de quitter le ministère ou de quitter la place dans laquelle on est parce qu'ils ne se retrouvent pas dans leurs valeurs ou dans leur vision professionnelle on va dire. »*

En somme, la cohérence entre les valeurs des professionnels et celles de l'organisation contribue à structurer le sentiment d'inclusion, dans la mesure où il alimente le lien affectif entre l'individu et son milieu de travail. Lorsqu'il est réel et vécu, ce partage renforce la fierté d'appartenir au collectif. À l'inverse, un écart perçu entre les principes affichés et les pratiques observées peut éroder la crédibilité institutionnelle et affecter le sentiment d'être un membre légitime de l'organisation.

3.2.5 La perception de justice le traitement des personnes

Le sentiment d'inclusion repose également sur la perception d'une justice organisationnelle, c'est-à-dire l'idée que chacun est traité de manière équitable. Sur ce point, Myriam affirme ne pas percevoir de différences de traitement dans son milieu de travail. Elle considère que tous les membres de son équipe sont traités de la même façon, sans avantage particulier accordé à certains.

Myriam : *« C'est surtout d'abord par le fait que je ne me suis pas sentie comme meilleure ou mieux traitée ou je ne me suis pas sentie comme moins traitée que les autres membres dans mes équipes. Et puis, vous savez, le rôle d'adjointe, on voit passer beaucoup de choses. On est au courant de beaucoup de choses. Et par rapport à tout ça, je ne vois pas de différence de traitement. Je ne vois pas vraiment la différence de traitement. Je ne vois pas est-ce que, si telle personne est mieux traitée ou moins bien traitée c'est comme la même directive, la même application. C'est par rapport à ça que je pourrais dire. »*

Toutefois, d'autres témoignages révèlent des expériences moins favorables. Certains participants disent percevoir des traitements différenciés, parfois jugés opaques ou arbitraires, ce qui suscite chez eux un sentiment d'injustice et affaiblit la confiance envers l'organisation. Cette impression se manifeste notamment à travers des écarts dans la

reconnaissance du travail accompli, dans l'accès à certaines responsabilités ou dans la manière dont les demandes sont accueillies, selon les personnes concernées.

Arianne : *« Même chose du côté de la gestionnaire. Ce n'est pas une gestion qui est équitable. Ça ne répond pas aux besoins des personnes. La transparence, l'équité, la collaboration, ne pas travailler en silo. Quand tu vois ça, tu sais que c'est complètement en silo, qu'il n'y a pas de transparence, qu'il n'y a pas d'équité. Chaque direction a un budget pour la formation. Je voudrais faire cette formation-là. Elle n'est pas acceptée. Il n'y a rien qui justifie les choix qui sont faits. »*

Bianca : *« On parle surtout des vacances. C'est comme incohérent qu'on soit tous sous la même ombrelle et qu'on n'ait pas toutes les mêmes conditions de travail. C'est difficile à comprendre parce qu'un professionnel au ministère, c'est un professionnel. Comme je vous disais, je pourrais changer de ministère d'un moment à l'autre, j'ai fait des entrevues dans d'autres ministères où j'aurais fait sensiblement les mêmes tâches. Ça se discute beaucoup. Particulièrement toute la question des crédits d'horaires variables. On a la possibilité d'accumuler du temps et de les reporter. Mais nous, on peut seulement accumuler une journée par mois. Je sais que, par exemple, dans d'autres ministères, ils peuvent accumuler presque quatre semaines de vacances additionnelles. C'est sûr que parfois on se dit que c'est comme du non-sens. »*

Hélène qui mentionne une situation d'iniquité touchant une personne au sein de son équipe : *« Fait que c'est une personne qui a été en maladie. L'employeur a forcé beaucoup le retour au travail, puis probablement qu'elle n'est pas prête à revenir. Donc là, bien elle prend une médication qui fait en sorte qu'elle a comme plus de difficulté d'élocution, mais elle donne des formations, puis tu sais, elle n'a comme pas le choix. Elle est en arrêt de travail, il la force à revenir, fait que ce c'est sûr que le contexte... Bien tu reviens, tu es obligé de former parce que c'est ton job, c'est sûr que ça peut causer un peu de... je sais plus comment ils*

appellent ça, mais c'est sûr qu'elle, elle est surveillée. Parce qu'ils veulent s'assurer que le professionnalisme soit là. »

Priscilla : *« Avant de rentrer ici, je travaillais dans une autre organisation publique, puis j'avais une autre position, mais j'avais déjà réussi mon examen. Alors quand il y a une opportunité, je me présentais et j'étais sélectionnée. La gestionnaire qui était là a parlé à mon gestionnaire pour lui dire : « je veux engager Priscilla. » Et puis mon gestionnaire a dit : « ah non, je regrette, mais c'est une bonne employée, je veux la garder. » Et puis, elle m'a dit qu'elle allait me donner la permanence dans cinq ans. Ailleurs, ça va me prendre environ 10, 12 ans. Mon gestionnaire m'a avoué que c'était vrai. Et puis il m'a laissée partir. Alors, je suis partie avec cette expectative que j'aurais la place environ dans cinq ans. À ma grande surprise, je suis tombée en maladie. Une maladie grave. Et pendant cette année-là, c'était mon temps dû pour avoir la permanence. Et c'était donné à une autre personne. Alors, quand je suis retournée, puis que j'ai réalisé que la permanence, que c'était mon tour de l'avoir et que ça a été donné à une personne qui était après moi... Alors, j'ai questionné la personne qui était comme gestionnaire dans ce temps-là. Et puis il m'avait dit : « ah non parce qu'elle est très bonne, je ne peux pas me permettre de la perdre pendant que, toi, tu es en maladie. Je ne savais pas si tu revenais ou pas, fait que c'est comme ça. » C'est que moi je me sentais vraiment délaissée. Et puis je trouvais injuste. Mais non, personnellement je trouvais ça pas correct. »*

Lina qui partage une expérience marquée par un sentiment de traitement inéquitable au sein de son organisation, lié à la reconnaissance différenciée des employés selon leur visibilité dans l'organisation : *« Non, je dirais que c'est selon leur domaine d'expertise ou selon leur reconnaissance par rapport au milieu. Mettons qu'il y a une personne qui est très reconnue parce qu'on la voit partout, alors cette personne-là est plus importante. »*

Dans l'ensemble, la perception de justice peut jouer un rôle dans l'expérience d'inclusion. Lorsqu'elle est présente, elle crée un environnement dans lequel les employés se sentent respectés, légitimes et engagés. Lorsqu'elle est mise en doute, elle peut alimenter un sentiment d'injustice, fragiliser l'engagement et affaiblir la confiance dans l'organisation.

La prochaine section présente les pratiques de gestion et l'inclusion des professionnelles.

3.3 LES PRATIQUES DE GESTION ET L'INCLUSION DES PROFESSIONNELS

Le sentiment d'inclusion repose sur la manière dont les individus se sentent reconnus, écoutés et respectés dans leur milieu professionnel et il se construit à travers les pratiques de gestion mises en œuvre au quotidien. Ces pratiques, qu'elles soient formelles ou informelles, influencent la perception d'un environnement inclusif. Dans le contexte de la fonction publique québécoise, marqué par l'essor du travail hybride, certaines dimensions prennent une importance particulière : la répartition des jours en télétravail et en présentiel, la gestion des équipes à distance, les conditions et l'environnement de travail, les processus d'accueil et d'intégration, ainsi que les styles de gestion adoptés. Ces aspects sont susceptibles de renforcer ou, au contraire, de fragiliser le sentiment d'inclusion, selon la manière dont ils sont déployés et perçus. Cette section s'appuie sur les propos recueillis auprès des participants et présente comment ces pratiques sont vécues. La présentation des résultats s'articule autour de deux axes : les pratiques liées au contexte de travail hybride et d'autres pratiques perçues comme exerçant une influence sur l'inclusion. Chacun sera développé dans les sous-sections suivantes.

3.3.1 Les pratiques liées au contexte de travail hybride

Le mode de travail hybride s'est largement imposé dans la fonction publique québécoise, entraînant une révision des pratiques de gestion depuis la pandémie de la

COVID-19, notamment en ce qui concerne la répartition des jours de télétravail et de présentiel ainsi que la gestion des équipes à distance. Les témoignages recueillis mettent en lumière des approches diversifiées, qui influencent le sentiment d'inclusion des professionnels. Des participants décrivent un cadre normatif relativement clair, généralement fondé sur une présence obligatoire de deux jours par semaine, tel que préconisé par la *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*.

Flavie : « *Bien, en principe, selon la politique, c'est trois jours en télétravail et deux jours en présentiel. »*

Hélène : « *Bien j'ai trois jours à la maison, deux jours au bureau. En formation, c'est ça, c'est toujours en virtuel depuis la Covid, fait que j'ai la possibilité aussi de former de chez moi ou au bureau. Ils ont aménagé les salles pour qu'on puisse former de là aussi. »*

La manière dont cette règle est appliquée varie selon les contextes. Des professionnels mentionnent disposer d'une certaine marge de manœuvre dans l'aménagement des horaires, ce qui favorise la conciliation avec les responsabilités personnelles.

Myriam : « *Ce qui est obligatoire, c'est qu'on doit respecter nos deux jours en présentiel, mais, on a quand même une certaine flexibilité dans les heures. C'est quand même 35 h par semaine et deux jours présents, mais on le fait comme on le peut. L'essentiel, c'est quand même d'avoir au bout de la semaine fait les 35 h et avoir fait son présentiel. [...] Ça me permet quand même de m'ajuster avec d'autres. Admettons, j'ai un rendez-vous ou quelque chose, je peux le mettre beaucoup plus tôt de sorte à le finir avant 9 heures et pouvoir travailler tranquillement ou finir plutôt à 15h30 pour pouvoir y aller. Donc, oui, j'aime bien le côté flexible de la chose. »*

Certaines directions établissent des jours fixes de présence, comme le mercredi, pour favoriser la cohésion d'équipe, tout en laissant une part de liberté. Dans d'autres équipes, le

choix des jours de présence relève des individus. Ce libre à choix a pour conséquence que les journées de présence paraissent parfois inutiles, puisque tous les collègues ne sont pas rassemblés sur les lieux de travail au même moment.

Philippe : *Nous, comment ça fonctionne, c'est qu'on a une journée fixe par semaine, on doit être là. Nous, c'est le mercredi, comme ça, on fait nos réunions d'équipe cette journée-là. [...] et l'autre journée, c'est à la discrétion.*

Ethan : *« Je pense qu'il y a un aspect d'imposition mais je pense qu'il a été comme convenu, c'est qu'on a eu une date qui est comme genre le mercredi. Et le mercredi, toute l'équipe se présente au bureau. Ça fait comme une journée, je dirais, où tout le monde est là. L'autre journée, c'est vraiment à la discrétion de chaque employé de choisir sa journée. Mais même le mercredi n'est pas vraiment comme imposé donc il se peut que pour XY raison qu'on n'y aille pas, mais je dirais que c'est un petit peu fortement recommandé pour qu'il y ait quand même une certaine journée où il y a tout le monde qui est au bureau, comme pour tenir un petit peu et aspect de cohésion d'équipe. »*

Léon : *« Fait que ça arrive que j'aille au travail le lundi ou le vendredi. Très peu de personnes sont là. Ça peut être questionnable, fait que pour l'instant c'est vrai que c'est ça c'est un compromis que mettons que je trouvais, mais mettons quand les planètes s'alignent et que je peux y aller mardi ou le jeudi bah c'est sûr que c'est, on va dire, il n'y a pas de retour sur investissement, mais comment dire... c'est plus intéressant on va dire parce que plus de personnes sont là, oui. [...] Est-ce que la journée de présence me paraît utile ? À cause du fait que la journée de présence ne soit pas imposée, je fais passer le planning familial avant. Dans le sens où par rapport à ma conjointe, pour amener les enfants à l'école peu importe, ça nous permet d'avoir une flexibilité pour l'organisation du planning familial.*

D'autres témoignages évoquent des limites ou des tensions liées à l'application des consignes, relativement à des demandes de réaménagement refusées, des règles perçues

comme rigides ou mal justifiées, ainsi que des incohérences dans leur application au niveau de la direction. Ces situations soulèvent des interrogations quant à la cohérence des pratiques déployées au sein des différentes équipes.

Bianca : *« Il y avait la possibilité de faire une journée de travail en présentiel au lieu des deux journées obligatoires. Donc ça, ça a été refusé, même si ma gestionnaire a donné son accord, puis a souligné le fait que ça ne change rien à ma performance, à mes prestations, à mon rendement. On a demandé aussi d'avoir un bureau partageable, mais qui serait fixe seulement pour une journée dans la semaine, le reste du temps ça pourrait être partageable. Ça a été refusé également. »*

Arianne : *« Bien c'est minimum deux jours de présence, fait que moi j'en fais le minimum. On peut être trois jours au travail, étant donné que dans la politique de télétravail, c'était écrit que le conseil du Trésor privilégiait des journées complètes pour le développement durable, mais moi je vivais peut-être à cinq minutes de mon travail. Pour moi, les matins, c'est super difficile. Fait que j'avais trouvé un moyen. Tu sais, je faisais une journée complète le mercredi, plus deux demi-journées les autres. C'était à notre choix, mais là, bien mon gestionnaire m'a enlevé ça, il ne veut plus que je fasse ça. Pour respecter la politique ? Bien en même temps la politique elle ne dit pas que c'est interdit, elle dit que les journées complètes en présence sont privilégiées. Fait que j'ai dit bien je vais suivre la consigne, c'est privilégié. Puis tu sais, développement durable... j'habite à cinq minutes de travail. Oui, ça n'a pas d'impact environnemental de me déplacer, là. »*

D'autres équipes sont gérées de manière plus flexible, les gestionnaires appliquant les règles de manière souple en fonction des situations.

Philippe : *« Il y a une certaine tolérance. C'est-à-dire, la politique gouvernementale, elle est assez sévère. C'est-à-dire, on demande deux jours*

obligatoires de présence. [...] Nous, c'est le mercredi et l'autre journée, c'est à la discrétion. Dans la politique, ça dit que si, par exemple, on a un rhume ou on est potentiellement contagieux et que ça tombe sur notre journée de présence obligatoire, ou que ça ferait en sorte qu'on manquait une journée, on doit demander une journée maladie. Moi, je ne connais pas un gestionnaire qui fait ça. »

Hélène : *« Bien là c'est sûr que je ne les vois pas parce que c'est en virtuel, mais je sais qu'il y en a eu des interventions, mais je suis chanceuse, ma gestionnaire est quand même, elle va nous le dire, mettons qu'elle voit qu'une personne, c'est vraiment parce qu'elle ne veut pas faire ces 2 jours, là il va y avoir une intervention dans le sens de dire, il faut que tu les fasses, mais, tu sais, je ne sais pas. Il y a eu la grève des enseignants, les enfants étaient à la maison, mais tu sais, elle s'ajuste. C'est ça, ça fait que oui, il y a des interventions, mais en même temps, tu sais, c'est quelqu'un d'ouvert, puis elle comprend. »*

Au-delà de la répartition des jours, la gestion des équipes à distance joue un rôle clé dans le maintien du lien professionnel, le renforcement du sentiment d'appartenance et la perception d'un climat inclusif. Les participants décrivent diverses pratiques mises en place pour répondre aux défis du télétravail, telles que l'utilisation d'outils numériques, l'adaptation des modes de communication, la flexibilité dans la gestion, ainsi qu'une organisation structurée des échanges en équipe. Dans plusieurs équipes, la fréquence des interactions permet de pallier l'éloignement physique.

Myriam : *« Que je travaille de la maison ou que je sois au bureau, je suis quand même en contact très, très fréquent avec tous mes collègues donc ça fait en sorte que ce n'est pas comme si j'ai quelqu'un dans l'équipe à qui je n'ai pas du tout parlé de toute la semaine. Je parle pratiquement à tout le monde. [...] C'est juste que la grosse différence, c'est peut-être virtuel au lieu d'être physique, c'est juste ça. C'est juste le fait que même en présentiel, on est sur Teams donc parfois on*

se demande, c'est, si parfois je vais me poser la question, bon finalement oui, ça fait du bien de voir du monde et tout, mais je suis toujours sur Teams pareil. »

Plusieurs témoignages soulignent le rôle central des espaces d'échange, qui facilitent les communications spontanées et assurent un suivi régulier au sein des équipes. Les canaux informels, parfois réservés à des conversations plus légères, contribuent également à maintenir un lien social et à éviter l'isolement.

Myriam : *« En tout cas, quand je suis arrivée, il y avait déjà comme un canal d'équipe où tout le monde parle là-dedans. En fait, c'est le canal de l'équipe. Donc, [...] ils se parlaient déjà tous là-dedans avant que je n'arrive. Donc, j'ai juste rejoint la tradition, si je peux dire, qui était déjà en place. Donc, parce que ça, ça peut dans ce canal ça peut être autant du sérieux genre quelqu'un a besoin de quelque chose sur son dossier et demande aux autres, ça peut être aussi quelque chose qui est drôle. C'est vraiment un canal qui prend tout le monde. Ça favorise vraiment que bon tout le monde se sente inclus. »*

Philippe : *« En tout début de pandémie, on avait créé un chat, puis on l'avait appelé parce que nous, dans notre direction, les canaux Teams, c'est plus officiel pour parler du travail, puis on a des chats, mais ça revient au même, c'est-à-dire qu'on a un canal terrestre, donc là, on parle plus des nouvelles, etc. Mais le chat, c'est vraiment pour dire des conneries. Il y a un paquet de gifs là-dedans. »*

La fréquence et la structure des réunions virtuelles contribuent également à assurer la coordination et le soutien constant auprès des professionnels. Certaines équipes se rencontrent régulièrement, que ce soit pour des suivis professionnels ou des moments plus conviviaux.

Bianca : *« Oui, les deux premiers mois, quand j'ai commencé, j'avais une rencontre à tous les vendredis matin d'une heure pour parler un peu de tout et de rien, du travail, mais autant d'autres sujets pour renforcer les liens. Puis on a des réunions à tous les lundis en télétravail où l'équipe dit un peu les tâches*

qui sont à venir pour la semaine, est-ce que la charge de travail est trop lourde, pas assez ? Ça, je pense que c'est vraiment bien. Puis on va aussi dîner en équipe. À peu près un jeudi par mois. Puis, on prend plus de temps pour le midi. Sinon, on fait des rencontres au besoin avec nos coordonnateurs, puis la gestionnaire pour parler de certains projets ou d'autres enjeux. Donc c'est toujours bienvenu. Mais je dirais que c'est surtout les dîners et les rencontres hebdomadaires. »

Les participants associent également l'usage des outils numériques à une amélioration de l'efficacité des échanges et du travail collaboratif. Ils soulignent les bénéfices de plateformes telles que Teams ou SharePoint, qui permettent un accès rapide à l'information, le travail simultané sur des documents partagés ou la consultation fluide des collègues.

Ethan : *« Bien je dirais qu'en télétravail, il y a des outils. On a trois choses principales. La première, c'est la communication rapide avec des outils de technologie. Donc, on s'est développé comme des questions rapides sur Teams par exemple. Sur des choses, donc c'est beaucoup plus rapide, c'est plus rapide à répondre et ainsi de suite. Donc ça, ça permet un petit peu de consulter les gens, d'attendre leur réponse simultanément et ainsi de suite. Alors qu'avant il fallait appeler une personne, contacter une personne, aller voir une personne. Il y avait comme un certain respect là. À chaque contact, il faut avoir une préparation. Psychologique, de mettre la personne dans le mood et tout. Il n'y a pas de boom-boom direct que c'est sec ou nu. Il y a moins de tournures et ainsi de suite, donc ça a ramené une certaine efficacité. Et aussi c'est quand tu dis accès à la tâche donc on ne voit pas la personne, son non verbal, son verbal, son, ainsi de suite et ainsi de suite. Donc tu envoies, tu attends. Ça, c'est quelque chose qui a amené une certaine efficacité. Deuxième chose, c'est une structure. Au niveau des dossiers donc, les dossiers maintenant sont tous comme sur un SharePoint par exemple, un one drive ou, ainsi de suite. Donc ça permet à ce que tout le monde travaille dans le même document, moins d'échanges de plusieurs documents et ainsi de suite. Donc ça permet une certaine évolution de ces*

documents-là qui sont super intéressants. Donc le même on est 10 ou 15 à y travailler, il n'y a aucun souci là-dessus. Donc, tu n'as pas à chercher la version, tu as envoyé ça donc relire tout ça. Non, c'est un seul document alors qu'avant il fallait relire. Lui il a oublié ça où chacun prend une version qui n'est pas finale.

»

Mathilde : *« là, avec Teams, tu as deux minutes. Moi, quand la pandémie a frappé et que je coordonnais une équipe, on était six ou sept, je parlais à tous mes gens chaque jour quelques minutes en Teams. Je n'avais pas l'impression d'être loin d'eux. Avant la pandémie, à chaque fois, on n'était jamais tout le monde en même temps parce qu'il fallait être dans une salle de visioconférence puis se parler par visio. Ma petite équipe, on se l'est toujours dit, la pandémie ne nous a pas... Malgré qu'on était à l'écran, elle ne nous a pas éloigné, elle nous a rapproché parce qu'on s'appelait. Parce que souvent, avant, il fallait aller d'une salle, brancher, salle de conférence. Le seul moyen qu'on avait de communiquer, c'est de prendre le téléphone et s'appeler. On ne s'appelait pas.*

»

Par ailleurs, l'accessibilité aux gestionnaires est globalement jugée satisfaisante, même à distance. Des modalités claires sont parfois établies pour les situations urgentes, comme l'utilisation du cellulaire fourni ou encore l'usage de messages textes réservés aux priorités.

Flavie : *« je n'ai pas de soucis d'accessibilité à mon gestionnaire. Quand j'ai affaire à lui, je sais que je peux lui parler en Teams. On a convenu que dans des situations où c'est vraiment urgent, c'est dans ces cas-là que je peux le texter. J'ai un cellulaire fourni. Dans ces cas-là, c'est convenu. Si ça passe au cellulaire, c'est parce que c'est prioritaire. Autrement... Tu sais, c'est ça. Il n'y a pas de... On ne crie pas au loup pour rien de se déranger. Je sais qu'il est occupé. Quand il y a vraiment un enjeu, on passe par le message texte. Autrement, c'est en Teams, puis jusqu'à maintenant, ça fonctionne super bien.*

Oui, avec les gestionnaires maintenant, j'imagine que là, c'est plus aux besoins.

Il n'y a pas des rencontres qui sont fixées comme ça à chacune des semaines. »

Enfin, la reconnaissance à distance est aussi valorisée, comme en témoigne l'initiative d'un canal spécifique :

Lina : *« On a eu un canal Team seulement pour la reconnaissance. Fait qu'on mettait, on invitait toutes les personnes de toutes les équipes à faire de la reconnaissance à chaque fois. S'il y avait quelqu'un qui se démarquait spécifiquement, bien de le mettre là-dedans. »*

Dans l'ensemble, la mise en œuvre du travail hybride repose à la fois sur des règles claires concernant la répartition des jours de télétravail et de présence et sur une gestion adaptée aux réalités du travail à distance. Lorsqu'elles sont appliquées avec souplesse, cohérence et souci d'équité, ces pratiques contribuent non seulement à préserver la cohésion d'équipe, mais aussi à renforcer le sentiment d'inclusion des professionnels. Les participants soulignent que l'inclusion ne dépend pas uniquement de la présence physique, mais bien de la qualité du lien humain et professionnel entretenu au quotidien.

3.3.1.1 Les perceptions des professionnels à l'égard du travail hybride

Les perceptions des professionnels à l'égard du travail hybride sont donc marquées par des expériences diversifiées, en fonction de leurs réalités personnelles et organisationnelles. Cette diversité se reflète dans plusieurs dimensions, telles que la conciliation entre vie professionnelle et personnelle, la productivité et la concentration, le confort et les outils de travail, la socialisation avec les collègues, ainsi que l'utilité perçue du modèle hybride. Chacune de ces dimensions contribue à façonner leur expérience du travail hybride, tant sur le plan individuel que collectif.

Selon les participants, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle apparaît comme un avantage majeur, facilitée par la réduction des déplacements et une meilleure flexibilité horaire. Pour plusieurs, cet aménagement permet de mieux gérer les responsabilités familiales ou les imprévus du quotidien, tout en maintenant leur engagement au travail.

Léon : *« Oui, principalement par rapport à la flexibilité travail-famille. Ça nous convient bien et on s'est bien habitué versus ce qu'il y avait avant la pandémie. Fais que oui, c'est vrai que ça nous convient quand même là d'avoir cette flexibilité-là. »*

Priscilla : *« Personnellement, je peux vous dire que j'étais frappée de voir comment ma qualité de vie a changé quand la COVID a frappé. Avant que la COVID soit à nos portes, il y avait déjà un projet pour les personnes qui feraient du télétravail et il y avait un projet pilote qui commençait. Mais la mission à ce moment-là, c'était que le télétravail, ce n'était pas pour tout le monde. Et moi, j'avais posé la question à ce moment-là, qu'est-ce que ça veut dire ? Pas pour tout le monde ? Parce que j'aimerais comprendre les critères. Et ça, c'est surtout sur une perspective que de mon endroit de travail à mon domicile, je fais minimum 1h15 de trajet. Et que mon trajet, ça c'est le minimum. Mais si c'est un jour de tempête, on peut allonger ça à 1h30 jusqu'à 2 heures. Alors si vous ajoutez, on va arrondir. Si vous ajoutez 3h00 des trajets à votre journée, c'est lourd. C'est sûr qu'avant, on n'avait pas le choix. Mais quand je commençais à entendre ça et j'étais très intéressé parce que je n'ai de toute façon comme je vous dis, la moitié de mon équipe était déjà à Québec, fait que pour moi c'était quelque chose qui fonctionnait. »*

Toutefois, cette modalité ne répond pas de façon identique aux préférences de chacun. Une participante mentionne avoir volontairement choisi d'être présente au bureau à temps plein, estimant que le travail à domicile l'empêche de décrocher.

Lina : « Ok. Je te dirais, habituellement, je suis à 100% en présentiel et c'est un choix. C'est un choix personnel. En fait, ce qui est obligatoire, c'est une journée par semaine d'aller au bureau. Personnellement, je ne trouve pas mon compte là-dedans, parce que quand je travaille chez nous, je travaille trop. Je passe beaucoup trop d'heures au travail. Je n'arrive pas à décrocher le soir. Je me suis trouvé que mon truc, c'est vraiment me déplacer au bureau. Je le fais habituellement. »

Si la conciliation constitue un bénéfice souvent souligné, plusieurs participants mettent également en avant les effets positifs du travail hybride sur leur concentration et leur efficacité. Ils décrivent une organisation du travail facilitée et une plus grande capacité à atteindre leurs objectifs en télétravail, comparativement au présentiel, où la planification des tâches est plus souvent perturbée.

Arianne : « Bien, c'est parce qu'on n'est pas très productif [au bureau]. Je veux juste... Je demande juste à rester chez nous. Je veux juste travailler. Puis c'est plus aussi intense que c'était, mais ça reste que c'est quand même... Ça reste ça, pareil. »

Mathilde : « Je le sais que je fais plus de choses quand je suis en télétravail que quand je suis en présentiel. Bien, en tout cas, à l'équipe du moins, parce qu'il y a des employés qui ne relevaient pas de moi, mais avec qui j'avais collaboré. Comme ils savaient que je m'occupais de toutes les orientations, tout ça, de la direction, bien là, je passais dans le corridor, « Ah, j'ai une question, je voudrais savoir ». Même si je me fais un plan de match, quand je suis en présentiel, je me fais accrocher tout bord, tout côté pour d'autres affaires. Finalement, ce que j'avais prévu de faire aujourd'hui, je l'ai mis dans la poubelle puis je ne l'ai pas fait. Tandis que quand je télétravaille, oui, il y a des urgences, mais généralement, je suis capable d'accomplir ce que je suis, de remplir les objectifs. Exactement. »

Priscilla : *« Quand la COVID a commencé, ben tous ont été positivement surpris de voir comme on était beaucoup plus performants, on était plus organisés, mais on ne perdait pas non plus la communication. Parce que quand même, on a appris à travailler sur Teams, sur Zoom à ce moment-là. »*

Hélène : *« Au bureau bien là je vais essayer de finir plus de bonne heure parce que là j'ai une heure à faire pour revenir fait que ça me dérange. Souvent, bien s'il y a des gens, on va jaser, on va en profiter. Je suis moins efficace, c'est sûr. »*

En lien avec la performance au travail, les conditions matérielles, tant à domicile qu'au bureau, jouent aussi un rôle central. Le confort du poste de travail, la disponibilité des outils, ainsi que l'ambiance perçue influencent directement le bien-être et l'efficacité des professionnels. Un participant exprime une préférence pour le travail au bureau, notamment en raison d'un environnement mieux adapté qu'à la maison.

Philippe : *« Mais à la base, je préfère nettement le travail au bureau parce que je suis mieux installé. Bien, la vue quand même... Je n'ai pas une fenêtre. Je n'ai pas une vue dehors sur les Laurentides, mais c'est plus spacieux. Les plafonds sont plus grands. J'ai plus d'équipement. Mon bureau est mieux adapté, même si on avait reçu de l'argent au début de la pandémie pour adapter mon bureau à la maison. Même à ça, je préfère... Mon bureau n'est pas optimal chez moi. J'ai une chambre. Mon bureau est au sous-sol, mais c'est lumineux parce que j'ai une très grande fenêtre. Ça reste que je n'ai pas le dégagement et le volume que j'ai au bureau. J'aime aussi beaucoup plus travailler avec mes collègues. J'entends des gens pitonner autour de moi. Moi, j'aime ça. Quand c'est trop silencieux, je suis moins productif. J'ai tendance à me lever tout le temps pour aller me chercher un verre d'eau. Ça ne m'aide pas à me concentrer. J'aime ça avoir mes collègues. C'est une des raisons principales. »*

En revanche, une participante valorise le confort et la tranquillité de son environnement de télétravail. Elle apprécie le fait d'avoir un espace bien organisé, équipé et adapté à ses besoins spécifiques.

Bianca : *« Moi, le télétravail, ça coche toutes les cases. À la maison, j'ai mon bureau qui est adaptable, mes écrans, je n'ai jamais besoin de changer les paramètres. C'est toujours là. C'est très tranquille. Même là, je suis à la maison, mais j'ai mes écouteurs quand même pour être encore plus dans ma bulle. J'ai un bureau qui est consacré au travail dont je ne vais pas dans le bureau quand je ne suis pas au travail, donc j'ai une bonne coupure quand même. La lumière peut être ajustée comme je le veux. J'ai des rideaux partout au besoin. Parce que je fais des migraines chroniques aussi. »*

Au-delà du confort de travail et de l'organisation des tâches, certains participants évoquent l'importance du lien social au travail. La présence au bureau, même partielle, est perçue comme une occasion précieuse de contact humain, favorisant les échanges et le maintien d'un sentiment d'appartenance. Le retour en présentiel est ainsi parfois valorisé pour les interactions qu'il permet.

Ethan : *« Ben je vous dirais la pertinence du mercredi au bureau je trouve cool, je trouve vraiment bien. Moi je pense que c'est bon, c'est équilibré, c'est comme une journée tampon. En tout cas à parler avec les gens et tout ça. Avoir une journée de présence au bureau, je trouve ça super cool. C'est vraiment bien, c'est intéressant pour tout le monde, c'est pertinent, ça permet un petit peu de ce contact humain et ainsi de suite. La deuxième journée de présence, peut-être que je la mettrais comme optionnelle ou à la guise de chacun. Là, il y en a qui souhaiteraient venir ou je pense que c'est un bon équilibre pareil deux jours, mais je trouve le mercredi intéressant. À date, sincèrement, c'est un bon équilibre. Je pense qu'on devrait laisser ça et voir un petit peu comment les choses vont. Pour nous, vu que le mercredi après ça, chacun choisirait le lundi,*

vendredi. C'est sûr que la deuxième journée, des fois tu dis ouf, ça me tente plus vraiment, d'y aller des fois pas. »

Alors que certains valorisent les interactions humaines permises par le présentiel, d'autres remettent en question l'utilité réelle de cette présence lorsqu'elle ne s'accompagne pas d'un gain concret sur le plan professionnel ou relationnel. Les extraits suivants illustrent cette perspective.

Hélène : *« Bien, on en parle souvent. C'est sûr qu'il y a une crainte d'être obligé de retourner au bureau plus souvent. Puis même si c'est juste deux jours, il y en a beaucoup qui nomment qu'ils sont épuisés. Tu sais, la majorité ne voit pas de plus-value à venir au bureau. Tu sais, c'est ça, ce que j'entends, c'est que d'aller au bureau pour être sur Teams, ce n'est pas le fun. C'est vrai pareil, parce qu'on le fait à la maison. Donne-moi une raison pour être au bureau. C'est une rencontre d'équipe, c'est une rencontre pour je ne sais pas, avec les avec les porteurs de contenus, ça je dirais il y a une plus-value, mais s'il n'y en a pas, c'est juste pour te dire bonjours le matin, puis aller faire vivre l'économie avec mon café le matin. Je vais aller prendre un café proche de chez nous. »*

Flavie : *« Donc, moi, quand j'ai intégré l'équipe de la direction, j'avais posé la question à mon gestionnaire. Je comprends que lui, son message officiel a toujours été le même, la politique est en place. Cela dit, moi, je n'ai pas, ce n'est pas arrogant ce que je vais dire, mais j'ai vraiment confiance en mon jugement, et je ne vois pas pourquoi j'irais sur place dans un bureau pour aller faire une journée où je vais passer ma journée et je ne parlerai pas à personne. Je ne vois pas la plus-value d'aller faire ça, si ce n'est de me flanquer un mal de tête en fin de journée. Il y a des semaines, honnêtement, non, je ne fais pas mes deux jours, et honnêtement, je ne me sens pas mal de ça du tout, parce que mon horaire ne s'y prête pas. Je ne vois pas pourquoi, à un moment donné, je ne viendrais qu'à me donner plus de misère à faire mon travail, et ne pas faire un travail de qualité*

sous prétexte que je vais faire du présentiel. Personnellement, je trouve que ce n'est pas pertinent. Je n'aime pas ça. »

Priscilla : *« Puis tant qu'il y a communication, à mon avis, on n'a pas besoin d'être physiquement collés tant et aussi longtemps qu'on peut avoir accès par exemple aux mêmes documents en même temps. Parfois, il y a un travail, qui forcément, vous êtes comme plus obligés d'être en communication directe avec la clientèle. Ce n'est pas notre cas. Tout ça, c'est changé, ça a évolué tout ça. Maintenant, ça se fait en ligne. Il y a quelques petits rendez-vous pour les cas très spéciaux, très précis. La personne se rend, mais y a quelqu'un qui l'accueille. Mais je peux vous dire, c'est très, très rare. »*

En somme, ces témoignages montrent que le travail hybride est vécu de manière variée. Il peut offrir du confort, favoriser la performance ou améliorer le bien-être pour certains, tandis que d'autres en relèvent les limites, comme la diminution des interactions sociales ou le manque de sens associé au retour en présentiel. La perception de ses bénéfices dépend en grande partie des situations personnelles, des fonctions occupées et de l'importance accordée aux besoins pratiques, relationnels ou organisationnels.

3.3.2 Les autres pratiques

En complément des pratiques associées au travail hybride, l'analyse des propos recueillis met en évidence d'autres pratiques de gestion susceptibles d'affecter le vécu d'inclusion des professionnels. Trois catégories sont ainsi distinguées : les conditions et l'environnement de travail, les modalités d'accueil et d'intégration ainsi que le style de gestion. Ces éléments seront examinés dans cette section.

Les conditions de travail, qu'elles soient matérielles ou organisationnelles, façonnent l'expérience quotidienne des professionnels et influencent leur sentiment d'inclusion. Les témoignages recueillis reflètent à la fois des pratiques perçues comme équitables et certaines

limites ou frustrations, selon les situations individuelles. Des participants soulignent un cadre organisationnel qui offre une certaine souplesse et des conditions favorables d'aménagement du temps de travail. Les règles concernant les horaires variables, les heures supplémentaires sur certains dossiers et la gestion des vacances sont perçues comme accessibles à tous.

Léon : *« À mon niveau, je ne peux pas dire que je trouve qu'il y a des iniquités. Pas vraiment non. Presque tout le monde de notre direction, en tout cas ou même du service dans lequel on est, on a le droit de demander un aménagement de temps de travail. On a le droit de demander d'avoir, on appelle ça chez nous des crédits variables, ça veut dire qu'on peut faire plus d'heures par semaine au-delà des 35 h et que ces heures, on a droit de se faire créditer en en demi-journée ou en journée complète. Tout le monde a le droit à ça. Parfois, selon des dossiers qui sont considérés comme prioritaires par les autorités, on a le droit de faire des heures supplémentaires sur certains dossiers. Sur d'autres dossiers qui ne sont pas considérés comme prioritaires, non. [...] Moi, je dirais qu'on est plutôt traité quand même une manière similaire. »*

Lina : *« Je te dirais que personnellement, dans le service où je vis, je dirais que c'est très bien organisé. C'est très flexible. Le gestionnaire, il dit même : « je laisse ça au chef d'équipe ». C'est le chef d'équipe qui organise leur travail parce que ça dépend aussi des besoins de la clientèle. Ils peuvent s'organiser, les horaires de travail et tout. Ça peut s'organiser en équipe. Il n'y a pas de problème. Donc, c'est flexible. »*

Arianne : *« On a beaucoup de liberté pour les vacances. Ce n'est pas qu'on demande une autorisation et qu'il faut regarder s'il y a du monde qui est là. On se fait donner le calendrier et écrivez vos vacances. Pour moi, ça, ça vaut beaucoup. »*

Des efforts de la part des gestionnaires pour offrir des formations ou soutenir le développement des compétences sont également soulignés.

Philippe : *« Mais, je pense qu'il y a une plus grande ouverture pour le gestionnaire de payer pour la formation. Récemment, les employés, tous ceux qui le voulaient pouvaient avoir une formation. On ne le fait pas tous en même temps, mais ça a été fait. Nous, on a une formation. Les chefs d'équipe ont des formations, ceux qui le voulaient. Ça fait que moi, ça, je sens un changement depuis 3-4 ans. On dirait qu'on est moins cheap sur la formation. On n'est plus juste comme à l'interne, on va à l'extérieur. Ça vaut l'or. »*

Les conditions matérielles et physiques de travail, tant à domicile qu'au bureau, constituent un aspect important susceptible d'influencer le confort et la performance des professionnels. Les participants évoquent plusieurs aspects qui façonnent leur expérience, qu'il s'agisse de l'accès aux équipements, de la stabilité des espaces de travail ou de l'adaptation aux besoins particuliers. Si certains trouvent à domicile un environnement favorable à la concentration, d'autres soulignent les contraintes liées aux espaces partagés et aux ressources parfois limitées en présentiel.

Arianne : *« Après une distraction. Ça fait que là, quand tu es dans l'analyse, puis tout ça, bien, tu fais comme, attends, j'étais où, là ? Ça fait que, je vais beaucoup davantage au télétravail, puis, il y a des fois que j'étais comme, tannée d'être chez nous, puis là, j'avais besoin, je le sentais, là, j'ai besoin de changer d'air, puis d'aller au bureau, mais aussi, c'est des trucs, mais, quand j'ai plusieurs, plusieurs documents à tenir en compte, moi, je travaille encore, je les imprime, je ne peux pas faire ça sur un écran, puis, ils nous en donnent juste un, bien, en fait, on a le droit d'avoir deux écrans, puis si on en amène un à la maison, bien, l'autre, il reste au travail, ça fait que, tu sais, on n'a pas deux gros écrans. Ça fait que moi, j'imprime les choses, mais, l'encre, qui n'est pas remboursée, fait que là, fait que pour ça, c'est plus, c'est plus pratique de venir, d'être imprimée ici, mais il y a des fois, là, j'étais capable d'être chez nous, tu sais, quand il pleut aussi l'hiver, là, bien, je sentais le besoin vraiment d'être au travail. Mais, c'est plus facile, je suis plus productive. Puis, c'est ça, quand j'ai*

des rushs de présentation, puis tout ça, je peux, je peux donner en anglais, puis là, ça devient compliqué, bien, bien chez nous, je n'ai pas besoin de mettre de la musique, je n'ai pas besoin de rien, il n'y a aucune interruption, puis j'ai un bureau assis debout, fait que tu sais, je peux changer de position. »

Bianca : *« Oui, c'est par rapport à la luminosité. Ce sont des choses qui se font relativement rapidement, mais c'est sûr qu'il faut toujours que je me prenne un petit peu plus d'avance pour ça. Ensuite, c'est sûr que le fait de ne pas avoir accès à un même bureau pour moi, qu'il soit fermé ou pas, c'est fatigant, toujours de changer d'environnement. Je m'adapte plus lentement que des personnes neurotypiques par exemple. Ce sont des bureaux partageables qu'ils appellent. Puis, on doit faire la réservation de l'espace de travail en début de semaine par exemple. Puis, la majorité des employés de la direction suivent les règles. Mais il y en a plusieurs qui ne les suivent pas, puis qui réservent toujours les mêmes bureaux beaucoup trop longtemps d'avance. Normalement, ce sont les bureaux qui sont un peu plus en retrait, plus calmes, avec plus de lumière naturelle. Donc ces bureaux-là ne sont jamais disponibles. C'est ça, moi, ça serait ma préférence, mais ce n'est pas disponible. c'est difficile d'avoir des bureaux qui sont un petit peu plus adaptés. Il n'y a pas non plus la possibilité d'avoir des bureaux fermés. En plus, avec le TDAH, avoir toujours des bruits autour, ce n'est vraiment pas l'idéal pour me concentrer. C'est essentiellement ce que je dirais au niveau de l'aspect fonctionnel de la chose. »*

Pour les personnes ayant des besoins d'adaptation fonctionnelle, les obstacles administratifs sont vécus comme une forme de non-reconnaissance de leur situation.

Bianca : *« J'ai eu un diagnostic de TSA et de TDAH en neuropsychologie. Puis on m'a recommandé d'adopter plusieurs mesures au travail qui pourraient faciliter mon rendement, mais aussi la conciliation travail vie personnelle étant donné que c'est très demandant pour moi de faire par exemple du travail en présentiel, surtout dans les locaux actuels du ministère qui ne sont pas du tout*

adaptés aux gens qui ont des déficiences, que ça soit intellectuelles, des handicaps ou même des problèmes de motricité. Donc, pour moi, c'est sûr qu'avec mes collègues et mes gestionnaires, ça fonctionne super bien, c'est vraiment au niveau des RH que les recommandations n'ont pas du tout été reçues. Ils ont transmis l'information à ma gestionnaire que le TSA n'était pas une déficience fonctionnelle, ce qui n'est pas du tout vrai. Qu'ils ne pouvaient rien faire pour moi. Donc, j'ai renvoyé une lettre de ma neuropsychologue ce matin qui mettait en l'emphase sur les problèmes qui visaient à faire un peu d'éducation peut-être sur le trouble. »

Enfin, certaines situations plus délicates ont été rapportées concernant le climat de travail et les tensions interpersonnelles, pouvant affecter le sentiment d'appartenance.

Lina : *« Mais après ça, j'ai évolué au fur et à mesure et j'ai trouvé ça le fun. J'avais beaucoup de projets, c'était vraiment le fun. Cependant, il y avait quand même des difficultés au niveau du personnel parce qu'il y avait un climat toxique. J'ai dû faire un arrêt de travail parce que le stress venait beaucoup trop. Après ça, je suis retournée. Tout allait mieux, mais j'ai essayé de me détacher surtout du groupe qui était un peu toxique. Il y a eu même du harcèlement psychologique là-dedans. Il y avait des personnes qui étaient là et qui disaient que je suis avec mon harceleur dans la même équipe. Ce n'était pas super agréable. Il y a eu plusieurs choses qui ont fait en sorte que je me suis dit que peut-être que je devais changer de gestionnaire. Je n'aimerais pas rester dans cet environnement-là. J'ai parlé à mon ancien gestionnaire. Ce que j'ai senti, c'est comme je me suis dit qu'est-ce qui se passe, c'est où la vision ? Je ne trouvais pas la vision là-dedans. C'était difficile. Ça, c'était désagréable. À cause de tout ça, je me sentais un peu dans le flou. Je me disais que je ne voyais pas encore la vision. »*

Les pratiques d'accueil et d'intégration apparaissent, dans plusieurs témoignages, comme des facteurs essentiels contribuant au sentiment d'inclusion au sein des équipes. Les participants soulignent l'importance d'une approche humaine et d'un accompagnement

personnalisé qui facilite l'adaptation des nouveaux membres. Une participante met en avant les efforts déployés par leurs collègues pour accueillir les recrues et favoriser leur intégration, même si, pour certaines personnes, ces mesures pourraient être insuffisantes.

Bianca : *« Pour moi dans ma situation, non, mais je suis consciente par contre que d'autres personnes qui se joindraient à l'équipe pourraient trouver ça plus difficile de se sentir inclus, de développer ce fameux sentiment d'appartenance là. C'est ça pour moi, comme je dis, c'est suffisant. Puis les gens de mon équipe, ils prennent soin des nouveaux, ils font des check-up, si je peux me permettre, réguliers pour s'assurer que tout va bien. »*

Par ailleurs, l'importance accordée au savoir-être lors du processus de recrutement est également mentionnée comme un facteur facilitant la création de relations harmonieuses au sein des équipes.

Ethan : *« Si on veut répondre intelligemment, je vous dirais, ça dépend. Dans le recrutement on a un petit peu intégré une façon qu'on faisait dans l'ancienne direction. Dans l'ancienne direction, on choisissait plus une personne selon son savoir-être. Et le savoir et le savoir-faire, on lui montre. Et dans la nouvelle direction, on est parti un petit peu dans ce sens-là. On misait un petit peu, beaucoup plus sur le savoir-être d'une personne avec un minimum de savoir et de savoir-faire. Et si on a le savoir et si on a de l'expérience, c'est encore mieux. Donc, c'est sur ça qu'on a qu'on a comme misé. Ça permet un petit peu de créer des relations qui sont super intéressantes et ainsi de suite. Il y a aussi le choix du gestionnaire. Donc le même profil, le même mode de pensée, et ainsi de suite, donc ça aussi ça aide. »*

Une autre participante souligne que l'intégration des nouveaux employés est soutenue par des démarches structurées, impliquant l'ensemble de l'équipe, les gestionnaires et les conseillers pédagogiques.

Hélène : *« Je ne me suis jamais posé la question, mais oui, tu sais, on a tous le même but. Oui, d'avoir un même objectif de former les nouveaux, de respecter les règles. Fait que, parfois, on fait des rencontres pour voir comment un peu intégrer les nouveaux. Puis, je pense qu'on a toute la même vision de dire, on veut tous les accueillir de la bonne façon. »*

Enfin, une participante décrit un processus d'accueil individualisé par le gestionnaire, permettant de présenter la direction et les tâches dès les premiers jours, avant d'offrir une certaine autonomie dans la prise de poste.

Flavie : *« Ce sont des postes non assignés qu'on a. Donc, je n'ai pas de bureau assigné, ce sont des agents, tout ça. Moi, je suis arrivée, on m'a expliqué un peu c'était quoi, puis c'est correct, je n'ai pas besoin d'un poste assigné non plus. Je veux juste avoir un endroit qui est confortable, qui me permet d'être bien installée pour faire mon travail. La première journée, mon gestionnaire m'expliquait un peu, me donnait une idée un petit peu de la direction générale, c'est quoi, mon équipe, on fait quoi. Je pense que c'est les deux premières journées que j'ai faites en présentiel, il me semble. Puis après ça, moi, puisque j'ai convenu que mon gestionnaire, à moins que lui exige que je sois sur place la première semaine, moi, je suis très bien installée chez nous, j'ai une pièce dédiée, la porte fermée pour faire mon travail, ce n'est pas un souci. »*

Outre les conditions de travail et les pratiques d'intégration, le style de gestion façonne l'expérience des professionnels. Il agit sur l'organisation du travail, le climat relationnel, le bien-être et le sentiment d'inclusion. Les témoignages recueillis révèlent des pratiques managériales perçues de manière nuancée selon les contextes et les gestionnaires. Plusieurs participants soulignent l'importance d'une gestion fondée sur l'écoute, la disponibilité et la confiance, qui créent un climat positif où les professionnels se sentent soutenus, responsabilisés et accompagnés dans les situations complexes.

Myriam : « Je dirais que c'est probablement son ouverture, parce que ce n'est pas le style du gestionnaire connu comme l'autoritaire et tout, non. Même s'il est très occupé, il a toujours sa porte ouverte, donc et à tout moment, [...] il est comme toujours disponible pour écouter et en plus de ça bien, c'est sûr que quand il y a un dossier complexe et tout, il n'hésite pas à faire la petite rencontre pour guider orienter sur comment traiter ça. »

Philippe : « On fait un sondage climat depuis... Avec la pandémie, on a commencé à faire ça, pour mesurer, je ne me souviens pas ce que ça mesure, mais je pense que c'est l'accompagnement du ministère. En fait, le sentiment général des gens par rapport à leur équipe et l'organisation, notre gestionnaire a scoré vraiment fort parce qu'elle est toujours disponible. C'est rare que tu débarques dans son bureau, puis elle fait les grands yeux parce qu'elle n'a pas le temps, puis qu'elle se sent obligée. Alors que dans la même grande direction générale, il y en a une qui a scoré vraiment très faible parce qu'elle a beaucoup de responsabilités, mais les gens n'arrivent pas à la voir. Il y a vraiment une coupure entre la gestionnaire et donc les orientations qui passent moins bien ou des besoins d'orientation qu'on n'arrive pas à avoir. Mais nous, ce n'est pas notre cas. Ça fonctionne vraiment. Je pense qu'elle avait eu 4,8 sur 5. C'était extraordinaire comme note. Ça fait que je pense que ça contribue grandement à l'inclusion de la part de notre gestionnaire, mais on pourrait en faire plus aussi, je pense. »

Bianca : « Je l'ai toujours sentie à l'écoute. Je sens qu'elle est plus disponible. Si j'ai besoin de parler ou que j'ai besoin de quelque chose, je sais qu'elle est toujours disponible. Elle va se rendre disponible. »

Ethan : « Ben je vous dirais un gestionnaire là qu'on a nous, je pense que c'est l'écoute. Je crois que la meilleure approche pour un gestionnaire, c'est l'écoute. À mon avis, ça, c'est ce qui prime. Parce que le savoir et l'expertise reste quand même beaucoup plus auprès des professionnels. Je pense que le fait qu'on

développe une écoute, on développe un niveau de confiance qu'on pourrait bâtir sur le livrable de chacun. Et je pense que ça permet un petit peu d'amener l'autonomie. Et je crois que ça fait un excellent mode de gestion je pense. »

Flavie : *« Aujourd'hui, ça s'est plus transformé en suivi de dossier, justement quand on a des enjeux, on est tout seul là, on s'est fixés un temps dans l'horaire. Mais j'ai trouvé que mon gestionnaire a fait preuve de beaucoup de souplesse et d'ouverture. Parce que malgré le temps qu'on s'est fixé dans le calendrier, c'est quand même... il m'a tout le temps dit « écoute, si tu as des questions, écris-moi en Teams, puis dès que j'ai un moment, je te fais signe ». C'est très rare que je n'ai pas de réponse. C'est très, très rare. C'est sûr que ça peut arriver quelquefois qu'il me dit « écoute, aujourd'hui, ça m'adonne moins. Ça peut être plus vers la fin de journée ou de... » On s'arrange tout le temps. C'est bien rare que j'attende après. Sérieusement, je suis bien tombée, je dois dire. Je trouve ça assez le fun. Il est très disponible et très généreux de ses explications et de la formation. Ça fait assez longtemps qu'il est en poste, lui, ça paraît. Il en connaît long. Ça, c'est vraiment génial. »*

Lina : *« Cependant, au niveau de la gestion, ce que je pourrais te dire par rapport à comment je me sens intégrée, je te dirais que j'ai eu la chance d'avoir un très bon gestionnaire. Il a une vision très bonne par rapport aux équipes. »*

L'autonomie accordée aux professionnels est également soulignée par un participant comme un élément apprécié. Cette autonomie touche tant l'organisation du travail quotidien que la prise d'initiatives et la gestion des projets.

Ethan : *« Il y a donc une énorme flexibilité, une autonomie là-dedans. Une autonomie à quelle heure tu veux rentrer, à quelle heure tu veux partir. Une autonomie dans n'importe quoi. On a un énorme degré d'autonomie et même au niveau de l'initiation, d'aller chercher un projet ou un secteur stratégique qu'on voit, ou quelque chose qu'on veut développer ou qu'on veut proposer, ou un*

enjeu, ou un livrable, ou, ainsi de suite. Je m'assois à développer une formation et je suis tout à fait autonome. Quand ça va être fini, je la présente. Donc, mon boss a tout à fait confiance dans ce qui va être bâti sans qu'il sache ce que c'est. Ça, c'est énorme, c'est un degré d'autonomie, je vous dirais, qui est super élevé. Et c'est pour ça qu'on triple les livrables. Comme je vous ai dit, plus on a une autonomie, plus on a une responsabilisation. Plus que tu veux le maintenir, plus tu livres parfois plus. C'est un petit peu à ce niveau-là que je vous dirais qu'on l'a dans notre direction. »

Un participant décrit une gestion tournée vers l'amélioration continue, avec des actions concrètes mises en place pour favoriser l'évolution professionnelle et personnelle des membres de l'équipe.

Lina : *« Le gestionnaire a travaillé fort pour qu'on s'améliore dans toutes les sphères. Fait qu'il a dit : « j'aimerais ça qu'on fasse du développement professionnel, du développement personnel. » Il a mis beaucoup d'emphasis dans l'amélioration continue. Il a mis en place des canaux. On a prévu beaucoup de rencontres ensemble pour émettre des initiatives. Puis on a eu des initiatives pour l'accueil des nouvelles personnes qui rentraient. À chaque mois, il faisait une rencontre de service et dans cette rencontre de service, il gardait au moins 20 minutes dans lesquelles on faisait soit du développement personnel, par exemple une conférence par rapport à la confiance en soi ou on a présenté aussi une conférence par rapport aux dysfonctionnements des équipes. On regardait ça, on travaillait ça ensemble dans et après ça, on le présentait à tout le service et chacun me donnait ses commentaires. C'était vraiment cool. »*

En contrepartie, certains participants rapportent des pratiques de gestion perçues comme moins favorables. Le retour en mode hybride s'est parfois accompagné d'une absence de structure formelle pour maintenir des suivis ou des rencontres d'équipe régulières. Ce manque de structure peut dépendre de la personnalité du gestionnaire.

Léon : « Depuis le retour post COVID ? Non. Pendant la COVID on a fait vraiment des efforts, bon c'était du numérique pareil, mais on a fait des efforts de se rencontrer quand même régulièrement plusieurs fois par semaine (1-2 fois par semaine), mais depuis qu'on est de retour au travail, non c'est chacun fait ses dossiers comme il le souhaite. Parfois il y a des statutaires qui se font quand on est en télétravail. Moi je ne trouve pas qu'il y a eu vraiment de quoi d'instauré. Ça été, on va dire, abandonné depuis qu'on est revenu en hybride. Ou peut-être aussi y a eu un changement de gestionnaire c'est vrai. Ça dépend aussi du profil de gestionnaire qu'on peut avoir. Y'a des gestionnaires qui... Je ne sais pas si vous connaissez les classifications Hermann... La personnalité c'est ça... Nous on a quelqu'un de très jaune, très expressif, très axé sur lui-même, moins rouge, moins bleu, moins vert. Fais que lui il a été remplacé par un autre gestionnaire et il n'a pas le même profil du tout, le même, et là on est plus dans le concret, organisé. C'est ça, ça dépend aussi du profil de gestionnaire. »

Des critiques sont formulées à l'égard du manque de transparence dans la prise de décisions et de la difficulté à faire remonter les idées vers les instances supérieures.

Arianne : « Comment on peut vous expliquer ça ? Il y a une belle cohésion d'équipe. Les collègues sont agréables, mais il n'y a pas un bon climat. C'est beaucoup... Ça part beaucoup de la gestionnaire. Il y a des décisions qui sont prises, mais qui ne sont pas expliquées. C'est à la discrétion du gestionnaire. »

Lina : « On a fait une recherche par rapport à différentes directions et on a quand même proposé quelque chose. On l'a présenté dans la direction, c'était super bien vu, cependant le problème, c'est qu'il y avait toujours la question, ce n'est pas à vous de faire ça, il y a une direction qui s'en occupe. On disait mais oui mais on ne les voit pas, on ne voit pas qu'il y ait des initiatives par rapport à ça, ça fait que nous on travaillait en petite équipe pour le dire d'une façon quelconque, mais on rayonnait. C'était difficile de dire « Regarde, c'est une belle initiative, pourquoi ne pas la proposer plus haut ? » C'était toujours difficile de

passer ce palier-là parce que c'est, non ça dépend toujours de c'est qui qui est en haut. S'il est ouvert ou pas. »

Certaines critiques soulignent donc des freins organisationnels liés à une culture décisionnelle centralisée, où certaines personnes ou groupes établis détiennent un pouvoir décisionnel qui limite la capacité d'innovation des équipes.

Lina : *« Il y a des gens qui ont beaucoup d'importance comme des architectes par exemple. On parlait beaucoup des architectes qui ont déjà un pouvoir des paroles parce que ça fait longtemps qu'ils sont là, fait que c'est eux qui décident puis on leur donne beaucoup de pouvoir, puis ça fait qu'on n'évolue pas. Quand on propose des changements, c'est non parce que on fonctionne déjà de cette façon-là ça fonctionne fait qu'on ne touche à rien. C'est ça un peu la culture aussi au niveau de l'organisation que j'entends aussi. J'aimerais dire que dans mon organisation, c'est triste parce qu'on a de l'expertise. Je vois déjà des gens qui ont beaucoup d'idées et beaucoup d'entrain qui aimeraient faire avancer l'organisation, mais malheureusement c'est comme si on n'avait pas le levier pour partager ces idées-là. C'est comme si les décisions sont prises dans un coin de table et on l'a vécu dernièrement. Il y a eu des décisions qui ont été prises par un gestionnaire et il y a eu des mandats qui sont partis et c'est dommage parce que ce sont des décisions qu'on ne sait pas d'où elles viennent et après ça on nous dit « mais pourquoi vous travaillez là-dessus ? » On a eu des comptes à rendre et c'est dommage parce que selon moi, ce qui est plus problématique dans mon organisation, c'est le manque de vision. On n'a pas une vision organisationnelle qui est claire, qui est prônée, qui est donnée aux employés. »*

Dans l'ensemble, ces différentes pratiques de gestion, qu'elles relèvent des conditions de travail, de l'intégration ou du style managérial, reflètent la pluralité des expériences vécues par les professionnels. Leur effet sur le sentiment d'inclusion s'avère étroitement lié à leur capacité à répondre aux besoins individuels et à favoriser un climat d'équité et de reconnaissance au sein des équipes.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En résumé, les propos recueillis témoignent de la variété des expériences d'inclusion vécues par les professionnels en contexte hybride. Le sentiment d'inclusion se construit autour de plusieurs dimensions interreliées : l'appartenance, la reconnaissance, la possibilité de s'exprimer, le partage des valeurs et la perception de justice organisationnelle. Les pratiques de gestion, qu'elles concernent l'organisation du travail hybride, les conditions matérielles, l'accueil et l'intégration ou encore les styles de gestion, exercent une influence sur ces perceptions. Si plusieurs pratiques favorables sont observées, des zones de tension subsistent, notamment en ce qui a trait à l'application uniforme des règles, à l'accès aux ressources et à l'exercice du rôle gestionnaire. Ces constats serviront d'assise à l'analyse approfondie présentée dans la discussion des résultats.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce quatrième et dernier chapitre a pour objectif d'interpréter et de mettre en perspective les résultats présentés au chapitre précédent, en les situant dans le contexte social et organisationnel propre à la fonction publique québécoise, et à la lumière des écrits mobilisés dans la revue de littérature. Il s'agit de comprendre comment les professionnels s'identifiant à un groupe en quête d'équité vivent l'inclusion en contexte de travail hybride, en articulant les constats tirés des entrevues aux cadres conceptuels portant sur le sentiment d'inclusion, les pratiques de gestion et les effets du travail hybride. Le chapitre s'organise autour de trois axes complémentaires : l'analyse du sentiment d'inclusion, l'examen des pratiques de gestion qui y sont associées et enfin les retombées théoriques et managériales de l'étude. L'ensemble permet de faire ressortir les principaux enjeux soulevés, de les analyser de manière critique, et de mettre en lumière les contributions de cette recherche.

4.1 LE SENTIMENT D'INCLUSION DES PROFESSIONNELS

Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude révèlent que le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise est façonné par une combinaison de facteurs interreliés, notamment le sentiment d'appartenance, la reconnaissance de la personne dans sa globalité, la possibilité de s'exprimer librement, le partage des valeurs organisationnelles et la perception de justice dans les pratiques. Ces dimensions, perçues de manière nuancée, varient selon les dynamiques d'équipe, les styles de gestion, les conditions de travail propres au contexte hybride, ainsi que les expériences individuelles des personnes rencontrées.

Plusieurs professionnels interrogés associent leur sentiment d'appartenance à des éléments relationnels, tels que la qualité des interactions avec leurs collègues et supérieurs hiérarchiques, ainsi qu'à la reconnaissance du rôle qu'ils jouent dans la réalisation des mandats publics. Ce sentiment est d'autant plus fort lorsque les employés perçoivent que leur travail contribue à un objectif collectif doté de sens, notamment dans une perspective de service à la population. Ce lien entre l'utilité perçue du travail, la reconnaissance et l'appartenance rejoint les travaux de Chen et Tang (2018), qui soulignent que le sentiment d'inclusion se manifeste lorsque les employés se sentent acceptés et reconnus dans leur milieu professionnel. Cette perception positive favorise une satisfaction psychologique accrue, renforce l'engagement envers l'organisation et améliore la performance au travail. Toutefois, cet attachement est parfois fragilisé par la fragmentation des équipes induite par le travail hybride, mais aussi par un décalage entre l'image interne et externe de l'organisation. Certains professionnels évoquent également une perte de sentiment d'appartenance liée à une perception de lourdeur administrative ou à une réputation institutionnelle perçue comme négative. Ensemble, ces constats illustrent combien le sentiment d'inclusion repose sur une cohésion sociale durable et partagée, rejoignant les réflexions de Bouquet (2015), pour qui l'inclusion doit s'ancrer dans des dynamiques collectives fortes et soutenues afin de favoriser l'engagement des membres.

En parallèle, les propos recueillis révèlent que le sentiment d'inclusion est également influencé par le degré de considération accordé aux personnes dans leur globalité. Plusieurs participants insistent sur l'importance d'être reconnus non seulement pour leurs compétences professionnelles, mais aussi en tant qu'individus, porteurs de besoins, de trajectoires et de sensibilités propres. L'écoute active, l'attention portée aux différences et la reconnaissance de la diversité des vécus sont perçues comme des marqueurs d'un climat inclusif. Cette conception fait écho à l'approche de Ferdman (2014), qui conçoit l'inclusion comme une articulation entre diversité et participation active, chaque individu étant appelé à contribuer selon ses singularités. Pourtant, cette considération n'est pas toujours équitablement vécue : certains professionnels décrivent un environnement empreint d'individualisme, de cloisonnement ou d'indifférence aux particularités identitaires. Ces contextes peuvent

générer un sentiment d'invisibilité ou de désengagement, altérant la qualité des relations et l'investissement au travail.

La possibilité de s'exprimer librement, sans crainte d'être jugé ou ignoré, constitue également une dimension importante du sentiment d'inclusion. Les participants qui déclarent pouvoir partager leurs idées ou préoccupations dans un climat de confiance se sentent davantage légitimes et valorisés dans leur milieu professionnel. Cette expérience rejoint les constats de Shore et al. (2011), selon qui l'inclusion se mesure aussi par la capacité des employés à participer aux décisions et à être intégrés aux dynamiques collectives. Toutefois, cette ouverture à la parole ne semble pas uniforme. Certains témoignent de contextes où la prudence, voire l'autocensure, domine, en raison d'une culture organisationnelle peu propice à l'échange ou à la remise en question. Lorsque seules certaines voix, généralement celles détenant du pouvoir, sont entendues, un déséquilibre se crée, sapant la confiance et le sentiment de justice.

L'adhésion aux valeurs organisationnelles constitue un autre facteur clé du sentiment d'inclusion. Pour plusieurs professionnels, le fait de se reconnaître dans les principes défendus par l'organisation tels que le respect, la justice sociale ou l'équité, renforce leur attachement à leur milieu. Cette cohérence entre valeurs personnelles et valeurs institutionnelles consolide leur engagement et alimente leur sentiment de légitimité. Comme l'indique Nishii (2013), les gestionnaires jouent un rôle crucial dans l'incarnation de ces valeurs par des comportements concrets favorisant un climat inclusif. Cependant, des écarts perçus entre les discours officiels et la réalité quotidienne ont aussi été soulignés, ce qui peut générer de la désillusion et une perte de sens au travail.

Enfin, la perception de justice dans le traitement des personnes influence le sentiment d'inclusion. Si certains participants estiment que leur milieu respecte des principes de justice, d'autres évoquent des traitements différenciés, perçus comme arbitraires ou opaques. Ces expériences rejoignent les résultats de Romanski et al. (2021), qui insistent sur la nécessité de mettre en place des mécanismes de régulation, audits, rétroactions, recours, afin de garantir une équité tangible dans l'expérience quotidienne des employés.

Ainsi, cette étude révèle que le sentiment d'inclusion est une réalité complexe et multidimensionnelle, influencée par la qualité des interactions humaines, la reconnaissance individuelle, l'ouverture à l'expression, l'alignement des valeurs et la perception de justice. Ces constats confirment les dimensions centrales identifiées par la littérature scientifique (Chung et al., 2020 ; OIT, 2022 ; Shore et al., 2011) et soulignent l'importance d'un engagement organisationnel réel et cohérent en faveur d'une culture de l'inclusion. Dans le contexte particulier de la fonction publique québécoise, marquée par la transition vers le travail hybride et les exigences d'équité, ces enjeux méritent une attention renouvelée afin de préserver le bien-être, l'engagement et la performance des professionnels.

4.2 LES PRATIQUES DE GESTION ET L'INCLUSION DES PROFESSIONNELS

Les résultats de la présente étude montrent que les pratiques de gestion observées dans la fonction publique québécoise, en contexte post-pandémie, influencent le sentiment d'inclusion des professionnels. Ces résultats trouvent un écho dans la littérature, qui souligne que l'inclusion se fonde sur la capacité des organisations à mettre en œuvre, au quotidien, des pratiques adaptées aux besoins de leurs employés, qu'elles soient liées au contexte de travail hybride ou à d'autres dimensions organisationnelles (Beaudry et al., 2023a ; Morganson et al., 2010 ; Shore et al., 2018).

En ce qui concerne le travail hybride, les données recueillies auprès des professionnels de la fonction publique québécoise révèlent que la répartition des jours en télétravail et en présentiel constitue un facteur structurant de l'expérience vécue. La présence obligatoire de deux jours par semaine, conforme à la Politique-cadre en matière de télétravail, est globalement acceptée, mais sa mise en application varie selon les équipes. Les pratiques les plus inclusives semblent être celles qui combinent un cadre clair avec une certaine flexibilité, permettant aux professionnels d'adapter leurs horaires à leurs contraintes personnelles. Ces constats sont cohérents avec les travaux de Fernandez et al. (2014) et de Morganson et al. (2010), qui associent cette marge de manœuvre à une meilleure conciliation travail-vie personnelle et à un renforcement du sentiment d'inclusion. À l'inverse, des règles perçues

comme rigides ou appliquées de manière incohérente tendent à fragiliser ce sentiment, ce qui rejoint les observations de Delmas (2021) sur l'importance d'un encadrement organisationnel cohérent pour éviter les frustrations et les perceptions d'iniquité.

La gestion des équipes à distance constitue également un facteur majeur d'inclusion. Les pratiques efficaces identifiées, comme les échanges réguliers, l'utilisation d'outils numériques collaboratifs, la création d'espaces informels et l'accessibilité des gestionnaires, contribuent à maintenir le lien social et à prévenir l'isolement, conformément aux analyses de Ajzen et De Carvalho (2024) et de Brunelle (2010) pour qui la qualité de la communication et la valorisation des contributions à distance sont essentielles à un climat inclusif. Enfin, la reconnaissance à distance est aussi valorisée, comme en témoigne la mise en place, dans une équipe, d'un canal Teams spécifiquement dédié à souligner les réussites et à partager des messages de reconnaissance. Cette initiative illustre que, même en mode virtuel, la reconnaissance peut agir comme un facteur de motivation et de renforcement du sentiment d'appartenance. Elle corrobore ainsi les conclusions de Morganson et al. (2010), selon lesquelles la reconnaissance du travail accompli renforce le sentiment d'inclusion.

Au-delà du contexte hybride, d'autres pratiques façonnent le vécu d'inclusion des participants. Parmi elles, les conditions de travail, tant organisationnelles que matérielles, apparaissent comme un facteur déterminant. Les participants soulignent la souplesse accordée dans la gestion des horaires, des vacances et des heures supplémentaires, ainsi que le soutien offert pour la formation et le développement des compétences. Sur le plan matériel, l'accès aux équipements et la stabilité des espaces de travail influencent le confort et la performance, que ce soit en présentiel ou en télétravail. Ces constats rejoignent les analyses d'Iwanaga et al. (2018), selon lesquelles un environnement inclusif s'appuie sur l'accessibilité des infrastructures, l'adaptation des outils, l'aménagement flexible des horaires et les dispositifs de soutien favorisant l'égalité des chances, renforçant ainsi l'appartenance et l'engagement. Ils s'accordent également avec la perspective d'Ajzen et De Carvalho (2024), qui soulignent que l'inclusion dépend de la manière dont les mesures organisationnelles sont appliquées pour répondre aux besoins diversifiés de la main-d'œuvre.

Toutefois, d'autres témoignages révèlent que les contraintes liées aux espaces partagés, aux ressources limitées ou encore aux démarches administratives nécessaires pour obtenir des adaptations fonctionnelles sont perçues comme des freins au sentiment d'inclusion. Ces constats confirment l'analyse d'Iwanaga et al. (2018), qui soulignent que l'accessibilité, l'adaptation et la disponibilité de ressources organisationnelles constituent des conditions essentielles à l'inclusion et que leur absence fragilise l'intégration des employés.

Les pratiques d'accueil et d'intégration se révèlent essentielles au sentiment d'inclusion des professionnels. Les participants mettent en avant l'importance d'un accompagnement personnalisé et d'une approche humaine, qui facilitent l'adaptation des nouveaux membres au sein des équipes. Ce type de soutien permet de renforcer le sentiment d'appartenance, tel que défini par Chung et al. (2020), à savoir la perception de faire partie intégrante du groupe en étant accepté, respecté et soutenu par ses collègues. Toutefois, pour certaines personnes, ces mesures sont insuffisantes, ce qui peut freiner le sentiment d'appartenance. Dans plusieurs cas, l'implication des collègues et la mobilisation collective de l'équipe contribuent à créer un climat favorable, ce qui rejoint les travaux de Morganson et al. (2010) sur le rôle des interactions sociales dans l'intégration organisationnelle. La valorisation du savoir-être dès l'embauche est également soulignée comme un élément facilitant la création de relations harmonieuses, en cohérence avec les analyses de Brunelle (2010) sur l'importance des qualités relationnelles dans la dynamique d'équipe. Par ailleurs, certains témoignages décrivent des démarches structurées d'intégration, impliquant gestionnaires et collègues. Ces pratiques rappellent, selon Shore et al. (2018), que l'inclusion se fonde sur des actions organisationnelles concrètes et visibles. Enfin, l'accueil individualisé par le gestionnaire, combinant une présentation initiale de la direction et des tâches avec une responsabilisation progressive, illustre une pratique inclusive telle que définie par Beaudry et al. (2023a).

Enfin, les styles de gestion adoptés influencent également le vécu d'inclusion des professionnels. D'un côté, plusieurs témoignages mettent en évidence que l'écoute, la disponibilité et la confiance instaurées par certains gestionnaires favorisent un climat positif, où les professionnels se sentent soutenus et responsabilisés. L'autonomie accordée dans

l'organisation du travail et la prise d'initiatives est également perçue positivement, car elle renforce la reconnaissance des compétences individuelles. Enfin, la valorisation de l'amélioration continue, par des actions concrètes de soutien au développement professionnel et personnel, illustre une volonté managériale de placer l'évolution des employés au cœur des pratiques. Ces constats convergent avec la littérature sur le leadership inclusif, qui met l'accent sur la reconnaissance, l'ouverture à la diversité et la participation active des membres de l'équipe (Ashikali et al., 2021 ; Brière et al., 2022 ; Shore et al., 2018). À l'inverse, un manque de structure et de transparence dans la gestion a été identifié comme un frein, particulièrement dans le contexte du retour en mode hybride. L'absence de suivis réguliers et la difficulté à faire remonter les idées vers les instances décisionnelles alimentent un sentiment d'injustice et de mise à l'écart. Ce constat rejoint les apports de Nishii (2013), qui insiste sur l'importance du rôle actif des gestionnaires dans la création d'un climat inclusif. Elle souligne que ce climat ne peut émerger que si les dirigeants adoptent des comportements concrets favorisant la participation, la reconnaissance et l'expression de tous les membres de l'organisation, en particulier ceux appartenant à des groupes sous-représentés.

Ainsi, les pratiques de gestion observées dans la fonction publique québécoise reflètent les tensions relevées dans la littérature : elles peuvent à la fois soutenir et fragiliser l'inclusion, selon la manière dont elles sont mises en œuvre et perçues par les employés. Le travail hybride, les dispositifs d'accueil, les conditions de travail et les styles de gestion constituent autant de facteurs qui, lorsqu'ils sont alignés sur des principes d'équité, de diversité et d'inclusion, renforcent l'engagement et la cohésion organisationnelle. À l'inverse, un manque de cohérence, de communication ou de reconnaissance peut transformer ces mêmes pratiques en sources d'exclusion, illustrant que l'inclusion demeure un processus dynamique, tributaire de choix managériaux constants.

4.3 LES CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE

Cette section présente les contributions de la recherche, tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Elle met en évidence comment les résultats enrichissent la

compréhension scientifique de l'inclusion et offrent des repères concrets pour la gestion des personnes en contexte hybride.

4.3.1 Contributions théoriques

Cette recherche contribue à l'avancement des connaissances scientifiques sur l'inclusion en contexte de travail hybride, particulièrement dans la fonction publique québécoise. Les résultats indiquent que l'appartenance, la possibilité d'expression, la cohérence des valeurs et la perception de justice constituent des mécanismes centraux du sentiment d'inclusion (Shore et al., 2011 ; Nishii, 2013). En outre, l'étude montre que ces mécanismes ne s'expriment pas de manière uniforme dans toute l'organisation, mais varient selon les pratiques mises en œuvre au sein des équipes. Cette perspective met en évidence l'existence de microclimats d'inclusion, qui traduisent la capacité de chaque gestionnaire et de chaque collectif de travail à façonner une expérience distincte, même à l'intérieur d'un même cadre organisationnel. Ce résultat apporte une contribution théorique en déplaçant l'analyse de l'inclusion d'un niveau strictement organisationnel vers un niveau plus local, celui des équipes et de la mise en œuvre concrète des règles. L'exemple du télétravail illustre bien ce phénomène, puisqu'une même politique peut, selon les contextes, renforcer la cohésion ou accentuer l'isolement.

De plus, les résultats élargissent la perspective de Mor Barak et Chérin (1998) en montrant que l'accès aux ressources matérielles et aux conditions de travail constitue un préalable concret à la participation et à l'intégration, alors que ces auteurs insistaient surtout sur l'accès aux processus décisionnels et relationnels. Cette extension met en lumière l'importance des dimensions matérielles et procédurales de l'inclusion, particulièrement en contexte hybride où les conditions de travail diffèrent entre le domicile et le bureau. L'étude apporte également une précision à la réflexion d'Ajzen et De Carvalho (2024) sur l'importance de la mise en œuvre des politiques : les données montrent que l'existence d'un écart d'implantation entre les valeurs affichées et les pratiques quotidiennes fragilise

l'inclusion et génère de la désillusion chez les employés. Enfin, en contexte hybride, les résultats précisent la portée du leadership inclusif (Brière et al., 2022) en soulignant qu'il repose non seulement sur l'écoute et la disponibilité, mais aussi sur la capacité à instaurer des structures et routines favorisant une participation équitable. En somme, l'étude montre que l'inclusion se construit autant au niveau organisationnel qu'au sein des équipes.

4.3.2 Contributions pratiques

Sur le plan de la gestion des personnes, cette étude apporte des enseignements concrets pour mieux comprendre comment favoriser l'inclusion en contexte hybride. Elle met d'abord en évidence que l'inclusion ne se décrète pas uniquement par des politiques générales, mais qu'elle se construit dans la manière dont celles-ci sont incarnées localement par les gestionnaires. Par leurs décisions quotidiennes, ces derniers façonnent des climats d'équipe qui peuvent renforcer ou affaiblir l'inclusion. Ce constat rappelle la nécessité d'outiller, de former et de soutenir les gestionnaires afin qu'ils traduisent les orientations globales en pratiques cohérentes et adaptées. Les résultats soulignent également l'importance de l'accueil et de l'intégration, moments stratégiques qui conditionnent l'adaptation et le sentiment d'appartenance des recrues. L'intégration ne doit donc pas être réduite à une étape administrative, mais elle gagne à être conçue comme un investissement organisationnel permettant de fidéliser les talents et de prévenir le désengagement. Un autre apport concerne la possibilité d'expression et d'écoute au sein des équipes. Lorsque les employés se sentent entendus, leur engagement et leur confiance envers l'organisation s'accroissent, tandis que l'absence d'espaces de dialogue favorise l'autocensure et le retrait. Ce constat invite à instaurer des mécanismes réguliers d'échanges où toutes les voix, et pas seulement celles en position de pouvoir, trouvent leur place.

L'étude met aussi en lumière l'importance de la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques vécues. Chaque décision ou comportement quotidien devient un signal organisationnel : s'il contredit les principes proclamés, il fragilise la confiance et l'adhésion.

Cette recherche rappelle donc la nécessité de maintenir une constance entre discours et actions afin de renforcer la crédibilité institutionnelle. Enfin, l'analyse fait ressortir deux déterminants essentiels du climat d'inclusion : d'une part, le style de gestion, où l'écoute, la reconnaissance, la justice et la transparence des décisions renforcent la confiance et le sentiment d'être valorisé ; d'autre part, les conditions matérielles et l'organisation du travail hybride, qui déterminent la qualité de l'expérience professionnelle au quotidien. L'accès aux ressources, la qualité des environnements de travail et la flexibilité des modalités contribuent au bien-être et à la performance des employés, tandis qu'une organisation hybride inclusive doit parvenir à concilier les besoins individuels de flexibilité avec la nécessité de préserver la cohésion, en donnant un sens aux moments de présence collective. En somme, cette recherche montre que l'inclusion constitue un enjeu concret, qui se construit au quotidien dans la mise en œuvre cohérente des pratiques et dans la qualité des environnements offerts aux employés.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre a montré que le sentiment d'inclusion en contexte hybride repose à la fois sur des dynamiques relationnelles et sur des conditions organisationnelles concrètes. Les résultats, confrontés à la littérature, mettent en lumière l'existence de microclimats d'inclusion et soulignent l'importance du rôle des gestionnaires dans la mise en œuvre des pratiques. Ces constats apportent à la fois des contributions théoriques et des retombées managériales, préparant ainsi la conclusion générale du mémoire.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans un contexte où les organisations publiques et privées doivent concilier équité, diversité et nouvelles formes de travail, il devient essentiel de réfléchir aux conditions favorisant un climat inclusif. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, dont l'objectif principal est de décrire les pratiques de gestion qui influencent le sentiment d'inclusion des professionnels de la fonction publique québécoise s'identifiant à un groupe en quête d'équité, en contexte de travail hybride. Les principaux résultats révèlent que le sentiment d'inclusion se construit autour de dimensions clés, telles que l'appartenance, la possibilité d'expression, la reconnaissance, la justice organisationnelle et la cohérence des valeurs. Ils mettent également en évidence le rôle décisif des pratiques de gestion dans l'expérience vécue par les employés, qu'il s'agisse de l'accueil et de l'intégration, du style de leadership ou de l'organisation du travail hybride. Enfin, l'étude souligne l'importance des conditions matérielles et de la cohérence locale des pratiques, qui donnent lieu à des microclimats d'inclusion parfois très contrastés au sein d'un même cadre organisationnel.

En dépit de ses apports, cette recherche comporte certaines limites. La taille réduite de l'échantillon restreint la portée des résultats et leur transférabilité à l'ensemble de la fonction publique québécoise ou à d'autres secteurs. Le recours à une méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs comporte aussi une part de subjectivité, tant dans les propos recueillis que dans leur interprétation, et vise à mettre en lumière la richesse des expériences vécues plutôt qu'à produire des données chiffrées. Par ailleurs, cette étude s'est concentrée sur des professionnels s'identifiant à un groupe en quête d'équité, ce qui met en évidence des expériences spécifiques, mais ne reflète pas nécessairement celles d'autres profils de travailleurs, comme les gestionnaires ou les employés n'appartenant pas à ces groupes. Enfin, l'analyse s'inscrit exclusivement dans le contexte du travail hybride, : les résultats ne peuvent donc être généralisés aux milieux entièrement en présentiel ou à distance, où les dynamiques d'inclusion pourraient se manifester différemment.

À partir de ces constats, plusieurs pistes de recherche futures peuvent être envisagées. L'adoption de méthodologies mixtes, combinant données qualitatives et quantitatives, permettrait de valider la robustesse des résultats à plus grande échelle. Des études comparatives, menées dans différents ministères, secteurs publics ou organisations privées, offriraient une perspective élargie sur les dynamiques d'inclusion. Il serait également pertinent d'intégrer d'autres profils de travailleurs et d'examiner le point de vue des gestionnaires, afin de mieux comprendre les défis liés à la mise en œuvre de pratiques inclusives. Enfin, les recherches futures pourraient analyser plus finement l'effet des différentes modalités du travail hybride et des outils numériques sur le vécu d'inclusion, à une époque où ces dispositifs s'installent durablement dans les milieux de travail.

Sur le plan pratique, les résultats de cette recherche invitent à développer des applications concrètes en gestion des personnes, telles que des programmes de formation et d'accompagnement pour les gestionnaires, la mise en place d'outils de suivi du climat d'inclusion ou l'adaptation des politiques organisationnelles aux réalités locales, afin de réduire les écarts entre valeurs affichées et pratiques vécues. Ces initiatives contribueraient à transformer les orientations institutionnelles en expériences tangibles et équitables pour les employés.

En conclusion, cette recherche contribue à l'avancement des connaissances scientifiques sur l'inclusion en contexte hybride, tout en offrant des retombées utiles pour la gestion des personnes. Elle rappelle que l'inclusion ne peut se réduire à une valeur proclamée : elle se matérialise dans les pratiques quotidiennes, dans le rôle actif des gestionnaires et dans la reconnaissance des besoins diversifiés des professionnels. Elle constitue ainsi un point de départ pour approfondir la réflexion sur la construction de milieux de travail véritablement inclusifs, capables de soutenir à la fois la performance organisationnelle et l'équité sociale.

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN

Titre du projet

Soutenir l'inclusion du personnel dans l'organisation hybride du travail : investir le rôle des pratiques inclusives de gestion des ressources humaines.

Objectif principal de l'étude

Décrire les pratiques de gestion qui influencent le sentiment d'inclusion des professionnels de la Fonction publique québécoise.

Objectifs secondaires de l'étude

- Décrire le sentiment d'inclusion des professionnels de la Fonction publique québécoise.
- Décrire les pratiques de gestion déployées dans la Fonction publique québécoise.
- Décrire et expliquer le lien entre ces pratiques de gestion et le sentiment d'inclusion des professionnels de la Fonction publique québécoise, tels qu'ils le perçoivent.

2. Retour sur le formulaire d'information et de consentement

3. Questions

- a) Décrivez votre profession (rôles et responsabilités, principales tâches).

PARTIE I : ÉQUIPE DE TRAVAIL

- b) Décrivez votre équipe de travail (mandat, taille, composition).
- c) Décrivez votre sentiment d'inclusion dans votre équipe de travail. En d'autres termes, le sentiment d'inclusion repose sur deux dimensions :
- a. Avez-vous le sentiment d'appartenir à votre équipe de travail, d'en faire pleinement partie ?
 - b. Avez-vous le sentiment que votre caractère unique est respecté, que vos différences (idées, opinions, caractéristiques personnelles, etc.) sont considérées dans votre équipe de travail.
 - Comment expliqueriez-vous ces sentiments ?
 - En quoi la manière qu'a votre supérieur. e de gérer l'équipe influencent-elles ces sentiments ?
 - Le fait de travailler en mode hybride affecte-t-il ces sentiments ?
 - o Si oui, comment ?
 - o Si non, pourquoi ?

PARTIE II : ORGANISATION

- d) Décrivez votre organisation (ministère, organisme, agence, etc.).
- e) Décrivez votre sentiment d'inclusion dans votre organisation. En d'autres termes, le sentiment d'inclusion repose sur deux dimensions :
- a. Avez-vous le sentiment d'appartenir à votre organisation, d'en faire pleinement partie ?

- b. Avez-vous le sentiment que votre caractère unique est respecté, que vos différences (idées, opinions, caractéristiques personnelles, etc.) sont considérées dans votre organisation.
- Comment expliqueriez-vous ces sentiments ?
 - En quoi les politiques, les règles ou les pratiques de gestion influencent-elles ces sentiments ?
 - Le fait de travailler en mode hybride affecte-t-il ces sentiments ?
 - Si oui, comment ?
 - Si non, pourquoi ?

4. Conclusion de l'entrevue et remerciements

Votre collaboration est précieuse pour la réalisation de la recherche. Nous apprécions le temps et l'attention que vous avez consacrés pour la participation à cette étude et nous vous en remercions.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agócs, C. et Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45.
- Ajzen, M., et De Carvalho, D. (2024). Exploration du potentiel inclusif des technologies dans un contexte de télétravail intensif : entre règles, outils et acteurs. *@ GRH*, 53(4), 103-123.
- Amadiou, J.-F. et Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès*, 83(1), 162.
- Ameri, M., Kruse, D., Park, S. R., Rodgers, Y. et Schur, L. (2023). Telework during the pandemic: patterns, challenges, and opportunities for people with disabilities. *Disability and health journal*, 16(2), 1-9.
- Anadón, M. et Guillemette, F. (2006). *La recherche qualitative est-elle nécessairement subjective ?* Presses de l'Université du Québec.
- Ashikali, T., Groeneveld, S. et Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Baker, P., Moon, N. W. et Ward, A. C. (2006). Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *Work*, 27(4), 421-430.
- Barel, Y. et Frémeaux, S. (2012). Les attitudes face à la contrainte légale. L'exemple de l'intégration professionnelle des personnes handicapées. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2, 1(2), 33-49.
- Barel, Y. et Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, (8), 85-102.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 228-229(9), 269-283.
- Basset-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation, *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.

- Beaud, J. P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6^e édition), p. 169-198. Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019). L'obligation d'accommodement : une prise en charge réactive teintée des perceptions des acteurs. *Journal of Canadian Studies*, 53(1), 70-94.
- Beaudry, C., Deschênes, A. A., et Yaya, M. S. (2024). La gestion de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité en milieu de travail: Du diagnostic au plan d'action. PUQ.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A et Yaya, M. S. (2023a). *Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi : Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail*. Université du Québec à Rimouski.
- Beaudry, C., A.-A. Deschênes, Hartog, G., Sanni Yaya, M. et Saint-Yves Durand, S. 2024. L'inclusion en emploi des personnes de la diversité au Québec : des parcours semés d'embûches, *Recherches sociographiques*, LXIV (3), 627-655.
- Binet, S. (2022). Femmes qualifiées et télétravail : la double peine ? *Travail, genre et sociétés*, 48(2), 163-165.
- Blackett, A. (2023). *A Transformative Framework to Achieve and Sustain Employment Equity: Report of the Employment Equity Act Review Task Force*. <https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/portfolio/labour/programs/employment-equity/reports/act-review-task-force-summary/EEA-Review-Task-Force-Executive-Summary-2023.pdf>
- Bouffartigue, P. (2021). De l'engouement au refroidissement ? Une enquête sur l'expérience du télétravail lors du premier confinement. *Chroniques du Travail*, (11), 127-146.
- Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11(3), 15-25.
- Bourdeau, S., Legoux, R. et Grange, C. (2021). La diversité dans les équipes, une médaille qui a son revers. *Gestion*, 46(3), 54-58.
- Bourgeois, I. (2021). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (7^e édition). PUQ.
- Brière, S., Auclair, I., Keyser-Verreault, A., Laplanche, L., Pulido, B., Savard, B., St-Georges, J. et Stockless, A. (2022). *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*. Presses de l'Université Laval.
- Bruna, M. (2011). Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, 43(3), 203-226.

- Bruna, M. G. et Chauvet, M. (2010). La diversité, levier de performance... sous condition de management. *Cahier de recherche numéro 2*. Paris (France) : Université Paris-Dauphine-Note de réflexion rédigée sous la direction de Stéphanie Dameron et Jean-François Chanlat.
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international*, 14(4), 23-35.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Chaire pour les femmes en sciences et génie. (2020). *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche. Quoi et pourquoi ?*
- Chakor, T. (2020). L'activité de travail : grande oubliée de l'inclusion. @ *GRH*, 37(4), 69-85.
- Chanlat, J. F. et Bruna, M. G. (2011). Diversité et performance dans l'entreprise: une affaire de management. *ENA Hors les Murs*, 415, 14-15.
- Charest, É., PhD. (2014). Équité en emploi - Équité salariale. *Relations Industrielles*, 69(1), 226-228.
- Charpentier, J. (2021). Mise en œuvre des programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) au sein du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques : Stratégies organisationnelles déployées pour accroître la représentativité des minorités visibles, thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (4, pp. 76-104). Dunod.
- Chen, C. et Tang, N. (2018). Does perceived inclusion matter in the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 43-57.
- Chicha, M.-T. et Charest, É. (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable, *Revue Internationale de Gestion*, 34(3), 66-73.
- 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.
- CNESST. (2023). *Recensement des bonnes pratiques en équité salariale. Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.*
<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/publications/bonnes-pratiques-en-equite-salariale.pdf>

- Çoban, S. (2022). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender, Work & Organization*, 29(1), 241-255.
- Combs, G. M. et Luthans, F. (2007). Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 91-120.
- Commission canadienne des droits de la personne. (2020). *Rapport Annuel 2020*. <https://2020.rapportccdp.ca/en-chiffres.html>.
- Conseil de recherche en sciences naturelles et en 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
- Cornet, A. et Warland, P. (2008). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*. Éditions de l'Université de Liège.
- Coron, C. et Pigeyre, F. (2020). L'appropriation des politiques d'égalité professionnelle par les acteurs : Éléments de contexte et conditions. *Management international*, 24(1), 127-139.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. et Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crête, J. (2009). L'éthique en recherche sociale. Dans Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 285-307). Presses de l'Université du Québec.
- De Curraize, Y. et Hugounenq, R. (2004). Inégalités de salaires entre femmes et hommes et discrimination. *Revue de l'OFCE*, 3(90), 193-224.
- Delmas, C. (2021). Le télétravail notarial : un engagement contraint ? *Sociologies pratiques*, 43(2), 41-50.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Deschênes, A.-A. (2021). Partager les connaissances malgré la distance: quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives? *Ad machina*, (5), 53-68. <https://www.erudit.org/en/journals/admachina/2021-n5-admachina06837/1087037ar.pdf>

- Diaz-Garcia, C., Gonzalez-Moreno, A. et Saez-Martinez, F. J. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation*, 15(2), 149-60.
- Di Stefano, J. J. et Maznevski, J. J. D. M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1), 45-63.
- Dobbin, F. et Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M. et Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.
- Eid, P. (2012). Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination. *Recherches sociographiques*, 53(2), 415-450.
- El Abboubi, M. et Cornet, A. (2013). Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37(4), 57-66
- Ely, R. J. et Thomas, D. A. (1996). Making differences matters: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Espinoza, O. (2007). Solving the equity–equality conceptual dilemma: A new model for analysis of the educational process. *Educational research*, 49(4), 343-363.
- Ferdman, B. M. et Deane, B. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*, Jossey-Bass.
- Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles? *Revue française de gestion*, (1), 101-118.
- Fortin, M. F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (4e éd.). Montréal, Québec: Chenelière Éducation.
- Gagné-Deland, A. et Arcand, S. (2022). Le Développement de la compétence interculturelle comme levier d'inclusion : Théories, pratiques et enjeux. Dans C. Beaudry et M. Gagnon (dir.) *Diversité en milieu de travail : De l'exclusion à l'inclusion* (JFD Éditions, p. 167 190). JFD Éditions.
- Gagnon, S. et Cornelius, N. (2000). Re-examining workplace equality: The capabilities approach. *Human Resource Management Journal*, 10(4), 68-87.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 1(7), 23-42.

- Genin, É., Laroche, M. et Marchadour, G. (2022). Gender equality in the workplace in Quebec: strategic priority for employers or partial response to institutional pressures? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(7), 959-975.
- Ghirardello, A. (2005). De l'évaluation des compétences à la discrimination : Une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement. *Revue de gestion des ressources humaines*, 56, 36-48.
- Girier, D., Lamouri, J. et Pulido, B. (2020). *Biais inconscients et recrutement*. IVADO, Université de Montréal, OBVIA et RIQEDI.
- Giuliano, R. et Marcipont, A. (2023). L'impact du télétravail en temps de crise sanitaire sur le bien-être au travail: perceptions différentes entre les hommes et les femmes? *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 37-46.
- Gouvernement du Canada (2021). *Les droits et libertés conférés par la Charte*. <https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/dlc-rfc/ccdl-ccrf/cdlp-rfcp.html>
- Gouvernement du Québec. (2023). *Plan d'action pour l'inclusion des personnes en situation de handicap du Canada, 2022*. <https://www.ophq.gouv.qc.ca/publications/statistiques/personnes-handicapees-au-quebec-en-chiffres/statistiques-sur-lemploi.html>
- Gouvernement du Québec. (2024). *Accès à l'égalité en emploi*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/travailler-gouvernement/travailler-fonction-publique/acces-egalite-emploi?>
- Gross-Gołacka, E., Kavoura, A., Asonitou, S. et Martini, E. (2024). Perspective Chapter: The Concept of Diversity Management as an Approach to Redressing Social Inequalities. <https://www.intechopen.com/chapters/1175796>
- Haas, A. et Shimada, S. (2014). Managing Diversity in Organizations : à Framework for Researchers and Firms [Las políticas de gestión de la diversidad en las organizaciones: proposición de tipología para el uso de los investigadores y de las empresas] (hal-02158156).
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Hewlett, S. A., Marshall, M. et Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review*.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2023). *Portrait des personnes des minorités visibles sur le marché du travail québécois*. <https://statistique.quebec.ca/en/communiquer/portrait-persons-visible-minorities-quebec-labour-market>

- Institut de la Statistique du Québec (ISQ). (2024). *Profil statistique des personnes handicapées*. <https://www.quebec.ca/famille-et-soutien-aux-personnes/participation-sociale-personnes-handicapees/statistiques>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2025). *Emploi à temps plein et à temps partiel*. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/travail/emploi-temps-plein-temps-partiel>
- Irini, R. D., & Borza, A. (2020). Attitudes to Workplace Diversity–Main Findings in a Global Context. *In Proceedings of the International Management Conference*, 14(1), 752-760
- Iwanaga, K., Chen, X., Wu, J. R., Lee, B., Chan, F., Bezyak, J., et Tansey, T. N. (2018). Assessing disability inclusion climate in the workplace: A brief report. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 49(2), 265-271.
- Keslassy, É. (2005). Petit bilan de la discrimination positive. *L'Économie politique*, 26(2), 106-112.
- Klarsfeld, A. et Galy, N. (2022). L'écart de rémunération entre femmes et hommes : un éclairage à partir d'une analyse des stages de fin d'études en management. *@GRH*, 43(2), 143-169.
- Kossek, E. A., Lobel, S. et Brown, J. (2006). Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity Examining 'The Business Case'. Dans A. M. Konrad, P. Prasad et J. K. Pringle (dir.), *The handbook of workplace diversity* (p. 53 74). Sage Publications.
- Laforest, J., Bouchard, L. M. et Maurice, P. (2011). Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés : trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Institut national de santé publique Québec avec la collaboration de Ministère de la sécurité publique.
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guérait, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V. et Langlois, L. (2020). Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français. *Population Sociétés*, 579(7), 1-4.
- Lanquetin, M. (2009). Égalité, diversité et... discriminations multiples. *Travail, genre et sociétés*, 21(1), 91-106.
- Laraqi, H. et Bennani, Y. B. (2023). La diversité culturelle comme source de performance pour les entreprises: Revue Systématique. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 3(6), 1719-1735.

- Laroui, R. et de la Garde, R. (2017). L'entretien semi-dirigé et ses principaux défis. Dans Beaupré, P., Laroui, R. & Hébert, M.-H. (dir.). *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche* (pp.161-173), Presses de l'Université du Québec.
- Lecours, A., Hong, Q. N., Maclure, J., Bédard-Mercier, R., Vincent, C., Boucher, N. et Lord, M. M. (2023). Teleworking to support accommodation, inclusion, and health of aging workers: Protocol for a study to design, validate, and test a reflective application guide. *JMIR Research Protocols*, 12(1), 7588-7593
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H. et Chen, C. M. (2015). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163–179.
- Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle: le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 124-133.
- Marbot, E. et Nivet, B. (2013). Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française: réalité, opportunité et aliénation. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, 50-60.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Merriam, S.B. et Tisdell (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Milewski, F (2004). L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique. *Travail, genre et sociétés*, 2(12), 203-212.
- 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.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. et Heelan, M. P. (2010). Comparing teleworks locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of managerial psychology*, 25(6), 578-595.
- Mori, M., Sassetti, S., Cavaliere, V. et Bonti, M. (2024). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics. *Personnel Review*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-03-2023-0257/full/pdf>

- Naff, K. C. et Kellough, J. E. (2003). Ensuring employment equity: Are federal diversity programs making a difference? *International Journal of Public Administration*, 26(12), 1307-1336.
- Naschberger, C., Quental, C. et Legrand, C. (2012). Le parcours de carrière des femmes cadres: pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ? *Gestion*, 37(3), 43-50.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H. et Rich, R. E. (2013). Creating inclusive climates in diverse organizations. Dans Ferdman, Bm'' et Daene, B.R. (dir.) *Diversity at work: The practice of inclusion* (p. 330-363), Wiley.
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/07/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-how-can-public-policies-make-it-happen_0aad8ddd/a5d52e99-en.pdf
- Olsen, J. E. et Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2022). *Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40act_emp/documents/publication/wcms_844204.pdf
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). L'analyse thématique. Dans L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (p. 231-314). Armand Colin.
- Park, S., Park, S. et Shryack, J. (2023). Measures of climate for inclusion and diversity: Review and summary. *Human Resource Development Quarterly*, 34(4), 463-480.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publication.
- Point S., Charles-Fontaine C. et Berthélemé G. (2010), (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise, *Management & Avenir*, août, (38), p. 293-305.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La revue des sciences de gestion*, 1(265), 31-39.
- Poupart, J. (2012). L'entretien de type qualitatif. Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, 1(1).

- Rachedi, A. (2022). Le télétravail en période de la pandémie de la Covid-19. *La revue des sciences de gestion*, 3-4(315-316), 81-92.
- Roberson, (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Romanski, L., Garrod, M., Brown, K. et Deo, K. (2021, 27 mai). How to Measure Inclusion in the Workplace. *Harvard Business Review*. En ligne: <https://hbr.org/2021/05/how-to-measure-inclusion-in-the-workplace>
- Saba, T. et Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale. *The journal of business communication*, 34(4), 343-69.
- Saba, T., Bezu, S. et Haider, M. (2021). *Nouvelles organisations du travail*. Centre des compétences futures. <http://files.fsc-ccf.ca/Research%20Reports/New%20Working%20Arrangements%20Report%20May%202021/New%20Working%20Arrangements%20Report%20-%20May2021-FR.pdf>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Saldana, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Santiago Delefosse, M. S. et del Rio Carral, M. (2017). *Recherche qualitative, sciences sociales et humaines, et psychologie : des paradigmes en concurrence*. Dans M. Santiago Delefosse (dir), *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (p. 7-32). Dunod.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5(1), 99-111.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée, dans B. Gauthier (dir), *Recherche en sciences sociales. De la problématique à la collecte des données* (pp. 337-359), Presses de l'Université du Québec.
- Sawchuk, J. (2020). Condition sociale des Autochtones au Canada. *Encyclopédie canadienne*. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/conditions-sociales-des-autochtones>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2009). *Classification des emplois*. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/conditions-de-travail-et-remuneration/classification-des-emplois/>

- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2018). *Bâtir une fonction publique diversifiée et inclusive : rapport final du groupe de travail conjoint syndicat-patronat sur la diversité et l'inclusion*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/reports/building-diverse-inclusive-public-service-final-report-joint-union-management-task-force-diversity-inclusion.html>
- Secrétariat du Conseil du trésor (2022). *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf?1658411746
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B. et Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. et Sanchez, D. (2018), Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- 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. (2003). *Part-time Work and Family-Friendly Practices in Canadian Workplaces*. The Evolving Workplace Series, no. 71-584-M2003006. Ottawa: Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/71-584-M2003006>
- Statistique Canada. (2021a). La diversité au sein des postes d'administrateurs et de dirigeants : estimations exploratoires de la famille, du travail et du revenu. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2021005-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021b). *Les différences liées au genre dans l'avancement professionnel des femmes au Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021009/article/00002-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021c). Collecte et traitement des données. Échantillonnage. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/5214895-fra.htm>
- Statistique Canada (2021d). *Lettre sur la mise en œuvre de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale*. <https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/organisation/greffier/appel-action-faveur->

[lutte-contre-racisme-equite-inclusion-fonction-publique-federale/lettres-mise-en-oeuvre/5/statistique-canada.html](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm)

- Statistique Canada. (2021e). *Travail à domicile : productivité et préférences*. Par Mehdi, T., et Morissette, R. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>
- Statistique Canada. (2022a). *Expériences de discrimination chez les Noirs et les Autochtones au Canada, 2019*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2022001/article/00002-fra.htm>
- Statistique Canada. (2022b). *Écart salarial, 1998 à 2021*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00003-eng.htm>
- Statistique Canada. (2022c). *Caractéristiques du travail et de l'économie des lesbiennes, des gais et des bisexuels au Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-28-0001/2022001/article/00003-eng.htm>
- Statistique Canada. (2023). Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017 à 2022. *Le Quotidien*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231201/dq231201b-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024a). Enquête sur la population active, *Le Quotidien*, février 2024. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240308/dq240308a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024b). Qualité de l'emploi chez les membres des Premières Nations vivant hors réserve et les Métis. *Le Quotidien*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240430/dq240430c-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024c). Télétravail, emploi du temps et bien-être : données probantes tirées de l'Enquête sur l'emploi du temps de 2022. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2024003-fra.htm>
- Statistiques Canada (2024d). De la recherche aux connaissances : le travail à domicile au Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2024001-fra.htm>
- Tang, J. (2021). Understanding the telework experience of people with disabilities. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5(CSCW1), 1-27.
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, 37, 1-14.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.
- Tremblay, D. G. (2020). Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie ? *Note d'actualité*.

- Triana, M. C., Gu, P., Chapa, O. et Richard, O. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60, 145-204.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5(38-45).
- Turbé-Suetens, N. (2011). Le télétravail cherche sa place dans le secteur public. *L'Expansion Management Review*, (3), 34-41.

