

Soutenir l'inclusion du personnel en contexte de travail hybride

Ce document présente les faits saillants d'une étude menée auprès des cotisant·es du SPGQ, réalisée à l'hiver 2024 auprès d'un échantillon de 5 311 personnes.

L'objectif principal du projet de recherche est d'examiner les liens entre le climat de travail et le sentiment d'inclusion du personnel en contexte de travail hybride.

Portrait de l'échantillon



- L'âge moyen est de 45,8 ans et l'ancienneté organisationnelle moyenne est de 8,4 ans
- Les femmes représentent 60,8% de l'échantillon
- La majorité des répondant·es (41,5%) détient un baccalauréat ou un diplôme de deuxième cycle universitaire (29,1%)
- La majorité des répondant·es est en couple, avec enfant(s) (53,3%)
- 81,5% des répondant·es exercent leur profession au sein de la fonction publique, 14,0% à l'Agence de revenu du Québec et 4,5% dans les autres unités parapubliques
- Une minorité de personnes répondantes occupe un poste régionalisé (8,4%)



L'encadrement du télétravail

La majorité des répondant·es travaille à distance un jour (56,2%), quatre jours (15,3%) ou deux jours (14,1%) hebdomadairement.

La presque totalité (96,0%) se voit imposer un nombre de jours de présence sur les lieux de travail.

42,4% se voient imposer des jours ou des dates de présence obligatoire.

Les motivations au télétravail



- Une meilleure gestion du temps
- Une meilleure conciliation travail/vie personnelle
- Une meilleure concentration
- Des économies financières
- L'amélioration de la qualité de vie
- Le confort du domicile

L'inclusion en milieu de travail

Relève à la fois des perceptions des individus et des caractéristiques organisationnelles

Le **sentiment d'inclusion** réfère au degré auquel les personnes ont le sentiment de faire partie des processus organisationnels, dans le respect de leur unicité.

Le **climat d'inclusion** est l'engagement collectif d'une organisation à intégrer des identités diverses comme sources de connaissance et de compétences.

Cet engagement se manifeste par 1) **des pratiques d'emploi équitables**, 2) **l'intégration des différences** et 3) **l'inclusion dans la prise de décision**.



Quels liens entre le climat, le sentiment d'inclusion du personnel et le travail hybride?

- Le nombre de jours en télétravail **n'agit pas** sur le sentiment d'inclusion dans l'organisation et au sein de l'équipe ni sur la perception du climat d'inclusion.
- Le sentiment d'inclusion **au sein de l'équipe de travail** est plus élevé que le sentiment d'inclusion **dans l'organisation**.
- Les **trois dimensions du climat d'inclusion** (les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision) **influencent positivement le sentiment d'inclusion dans l'organisation**, sans égard au nombre de jours en télétravail.
- Une seule dimension du climat d'inclusion, soit celle de **l'intégration des différences**, agit positivement sur **le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe**.



Les perceptions à l'égard des pratiques de gestion

Les répondant·es considèrent que...

- leur organisation valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (74,4%)
- leur organisation se caractérise par un environnement non menaçant (67,9 %)
- le processus d'évaluation du rendement est équitable (58,1 %)
- leur organisation investit dans le développement de tous ses employé·es (57,1 %)
- la contribution du personnel semble recherchée (66,2 %)

Toutefois, les répondant·es considèrent que...

- les idées du personnel ne sont pas utilisées pour repenser ou redéfinir les pratiques de travail (22,8 %)
- les employé·es ne reçoivent pas un salaire égal pour un travail égal (26,1%)

Quelles implications?

- Ce n'est pas le fait d'être en présence ou à distance qui module le climat et le sentiment d'inclusion
 - Les pratiques de gestion sont à considérer : déployer les pratiques de gestion des ressources humaines (processus de promotion, formation, gestion de la performance, entre autres) de façon équitable, à la fois à distance ou en présence.
- Une gestion des ressources humaines équitable, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision influencent positivement le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation
 - L'intégration des différences est la dimension la plus fortement associée au sentiment d'inclusion : donner la possibilité au personnel de révéler leur vrai « soi » pour favoriser l'inclusion.

