

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

Rapport remis au Syndicat de professionnelles  
et professionnels du gouvernement du Québec  
(SPGQ)

Juin 2024

Par  
Andrée-Anne Deschênes, PhD, CRHA  
Catherine Beaudry, PhD, CRHA  
Professeures  
Université du Québec à Rimouski, campus de  
Lévis

Avec la collaboration de  
Samuel Ouellet, M.Sc., Adm. A.

Résultats  
Données  
quantitatives

## Faits saillants

- La presque totalité des personnes répondantes (96,0 %) se voit imposer un nombre de jours de présence sur les lieux de l'employeur. La période de calcul du temps consacré au télétravail est majoritairement hebdomadaire (81,6 %).
- Un peu moins du quart des personnes répondantes (22,5 %) indique que leur organisation est dotée d'une politique de droit à la déconnexion.
- En ce qui concerne les motivations à opter pour le télétravail, les raisons les plus évoquées sont 1) le fait de gagner du temps, 2) la facilité à concilier la vie personnelle et la vie professionnelle, 3) une meilleure concentration, 4) les économies financières réalisées, 5) une plus grande efficacité et productivité, 6) l'amélioration de la qualité de vie, 6) le plus grand confort de l'environnement de travail à la maison et 7) la volonté de diminuer l'empreinte écologique.
- Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail ( $M = 4,05$ ) est plus élevé que le sentiment d'inclusion dans l'organisation ( $M = 3,62$ ).
- **Le nombre de jours en télétravail n'agit pas sur la perception du climat d'inclusion, sur le sentiment d'inclusion dans l'organisation et au sein de l'équipe, sur le sentiment de sécurité psychologique et sur la perception à l'égard du leadership inclusif du supérieur ou de la supérieure.**
- L'identification à un groupe minoritaire n'agit pas sur la perception du climat d'inclusion, sur le sentiment d'inclusion dans l'organisation et au sein de l'équipe, sur le sentiment de sécurité psychologique et sur la perception à l'égard du leadership inclusif du supérieur ou de la supérieure.
- Les personnes qui exercent des responsabilités de proche aidance perçoivent le climat comme étant moins inclusif, elles se sentent moins incluses dans leur organisation et au sein de leur équipe et moins en sécurité psychologiquement que les personnes qui n'exercent pas de telles responsabilités.
- 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 et significativement le sentiment d'inclusion dans l'organisation, le sentiment de sécurité psychologique et la perception à l'égard du style de leadership inclusif du supérieur ou de la supérieure.
- 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.

## Table des matières

Faits saillants .....	1
Liste des tableaux .....	3
Introduction .....	5
1. Démarche méthodologique .....	6
2. Portrait de l'échantillon .....	6
3. Le travail hybride .....	11
3.1 Commentaires formulés à l'égard du travail hybride .....	14
3.1.1 Les raisons qui motivent le choix de télétravailler .....	14
2.1.2 L'encadrement du travail hybride .....	16
4. L'inclusion en milieu de travail .....	17
4.1 Le climat d'inclusion .....	17
4.1.2 Différences entre les groupes .....	19
4.2 Le sentiment d'inclusion .....	23
4.2.1 Au sein de l'organisation .....	23
4.2.2 Au sein de l'équipe de travail .....	28
4.3 Le sentiment de sécurité psychologique .....	32
4.3.1 Les différences entre les groupes .....	33
4.4 Le leadership inclusif .....	36
4.5 La culture organisationnelle .....	38
4. Liens entre les variables .....	40
4.1 L'effet du climat d'inclusion .....	40
4.2 L'effet de la culture organisationnelle .....	41
Conclusion .....	42
Liste des références bibliographiques .....	44
Annexe 1. Liste des employeurs représentés .....	46
Annexe 2. Échelles de mesure .....	48

## Liste des tableaux

Tableau 1. Âge des personnes répondantes.....	7
Tableau 2. Identification de genre des personnes répondantes.....	7
Tableau 3. Niveau de scolarité des personnes répondantes .....	8
Tableau 4. Composition du ménage des personnes répondantes .....	8
Tableau 5. Identification à un groupe minoritaire.....	9
Tableau 6. Responsabilité de proche aidance des personnes répondantes .....	9
Tableau 7. Secteur d'emploi des personnes répondantes.....	10
Tableau 8. Régionalisation du poste .....	10
Tableau 9. Nombre de jours hebdomadaires en télétravail (en moyenne).....	11
Tableau 10. Imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire .....	11
Tableau 11. Période de calcul du temps consacré au travail en présence.....	12
Tableau 12. Imposition de jours ou de date de présence obligatoire.....	12
Tableau 13. Imposition d'une plage horaire de présence obligatoire sur les lieux de travail lors des jours de travail en présence .....	13
Tableau 14. Imposition d'une période de disponibilité à l'intérieur des heures normales de travail lors des jours de télétravail .....	13
Tableau 15. Présence d'une politique de droit à la déconnexion .....	13
Tableau 16. Mise à disposition du matériel informatique pour l'exercice du travail à distance .....	14
Tableau 17. Contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance .....	14
Tableau 18. Le climat d'inclusion dans l'organisation.....	18
Tableau 19. Climat d'inclusion en fonction du groupe d'âge .....	20
Tableau 20. Climat d'inclusion en fonction du genre .....	20
Tableau 21. Climat d'inclusion en fonction de l'identification à un groupe minoritaire .....	21
Tableau 22. Climat d'inclusion en fonction du statut familial.....	21
Tableau 23. Climat d'inclusion en fonction du statut de proche aidance .....	22
Tableau 24. Climat d'inclusion en fonction de la régionalisation du poste .....	22
Tableau 25. Climat d'inclusion en fonction du nombre de jours en télétravail.....	23
Tableau 26. Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation .....	24
Tableau 27. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du groupe d'âge .....	25
Tableau 28. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du genre .....	25
Tableau 29. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du statut familial.....	26
Tableau 30. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction de l'appartenance à un groupe minoritaire.....	26
Tableau 31. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du statut de proche aidance .....	27
Tableau 32. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction de la régionalisation du poste .....	27
Tableau 33. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du nombre de jours en télétravail.....	27
Tableau 34. Sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail.....	28
Tableau 35. Sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction de l'âge .....	29

Tableau 36. Sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction du genre.....	29
Tableau 37. Sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction du statut familial .....	30
Tableau 38. Sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction du statut de proche aidance .....	30
Tableau 39. Sentiment d'inclusion dans l'équipe en fonction de l'identification à un groupe minoritaire .....	31
Tableau 40. Sentiment d'inclusion dans l'équipe en fonction de la régionalisation du poste .....	31
Tableau 41. Sentiment d'inclusion dans l'équipe en fonction du nombre de jours en télétravail .....	32
Tableau 42. Le sentiment de sécurité psychologique .....	33
Tableau 43. Sentiment de sécurité psychologique en fonction de l'âge .....	33
Tableau 44. Sentiment de sécurité psychologique en fonction du genre.....	34
Tableau 45. Sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut familial .....	34
Tableau 46. Sentiment de sécurité psychologique en fonction de l'identification à un groupe minoritaire .....	35
Tableau 47. Sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut de proche aidance .....	35
Tableau 48. Sentiment de sécurité psychologique en fonction de la régionalisation du poste .....	36
Tableau 49. Sentiment de sécurité psychologique en fonction du nombre de jours en télétravail.....	36
Tableau 50. Le leadership inclusif .....	37
Tableau 51. Valeurs organisationnelles.....	38
Tableau 52. Les types de cultures organisationnelles perçues.....	40

## Introduction

La pandémie de la COVID-19 ayant entraîné une crise sanitaire mondiale a concouru à l'adoption à large échelle du télétravail. Cette expérience a incité de nombreux employeurs, notamment les agences, les ministères et les organismes du gouvernement québécois, à embrasser cette forme d'organisation du travail à long terme, de façon officielle et structurée. Le travail hybride, un mode de travail qui permet au personnel d'alterner, dans des proportions variables, entre des périodes de travail en présence et à distance, s'est ainsi rapidement répandu. En rompant avec une certaine unité de temps, de structure hiérarchique, de lieu et d'action, le travail hybride remet en question tout un pan de la littérature scientifique en gestion des ressources humaines, notamment au regard de la formation et du développement du personnel, de la dotation, des processus de prise de décision et du partage des connaissances.

Le recours à des formes d'organisation du travail hybride pourrait contribuer à exacerber ou à réduire certaines inégalités en emploi. À cet égard, quelques études mettent en lumière l'invisibilité et les inégalités provoquées par le télétravail (Delmas, 2021), notamment les inégalités de genre (Binet, 2022 ; Binet et al., 2021 ; Çoban, 2022 ; Lambert et al., 2020). Certaines relèvent au contraire le potentiel du travail à distance comme moteur d'inclusion, notamment pour les personnes handicapées (Saba et al., 2021). D'autres groupes pourraient également bénéficier de ces formes flexibles d'organisation du travail, alors que les femmes se sont plus souvent tournées vers le télétravail que les hommes pendant la crise sanitaire et que les personnes immigrantes y ont davantage eu recours que celles nées au Canada (Statistique Canada, 2021).

Ainsi, les formes de travail hybride ne sont pas sans affecter les environnements de travail. Ils impliquent des modes de transmission de l'information qui impactent les conditions nécessaires à la création d'un environnement inclusif. En ce sens, les particularités du travail hybride pourraient affecter le sentiment d'inclusion des personnes, notamment en agissant sur le climat de travail. Ces constats montrent l'importance de s'attarder au principe de l'inclusion en milieu de travail dans le contexte de plus en plus répandu du travail hybride.

L'objectif principal du projet de recherche dans lequel s'inscrit ce rapport est **d'examiner les liens entre le climat de travail et le sentiment d'inclusion du personnel, en contexte de travail hybride**. Ce rapport présente les résultats d'une enquête menée auprès des cotisantes et des cotisants du Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ). L'enquête a été réalisée à l'hiver 2024 auprès d'un échantillon de 5 311 personnes.

Les données présentées dans ce rapport sont entièrement confidentielles et aucun résultat présenté ne permet d'identifier les personnes répondantes. La recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAR (CER-2024-359).

## 1. Démarche méthodologique

L'objectif principal de la recherche est d'examiner et de comprendre les liens entre le climat de travail et le sentiment d'inclusion du personnel en contexte de travail hybride. À la suite d'un partenariat de recherche conclu entre le syndicat et l'équipe de recherche de l'UQAR, une invitation à répondre à un questionnaire en ligne a été transmise par le SPGQ à 22 915 personnes. L'enquête s'est déroulée du 12 au 23 février 2024. L'échantillon final est constitué de 5 311 personnes répondantes.

Le questionnaire de recherche comportait 30 questions, réparties en trois sections : 1) les modalités relatives au travail hybride, 2) l'inclusion en milieu de travail et 3) les caractéristiques sociodémographiques.

Les données ont été codifiées et épurées, puis traitées à l'aide du logiciel SPSS. Les pourcentages (%) et les effectifs (n) ont été calculés pour les variables nominales. Les moyennes (M) et les écarts-types (É.T.)<sup>1</sup> ont été calculés pour les variables continues.

Les variables ont par la suite été soumises à des analyses de variance (ANOVA)<sup>2</sup> afin de comparer les moyennes obtenues entre les groupes sur la base des facteurs identitaires : 1) l'âge, 2) le genre, 3) le statut familial, 4) l'identification à un groupe minoritaire et 5) les responsabilités de proche aidance. Ces mêmes analyses ont été effectuées pour la régionalisation du poste et pour le nombre de jours hebdomadaires en télétravail, afin de vérifier les différences entre ces groupes. Des analyses post-hoc<sup>3</sup> ont par la suite été réalisées, afin d'examiner les différences significatives entre chacun des groupes.

Les liens entre les variables ont finalement été examinés. De façon plus spécifique, des analyses de régressions ont été réalisées afin d'examiner les liens entre les dimensions du climat d'inclusion, le sentiment d'inclusion dans l'organisation et dans l'équipe, le sentiment de sécurité psychologique, le leadership inclusif et la culture organisationnelle.

## 2. Portrait de l'échantillon

L'âge moyen des personnes répondantes est de 45,8 ans (É.T. = 8,7), avec une ancienneté organisationnelle moyenne de 10 ans (É.T. = 8,4 ans). Le tableau 1 présente la répartition des personnes répondantes (échantillon) et de celle des cotisant-es du SPGQ (population) selon les groupes d'âge. Il permet de constater que les personnes âgées de 40 à 49 ans (40,8 %)

---

<sup>1</sup> É.T. = Écart-type. Cette mesure de dispersion indique la dispersion de chacune des données en prenant la moyenne comme point de référence. Ainsi, plus l'écart-type est grand, plus les données sont éloignées de la moyenne. Inversement, plus l'écart-type est petit, plus les données sont concentrées autour de la moyenne.

<sup>2</sup> L'analyse de la variance, également appelée ANOVA (correspondant à *Analysis of Variance*) est un modèle statistique qui sert à démontrer l'existence de similitudes ou de différences sur des aspects précis dans une population étudiée. Elle sert à mettre en avant des différences ou des dépendances entre plusieurs groupes et une variable quantitative.

<sup>3</sup> L'analyse post hoc consiste en des analyses statistiques qui ont été spécifiées après l'observation des données. Elles sont généralement utilisées pour découvrir des différences spécifiques entre les moyennes de trois groupes ou plus lorsqu'un test d'analyse de la variance (ANOVA) est significatif. Le test de Tukey a été privilégié.

sont les plus nombreuses dans l'échantillon, ce qui constitue une légère surreprésentation par rapport à la population des cotisant-es du SPGQ (37,8 %).

**Tableau 1. Âge des personnes répondantes**

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

En ce qui a trait au genre, l'échantillon est composé majoritairement de femmes (60,8 %), une proportion légèrement plus élevée que dans la population (57,9 %), comme en témoigne le tableau 2.

**Tableau 2. Identification de genre des personnes répondantes**

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

La majorité des personnes répondantes (41,5 %) détient un baccalauréat ou un diplôme de deuxième cycle universitaire (29,1 %), comme montré au tableau 3.



**Tableau 3. Niveau de scolarité des personnes répondantes**

<b>Diplôme</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Effectif (n)</b>
Diplôme d'études secondaires (DES) ou professionnelles (DEP)	1,4	77
Diplôme d'études collégiales (DEC)	16,8	892
Certificat de 1 <sup>er</sup> cycle universitaire	7,4	392
Baccalauréat	41,5	2 196
Diplôme de 2 <sup>e</sup> cycle universitaire (maîtrise, DESS)	29,1	1 547
Doctorat	3,4	183
Non spécifié	0,5	24
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

Le tableau 4 indique que la majorité des personnes répondantes sont en couple, avec enfant(s) (53,3 %).

**Tableau 4. Composition du ménage des personnes répondantes**

<b>Composition du ménage</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Effectif (n)</b>
Personne seule, sans enfant	13,4	713
Personne seule, avec enfant(s)	9,1	484
En couple, sans enfant	19,7	1 044
En couple, avec enfant(s)	53,3	2 832
Je préfère ne pas répondre	3,9	209
Non spécifié	0,5	29
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

Les personnes répondantes ont également été sondées quant à leur identification à un groupe minoritaire. Il en ressort que 20,0 % de l'échantillon s'identifie à un ou à plusieurs des

groupes minoritaires suivants : personne handicapée<sup>4</sup>, personne autochtone<sup>5</sup>, minorité visible<sup>6</sup>, minorité ethnique<sup>7</sup> et personne LGBTQ+<sup>8</sup>. Les résultats sont présentés au tableau 5.

**Tableau 5. Identification à un groupe minoritaire**

Identification à un groupe minoritaire	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Personne handicapée	1,6	87
Personne autochtone	0,6	30
Minorité visible	8,6	458
Minorité ethnique	5,2	280
Personne LGBTQ+	4,0	211
Préfère ne pas répondre	7,5	504
Aucun de ces groupes	71,2	3 783

Les personnes répondantes ont également été interrogées quant à leur statut de proche aidance<sup>9</sup>. Le tableau 6 montre que 18,0 % des personnes répondantes exercent des responsabilités de proche aidant.

**Tableau 6. Responsabilité de proche aidance des personnes répondantes**

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

<sup>4</sup> Une personne ayant une déficience durable ou récurrente, soit de ses capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, entraînant une incapacité significative et persistante, et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes.

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

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

<sup>7</sup> Une personne qui ne s'identifie pas comme minorité visible ou personne autochtone, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.

<sup>8</sup> Une personne lesbienne, gaie, bisexuelle, trans et queer. Le « + » signifie que d'autres groupes peuvent s'ajouter à l'acronyme.

<sup>9</sup> Les personnes proches aidantes apportent leur soutien à un, à une ou à plusieurs membres de leur entourage qui présentent une incapacité temporaire ou permanente de nature physique, psychologique, psychosociale ou autre, peu importe leur âge ou leur milieu de vie, avec qui elles partagent un lien affectif, familial ou non.

Les personnes répondantes travaillent pour divers ministères, agences et organismes du gouvernement québécois. 81,5 % des répondant-es exercent leur profession au sein de la fonction publique, 14,0 % à l'Agence du revenu du Québec et 4,5 % dans les autres unités parapubliques, comme en témoigne le tableau 7. Les répondant-es de la fonction publique sont plus nombreux, en proportion, que dans la population de cotisant-es du SPGQ (73,4 %).

La liste de tous les employeurs représentés est disponible à l'Annexe 1.

**Tableau 7. Secteur d'emploi des personnes répondantes**

Secteur d'emploi	Répondant-es (échantillon)		Cotisant-es (population)	
	Pourcentage (%)	Effectif (n)	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Fonction publique (ministère ou organisme)	81,5	4 327	73,4	25 622
Secteurs parapublics				
Agence du revenu du Québec	14,0	745	17,7	6 170
Autres secteurs parapublics (Collèges, Instituts, Société des loteries, etc.)	4,5	239	9,0	3 128
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>	<b>100,0</b>	<b>34 920</b>

Enfin, il est possible de constater qu'une minorité de personnes répondantes occupe un poste régionalisé<sup>10</sup> (8,4 %).

**Tableau 8. Régionalisation du poste**

Poste régionalisé	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Oui	8,4	443
Non	91,5	4 829
Non spécifié	0,2	9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

<sup>10</sup> En octobre 2018, le gouvernement du Québec s'est engagé à régionaliser 5 000 emplois. Pour les fins du plan de régionalisation, les territoires qui sont considérés « en région » ont été définis en fonction d'un périmètre de distance de 75 km de route à partir des centres-villes de Québec et de Montréal. Les personnes qui occupent ces postes ont la possibilité de recourir, de façon transitoire, au télétravail à temps complet en attendant la disponibilité des espaces de travail en région.

### 3. Le travail hybride

La première partie du questionnaire portait sur les modalités d'encadrement du travail hybride. Pour plusieurs personnes répondantes, les modalités d'encadrement du télétravail sont régies par la politique-cadre en matière de télétravail, qui suppose une présence physique sur les lieux de l'employeur à raison de deux jours par semaine.

La majorité est en télétravail en moyenne trois jours par semaine (56,2 %). Les résultats montrent toutefois qu'une certaine partie des personnes répondantes télétravaillent plus de trois jours hebdomadairement (22,8 %).

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

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

Afin de comprendre les modalités d'application du travail hybride, les personnes répondantes ont été sondées quant à l'imposition d'un nombre de jours de présence sur les lieux de l'employeur. Le tableau 10 indique que la presque totalité des personnes répondantes se voit imposer un nombre de jours de présence sur les lieux de l'employeur (96,0 %).

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

Imposition d'un nombre de jours de présence obligatoire	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Oui	96,0	5 096
Non	3,1	167
Je ne sais pas	0,8	44
Non spécifié	0,1	4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

La période de calcul du temps consacré au télétravail est majoritairement hebdomadaire (81,6 %).

**Tableau 11. Période de calcul du temps consacré au travail en présence**

Période de calcul du temps consacré au travail en présence	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Hebdomadaire	81,6	4 335
Toutes les deux semaines	0,7	38
Mensuelle	7,8	415
Annuelle	0,2	13
Autre	6,4	338
Non spécifié	3,2	172
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

En ce qui concerne le choix des jours ou des dates de présence sur les lieux de l'employeur, les résultats indiquent que 55,5 % des personnes répondantes n'ont pas d'obligation quant aux journées de présence.

**Tableau 12. Imposition de jours ou de dates de présence obligatoire**

Imposition de jours ou de dates de présence obligatoire	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Oui	42,4	2 252
Non	55,5	2 950
Je ne sais pas	2,0	105
Non spécifié	0,1	4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5 311</b>

L'encadrement de la plage horaire quotidienne de travail a aussi été sondé, et ce, pour les jours de travail en présence et pour les jours de télétravail. Il en ressort que 60,9 % des personnes répondantes se voient imposer une plage horaire de présence obligatoire lors des jours de travail sur les lieux de travail et que 65,7 % se voient imposer une période de disponibilité obligatoire lors des jours de télétravail.

**Tableau 13. Imposition d'une plage horaire de présence obligatoire sur les lieux de travail lors des jours de travail en présence**

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

**Tableau 14. Imposition d'une période de disponibilité à l'intérieur des heures normales de travail lors des jours de télétravail**

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

Les personnes répondantes ont aussi été sondées quant à la présence d'une politique de droit à la déconnexion. Une certaine proportion des personnes répondantes indique la présence d'une telle politique (22,5 %).

**Tableau 15. Présence d'une politique de droit à la déconnexion**

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

En ce qui concerne les fournitures informatiques requises au télétravail, la majorité (51,6 %) des personnes répondantes indique que l'employeur fournit en totalité le matériel informatique pour l'exercice du travail à distance.

**Tableau 16. Mise à disposition du matériel informatique pour l'exercice du travail à distance**

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

Enfin, ce sont 71,9 % des personnes répondantes qui évoquent des contraintes en matière d'emplacement géographique du lieu de travail à distance, comme l'impossibilité de travailler à partir de l'étranger.

**Tableau 17. Contraintes quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance**

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

### *3.1 Commentaires formulés à l'égard du travail hybride*

Les personnes répondantes ont été invitées à formuler des commentaires à l'égard des raisons qui motivent leur choix de télétravailler, ainsi qu'à propos de l'encadrement du travail hybride dans l'organisation.

#### *3.1.1 Les raisons qui motivent le choix de télétravailler*

En ce qui concerne les motivations à opter pour le télétravail, la raison qui ressort le plus fréquemment est le fait de gagner du temps. Les personnes répondantes indiquent le plus souvent que le télétravail leur permet de ne pas perdre de temps dans les transports ou sur la route.

- *Je gagne 2,5 heures par jour. Ce temps est nécessaire pour mon déplacement.*
- *Je n'ai pas à me déplacer, je perds 2 heures par jour!*

En deuxième position se trouve la facilité à concilier la vie personnelle et la vie professionnelle. Si la famille est souvent mentionnée, d'autres sphères de la vie sont aussi évoquées, comme la proche aidance et les loisirs.

- *Très pratique pour la famille: régler des petites choses qui m'obligeraient à prendre un congé plus long pour environ 30 à 60 minutes de mon temps et rattraper le temps perdu en fin de journée.*
- *Temps de faire du sport pour être en santé.*

En troisième lieu, les personnes répondantes évoquent une meilleure concentration, une plus grande tranquillité et la diminution de la fréquence des interruptions.

- *Pouvoir m'isoler pour avancer de gros dossiers lorsque nécessaire et me couper des distractions du bureau.*
- *Les bureaux au travail sont tous très près les uns des autres et nous nous dérangeons les un-e-s les autres lors des multiples réunions virtuelles.*

Ensuite, les personnes répondantes indiquent les économies financières réalisées, notamment les dépenses relatives au stationnement, à l'essence, aux lunches et aux vêtements.

- *Économie sur les lunches, vêtements et frais de transport.*

Les commentaires font aussi ressortir une plus grande efficacité et productivité comme raisons motivant le choix de faire du télétravail.

- *Je suis, et de loin, beaucoup plus productif que quand je me présente au bureau.*

Nous trouvons également les raisons liées à l'amélioration de la qualité de vie. La diminution du stress et de la fatigue est entre autres évoquée.

- *Avoir davantage de temps disponible pour le repos.*
- *J'adore le télétravail, moins de stress.*

Le plus grand confort de l'environnement de travail à la maison est également mentionné.



- *Ergonomie (environnement et équipements meilleurs).*
- *Environnement de travail plus agréable, lumineux qui favorise un bon état d'esprit.*

Enfin, la volonté de diminuer l'empreinte écologique, par la réduction des déplacements, est l'une des motivations évoquées pour choisir le télétravail.

- *Plus écologique et respectueux de l'environnement.*
- *Moins de pollution.*

### **2.1.2 L'encadrement du travail hybride**

En ce qui concerne les commentaires liés à l'encadrement du travail hybride, plusieurs mentionnent une gestion adéquate et une situation globalement satisfaisante.

- *Je trouve que la gestion de l'horaire télétravail/présentiel est appropriée.*
- *C'est bien encadré.*
- *Aucun commentaire, ces arrangements me conviennent parfaitement.*

En deuxième lieu, les commentaires font ressortir un besoin pour plus de flexibilité et de souplesse dans la gestion du nombre de jours de travail en présence.

- *J'aimerais que le nombre de jours soit sur une base mensuelle et non hebdomadaire. Ça permettrait plus de flexibilité dans la gestion des jours en présentiel.*

Notons également un manque de valeur ajoutée pour les journées de travail en présence. Les commentaires font état de l'absence de plusieurs collègues sur les lieux de travail ou de l'utilisation des technologies collaboratives.

- *J'aimerais bien qu'on puisse se rendre au bureau uniquement quand cela ajoute une « plus-value », sinon, c'est du temps, de l'énergie et de l'argent perdus dans le transport.*
- *Je me sens plus seul aux journées de présence physique, où je trouve personne au bureau, que chez moi. Je reste sur Teams même si je suis en présentiel.*

Le nombre de commentaires portant sur l'encadrement du lieu géographique est également assez élevé.

- *Il serait bien d'avoir le droit de faire du télétravail à partir d'autres provinces canadiennes.*

- *La contrainte quant à l'emplacement géographique du lieu de travail à distance et la période pour le calcul de la fréquence de présence empêchent malheureusement toute possibilité de travail à l'étranger présentement.*

Les personnes répondantes soulignent également l'application variable des modalités de travail hybride, selon les gestionnaires et les directions, ce qui engendre un certain sentiment d'injustice.

- *Je crois que ça peut être différent d'une direction à une autre, et ce, dépendamment de la volonté du gestionnaire.*
- *Les règles du SCT ne semblent pas très bien comprises et elles sont appliquées différemment selon les organisations, mais également selon les unités administratives dans chaque organisation. Il y a un manque de cohérence et certains employés sont donc privilégiés, d'autres pas du tout.*

Enfin, les commentaires font état des lieux de travail de l'employeur qui sont inadéquats, peu favorables à la collaboration, désuets et peu ergonomiques.

- *L'état des lieux de travail présentiel est précaire dans mon organisation, propreté, pas assez d'espaces en commun (cafétéria).*

#### 4. L'inclusion en milieu de travail

La seconde section du questionnaire portait sur l'inclusion en milieu de travail. Cette section visait à évaluer cinq variables : 1) le climat d'inclusion dans l'organisation, 2) le sentiment d'inclusion dans l'organisation et dans l'équipe, 3) le sentiment de sécurité psychologique, 4) le leadership inclusif et 5) la culture organisationnelle.

##### 4.1 Le climat d'inclusion

Le climat d'inclusion se définit comme l'engagement collectif d'une organisation à intégrer des identités diverses comme sources de connaissance et de compétences (Nishii, 2013). La moyenne globale obtenue pour le sentiment d'inclusion est de **3,47 (/5)** (É.T. = 0,676).

Le climat d'inclusion se manifeste à travers trois dimensions : **1) des pratiques d'emploi équitables (M = 3,34 ; É.T. = 0,758) ; 2) l'intégration des différences (M = 3,65 ; É.T. = 0,685) et 3) l'inclusion dans la prise de décision (M = 3,39 ; É.T. = 0,847)**. Le tableau 18 illustre les moyennes et pourcentages obtenus pour chacun des items des trois dimensions du climat.

**Tableau 18. Le climat d'inclusion dans l'organisation**

Items	Fortement en désaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni en accord (%)	En accord (%)	Fortement en accord (%)
<b>Dimension 1. Les pratiques d'emploi équitables (M = 3,34 ; É.T. = 0,758)</b>					
1. Mon organisation a un processus de promotion équitable (M = 3,23).	5,6	14,8	38,0	34,7	6,9
2. Le processus d'évaluation du rendement est équitable dans mon organisation (M = 3,51).	3,2	11,1	27,6	47,9	10,2
3. Mon organisation investit dans le développement de tous ses employés et de toutes ses employées (M = 3,47).	4,1	13,8	24,3	46,7	11,0
4. Les employé-es de mon organisation reçoivent un salaire égal pour un travail égal (M = 3,32).	7,7	18,4	21,8	38,6	13,5
5. Mon organisation offre au personnel des moyens sûrs d'exprimer leurs revendications (M = 3,19).	4,7	16,1	40,4	32,9	5,9
<b>Dimension 2. L'intégration des différences (M = 3,65 ; É.T. = 0,685)</b>					
1. Mon organisation se caractérise par un environnement non menaçant dans lequel les gens peuvent révéler leur « vrai » moi (M = 3,71).	2,8	8,8	20,4	50,6	17,3
2. Mon organisation valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (M = 3,82).	1,2	6,7	17,7	57,4	17,0
3. Mon organisation déploie des ressources pour s'assurer que le personnel soit capable de résoudre efficacement les conflits (M = 3,41).	2,8	11,2	35,1	43,6	7,3
4. Le personnel au sein de mon organisation est apprécié pour ce qu'il est en tant que personne, et pas seulement pour le poste qu'il occupe (M = 3,65).	2,5	9,3	23,1	51,0	14,1
5. Dans mon organisation, les gens partagent souvent et apprennent à se connaître en tant que personnes (M = 3,70).	1,8	8,2	21,5	55,6	12,9
6. Mon organisation possède une culture dans laquelle le personnel apprécie les différences que les gens apportent sur le lieu de travail (M = 3,67).	1,9	6,3	27,1	52,9	11,8
<b>Dimension 3. L'inclusion dans la prise de décision (M = 3,39 ; É.T. = 0,847)</b>					
1. Dans mon organisation, la contribution du personnel est activement recherchée (M = 3,63).	2,8	9,2	21,8	54,4	11,8
2. Dans mon organisation, les idées de chacun-e sur la façon d'améliorer les choses sont sérieusement prises en considération (M = 3,37).	4,8	15,5	26,8	43,4	9,5

3. Dans mon organisation, les idées du personnel sont utilisées pour repenser ou redéfinir les pratiques de travail (M = 3,27).	5,2	17,6	29,6	40,3	7,3
4. La direction est convaincue que la résolution des problèmes est améliorée lorsque l'on prend en compte les contributions des différents rôles, niveaux hiérarchiques et fonctions (M = 3,30).	4,6	13,5	36,3	38,1	7,5

En prenant appui sur les moyennes, l'analyse détaillée de chacun des items permet de constater que **les personnes répondantes considèrent que le processus d'évaluation du rendement est équitable (58,1 %)** et que **l'organisation investit dans le développement de tous ses employés et de toutes ses employées (57,1 %)**. La perception en matière d'égalité salariale semble toutefois plus mitigée, alors que **26,1 % des personnes répondantes considèrent que les employé-es ne reçoivent pas un salaire égal pour un travail égal.**

Par ailleurs, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est positivement perçu : **les personnes répondantes perçoivent à 74,4 % que l'organisation valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.** Également, les personnes répondantes estiment que leur organisation se caractérise par un environnement non menaçant dans une forte proportion (67,9 %).

Enfin, si **la contribution du personnel semble recherchée (66,2 %)**, les personnes répondantes considèrent que **les idées du personnel ne sont pas utilisées pour repenser ou redéfinir les pratiques de travail dans une proportion de 22,8 %.**

#### *4.1.2 Différences entre les groupes*

Des analyses supplémentaires ont été effectuées afin d'examiner les différences entre les groupes, sur la base des facteurs identitaires, en ce qui concerne le climat d'inclusion.

Il est possible de constater que la différence s'avère significative entre les groupes d'âge seulement pour la dimension de l'intégration des différences. Les personnes répondantes âgées de 20 à 29 ans perçoivent une plus grande intégration des différences au sein de l'organisation que celles âgées de 50 à 59 ans et de 60 à 69 ans. Il en va de même pour le groupe des 30-39 ans comparativement au groupe des 50-59 ans.

**Tableau 19. Climat d'inclusion en fonction du groupe d'âge**

Groupe d'âge	Effectif (n)	Pratiques d'emploi équitables		Intégration des différences		Inclusion dans la prise de décision	
		M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.
20-29 ans	148	3,36	0,768	3,82	0,712	3,48	0,824
30-39 ans	1075	3,35	0,733	3,72	0,669	3,41	0,843
40-49 ans	2149	3,35	0,764	3,66	0,692	3,41	0,851
50-59 ans	1481	3,33	0,768	3,62	0,683	3,37	0,849
60-69 ans	277	3,38	0,753	3,60	0,688	3,32	0,856
70 ans et plus	6	3,67	0,689	3,91	0,575	3,83	0,438
Total	5136	3,35	0,757	3,66	0,686	3,39	0,848
F		0,491 (n.s.)		5,051**		1,58 (n.s.)	

Note : Non spécifié = 175 ; n.s. = non significatif ; F = signification du test F

\*\* $p < 0,001$

L'examen des différences en fonction du genre révèle que les personnes qui préfèrent ne pas répondre perçoivent un climat d'inclusion plus faible que les hommes et que les femmes, et ce, pour les trois dimensions du climat d'inclusion (pratiques d'emploi équitables, intégration des différences et inclusion dans la prise de décision).

**Tableau 20. Climat d'inclusion en fonction du genre**

Genre	Effectif (n)	Pratiques d'emploi équitables		Intégration des différences		Inclusion dans la prise de décision	
		M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.
Homme	1876	3,36	0,795	3,67	0,705	3,38	0,887
Femme	3219	3,36	0,726	3,68	0,658	3,43	0,816
Personne non binaire	11	3,25	1,194	3,53	1,027	3,11	0,904
Préfère ne pas répondre	161	2,91	0,776	3,15	0,728	2,92	0,854
Total	5267	3,34	0,757	3,66	0,684	3,40	0,848
F		18,597**		32,676**		19,801**	

Note : Non spécifié = 44 ; F = signification du test F

\*\* $p < 0,001$

En ce qui a trait à la perception du climat d'inclusion en fonction de l'identification à un groupe minoritaire, les analyses ne soulèvent aucune différence significative entre les groupes ou avec les personnes qui ne s'identifient à aucun d'eux.

**Tableau 21. Climat d'inclusion en fonction de l'identification à un groupe minoritaire**

Identification à un groupe minoritaire	Effectif (n)	Pratiques d'emploi équitables		Intégration des différences		Inclusion dans la prise de décision	
		M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.
Personne handicapée	87	3,43	0,769	3,77	0,702	3,47	0,875
Personne autochtone	29	3,31	0,662	3,59	0,788	3,36	0,960
Minorité visible	453	3,34	0,741	3,64	0,694	3,40	0,861
Minorité ethnique	273	3,35	0,727	3,65	0,665	3,31	0,843
Personne LGBTQ+	180	3,27	0,769	3,63	0,691	3,29	0,908
Préfère ne pas répondre	502	3,30	0,754	3,63	0,724	3,36	0,849
Aucun de ces groupes	3763	3,35	0,763	3,66	0,679	3,41	0,841
Total	5287	3,34	0,758	3,66	0,685	3,39	0,847
F		0,754 (n.s.)		0,751 (n.s.)		1,324 (n.s.)	

Note : Non spécifié = 90 ; n.s. = non significatif ; F = signification du test F

Si l'on se penche sur les différences en ce qui a trait au statut familial, il est possible de souligner des différences significatives. Les personnes seules, sans enfant, perçoivent un climat d'inclusion significativement plus faible que les personnes en couple, avec enfant(s), et ce, pour les trois dimensions. Aussi, les personnes qui préfèrent ne pas répondre perçoivent un climat d'inclusion significativement plus faible que tous les autres groupes.

**Tableau 22. Climat d'inclusion en fonction du statut familial**

Statut familial	Effectif (n)	Pratiques d'emploi équitables		Intégration des différences		Inclusion dans la prise de décision	
		M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.
Personne seule, sans enfant	706	3,30	0,784	3,60	0,688	3,32	0,880
Personne seule, avec enfant(s)	483	3,33	0,725	3,63	0,677	3,31	0,852
En couple, sans enfant	1036	3,36	0,769	3,66	0,679	3,38	0,871
En couple, avec enfant(s)	2825	3,37	0,747	3,71	0,676	3,45	0,819
Préfère ne pas répondre	208	3,05	0,766	3,32	0,739	3,08	0,879
Total	5258	3,34	0,758	3,66	0,685	3,40	0,847
F		9,847**		17,698**		12,867**	

Note : Non spécifié = 53 ; F = signification du test F

\*\*p < 0,001

Des différences significatives quant au statut de proche aidance sont également observées. Les personnes proches aidantes perçoivent un climat d'inclusion plus faible que celles qui ne jouent pas ce rôle, et ce, pour les trois dimensions. Aussi, les personnes qui préfèrent ne pas répondre perçoivent un climat d'inclusion plus faible en comparaison des deux autres groupes.

**Tableau 23. Climat d'inclusion en fonction du statut de proche aidance**

Statut de proche aidance	Effectif (n)	Pratiques d'emploi équitables		Intégration des différences		Inclusion dans la prise de décision	
		M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.
Oui	953	3,29	0,781	3,62	0,715	3,35	0,863
Non	4129	3,37	0,747	3,68	0,671	3,42	0,839
Préfère ne pas répondre	170	3,01	0,816	3,39	0,784	3,14	0,926
Total	5252	3,34	0,758	3,66	0,685	3,39	0,847
F		22,006**		17,418**		10,604**	

Note : Non spécifié = 59 ; F = signification du test F

\*\* $p < 0,001$

Les analyses révèlent également une différence significative en ce qui a trait à la dimension de l'inclusion dans la prise de décision en fonction de la régionalisation des postes : les personnes qui occupent un poste régionalisé perçoivent une plus grande inclusion dans la prise de décision.

**Tableau 24. Climat d'inclusion en fonction de la régionalisation du poste**

Régionalisation du poste	Effectif (n)	Pratiques d'emploi équitables		Intégration des différences		Inclusion dans la prise de décision	
		M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.
Oui	439	3,36	0,719	3,68	0,658	3,48	0,813
Non	4826	3,34	0,762	3,66	0,687	3,39	0,849
Total	5265	3,34	0,758	3,66	0,685	3,39	0,847
F		0,959 (n.s.)		0,276 (n.s.)		4,811*	

Note : Non spécifié = 46 ; n.s. = non significatif ; F = signification du test F

\* $p < 0,05$

Enfin, en ce qui concerne la perception du climat d'inclusion en fonction du nombre de jours hebdomadaire en télétravail, les analyses ne révèlent aucune différence significative entre les groupes.

**Tableau 25. Climat d'inclusion en fonction du nombre de jours en télétravail**

Nombre de jours en télétravail	Effectif (n)	Pratiques d'emploi équitables		Intégration des différences		Inclusion dans la prise de décision	
		M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.	M (/5)	É.T.
Aucun	110	3,41	0,845	3,72	0,774	3,40	0,847
1 jour	252	3,29	0,753	3,68	0,746	3,39	0,922
2 jours	744	3,31	0,746	3,62	0,698	3,34	0,848
3 jours	2970	3,38	0,747	3,67	0,688	3,42	0,842
4 jours	810	3,26	0,768	3,67	0,605	3,38	0,801
5 jours	393	3,33	0,801	3,59	0,722	3,39	0,921
Total	5279	3,34	0,758	3,66	0,685	3,40	0,847
F		3,839 (n. s.)		1,928 (n.s.)		1,051 (n.s.)	

Note : Non spécifié = 32 ; n.s. = non significatif ; F = signification du test F

#### 4.2 Le sentiment d'inclusion

Le sentiment d'inclusion rend compte des perceptions des individus. Il se définit comme le degré auquel les personnes ont le sentiment de faire partie des processus organisationnels, dans le respect de leur unicité (Chung et al. 2020 ; Mor-Barak et Cherin, 1998). À la fois le sentiment d'inclusion dans l'organisation et le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe ont été mesurés.

##### 4.2.1 Au sein de l'organisation

Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation obtient une **moyenne de 3,62 (/5)** (É.T. = 0,700). Le tableau 26 présente les moyennes et pourcentages obtenus pour chacun des items mesurés.



**Tableau 26. Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation**

Items	Fortement en désaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni en accord (%)	En accord (%)	Fortement en accord (%)
1. Je suis traité-e comme un-e membre important-e de mon organisation (M = 3,54).	2,6	10,3	28,9	46,8	11,4
2. Je sens que j'ai une place au sein de l'organisation (M = 3,72).	2,1	7,2	21,1	56,1	13,5
3. Je suis en relation avec les personnes au sein de mon organisation (M = 3,93).	0,9	4,2	13,1	65,1	16,8
4. Je crois que mon organisation est l'endroit où je suis censé-e être (M = 3,66).	2,6	6,7	28,1	46,9	15,8
5. Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon organisation (M = 3,44).	3,6	12,4	31,2	42,3	10,5
6. Dans mon organisation, je peux apporter des aspects de ma personnalité que d'autres membres de l'organisation n'ont pas en commun avec moi (M = 3,59).	1,9	7,8	29,2	51,1	10,0
7. Les membres de mon organisation m'écoutent même si mes points de vue sont divergents (M = 3,65).	2,0	7,8	23,3	56,7	10,2
8. Au travail, je suis à l'aise d'exprimer des opinions qui divergent de celles des autres membres de l'organisation (M = 3,65).	2,5	9,2	21,7	54,4	12,2
9. Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de l'organisation (M = 3,60).	2,0	9,6	24,8	53,6	10,0
10. Lorsque la perspective de l'organisation devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue (M = 3,38)	3,5	12,4	33,5	43,6	7,1

Les résultats détaillés de chacun des items indiquent que **les personnes répondantes sont fortement en relation avec les personnes dans l'organisation (81,9 %)** et qu'elles estiment avoir une place au sein de l'organisation (69,6 %). Une certaine proportion de personnes répondantes ressentent toutefois que les gens ne se soucient pas vraiment d'elles (16,0 %) et qu'elles ne sont pas en mesure d'apporter un nouveau point de vue lorsque la perspective de l'organisation devient trop étroite (15,9 %).

#### 4.2.1.1 Les différences entre les groupes

En analysant les différences en fonction des groupes d'âge, il est possible de constater qu'il n'y a aucune différence en ce qui concerne le sentiment d'inclusion dans l'organisation.

**Tableau 27. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du groupe d'âge**

Groupe d'âge	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
20-29 ans	148	3,64	0,702
30-39 ans	1065	3,65	0,687
40-49 ans	2125	3,63	0,700
50-59 ans	1469	3,58	0,704
60-69 ans	273	3,64	0,713
70 ans et plus	6	3,98	0,354
Total	5086	3,62	0,700

Note : Non spécifié = 225 ; La différence est non significative.

L'examen des différences en fonction du genre révèle que les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent moins incluses dans l'organisation que les hommes et que les femmes.

**Tableau 28. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du genre**

Genre	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Homme	1852	3,65	0,728
Femme	3186	3,62	0,672
Personne non binaire	10	3,43	1,048
Préfère ne pas répondre	159	3,17	0,698
Total	5207	3,62	0,700

Note : Non spécifié = 104 ; La différence est significative ( $F = 24,366$ ,  $p < 0,001$ )

Si l'on se penche sur les différences en ce qui a trait au statut familial, il est constaté que les personnes en couple, avec enfant(s) se sentent davantage incluses dans l'organisation que les personnes seules, sans enfant et que les personnes seules avec enfant(s). Les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent significativement moins incluses que tous les autres groupes.

**Tableau 29. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du statut familial**

Statut familial	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Personne seule, sans enfant	703	3,54	0,716
Personne seule, avec enfant(s)	479	3,57	0,730
En couple, sans enfant	1031	3,63	0,707
En couple, avec enfant(s)	2782	3,67	0,673
Préfère ne pas répondre	204	3,28	0,756
Total	5199	3,62	0,699

Note : Non spécifié = 112 ; La différence est significative ( $F = 18,412$ ,  $p < 0,001$ ).

En ce qui a trait au sentiment d'inclusion en fonction de l'identification à un groupe minoritaire, les analyses ne révèlent aucune différence significative.

**Tableau 30. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction de l'appartenance à un groupe minoritaire**

Groupe	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Personne handicapée	85	3,61	0,726
Personne autochtone	29	3,47	0,935
Minorité visible	448	3,60	0,691
Minorité ethnique	271	3,54	0,661
Personne LGBTQ+	177	3,54	0,680
Préfère ne pas répondre	495	3,60	0,707
Aucun de ces groupes	3723	3,63	0,700
Total	5228	3,62	0,700

Note : Non spécifié = 83 ; La différence est non significative.

Des différences significatives sont observées en fonction du statut de proche aidance : les personnes proches aidantes se sentent moins incluses que celles qui n'exercent pas ce rôle. Aussi, les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent moins incluses dans l'organisation en comparaison des deux autres groupes.

**Tableau 31. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du statut de proche aidance**

Statut de proche aidance	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Oui	938	3,57	0,737
Non	4088	3,64	0,687
Préfère ne pas répondre	168	3,38	0,737
Total	5194	3,62	0,700

Note : Non spécifié = 117 ; La différence est significative (F = 14,320,  $p < 0,001$ ).

En ce qui a trait au sentiment d'inclusion en fonction de la régionalisation du poste, les analyses ne révèlent aucune différence significative entre les groupes.

**Tableau 32. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction de la régionalisation du poste**

Poste régionalisé	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Oui	434	3,66	0,668
Non	4785	3,61	0,702
Total	5219	3,62	0,699

Note : Non spécifié = 92 ; La différence est non significative.

Enfin, en ce qui concerne le sentiment d'inclusion en fonction du nombre de jours hebdomadaire en télétravail, les analyses ne révèlent aucune différence significative entre les groupes.

**Tableau 33. Sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du nombre de jours en télétravail**

Nombre de jours hebdomadaire en télétravail	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Aucun	108	3,67	0,784
1 jour	245	3,58	0,752
2 jours	739	3,58	0,724
3 jours	2943	3,64	0,691
4 jours	799	3,59	0,651
5 jours	391	3,62	0,749
Total	5225	3,62	0,700

Note : Non spécifié = 86 ; La différence est non significative.

#### 4.2.2 Au sein de l'équipe de travail

Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail a également été mesuré. La moyenne obtenue est supérieure à celle du sentiment d'inclusion dans l'organisation (**M = 4,05** ; É.T. = 0,683). Le tableau 34 présente les statistiques descriptives (moyennes et pourcentages) de chacun des items.

**Tableau 34. Sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail**

Items	Fortement en désaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni en accord (%)	En accord (%)	Fortement en accord (%)
1. Je suis traité-e comme un-e membre important-e de mon équipe de travail (M = 4,07).	1,1	3,8	12,8	52,0	30,4
2. Je sens que j'ai une place au sein de mon équipe (M = 4,15).	1,0	2,9	9,2	54,5	32,4
3. Je suis en relation avec les collègues de mon équipe (M = 4,20).	0,6	2,1	7,1	57,1	33,1
4. Je crois que mon équipe est l'endroit où je suis censé-e être (M = 3,97).	1,7	4,0	17,6	48,6	28,1
5. Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon équipe (M = 3,97).	1,2	4,6	18,4	47,9	27,9
6. Dans mon équipe, je peux apporter des aspects de ma personnalité que d'autres membres du groupe n'ont pas en commun avec moi (M = 4,03).	1,0	3,5	13,3	55,6	26,6
7. Les membres de mon équipe de travail m'écoutent même si mes points de vue sont divergents (M = 4,06).	0,8	3,1	11,6	58,5	25,9
8. Au travail, je suis à l'aise d'exprimer des opinions qui divergent de celles des autres membres de l'organisation (M = 4,02).	1,3	4,3	11,5	56,5	26,4
9. Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de mon équipe (M = 4,03).	1,1	3,4	16,2	58,7	25,1
10. Lorsque la perspective de mon équipe devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue (M = 3,94).	1,5	4,0	16,3	55,5	22,8

Les résultats des analyses de chacun des items indiquent que **les personnes répondantes sont fortement en relation avec les personnes de leur équipe (90,2 %)**. Elles perçoivent également qu'elles ont leur place au sein de l'équipe (86,9 %).

#### 4.2.2.1 Les différences entre les groupes

Si l'on examine les différences entre les groupes d'âge, il est possible de constater que la différence s'avère significative. Les personnes âgées de 50 à 59 ans ressentent un sentiment d'inclusion au sein de l'équipe plus faible que celles âgées de 30 à 39 ans et de 40 à 49 ans.

**Tableau 35. Sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction de l'âge**

Groupe d'âge	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
20-29 ans	147	4,08	0,715
30-39 ans	1061	4,13	0,665
40-49 ans	2142	4,08	0,676
50-59 ans	1469	3,97	0,695
60-69 ans	273	4,00	0,663
70 ans et plus	6	4,52	0,508
Total	5098	4,05	0,681

Note : Non spécifié = 213 ; La différence est significative (F = 8,411,  $p < 0,001$ )

Les différences en fonction du genre révèlent que les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent moins incluses dans l'équipe que les hommes et que les femmes.

**Tableau 36. Sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction du genre**

Genre	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Homme	1862	4,05	0,681
Femme	3189	4,08	0,662
Personne non binaire	11	3,62	1,025
Préfère ne pas répondre	162	3,55	0,804
Total	5224	4,05	0,680

Note : Non spécifié = 87 ; La différence est significative 0,001 (F = 32,817,  $p < 0,001$ ).

Au regard du statut familial, les personnes en couple, avec enfant(s) se sentent davantage incluses dans l'équipe que les personnes seules, sans enfant et que les personnes seules avec enfant(s). Les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent significativement moins incluses dans leur équipe que tous les autres groupes.

**Tableau 37. Sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction du statut familial**

Statut familial	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Personne seule, sans enfant	703	4,00	0,704
Personne seule, avec enfant(s)	478	3,98	0,684
En couple, sans enfant	1028	4,05	0,691
En couple, avec enfant(s)	2800	4,10	0,652
Préfère ne pas répondre	206	3,69	0,810
Total	5215	4,05	0,682

Note : Non spécifié = 96 ; La différence est significative ( $F = 19,992$ ,  $p < 0,001$ ).

Des différences significatives sont observées en fonction des responsabilités de proche aidance : les personnes proches aidantes se sentent moins incluses que celles qui ne jouent pas de rôle de proche aidance. Aussi, les personnes qui préfèrent ne pas répondre perçoivent un sentiment d'inclusion dans l'équipe plus faible en comparaison des deux autres groupes.

**Tableau 38. Sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction du statut de proche aidance**

Statut de proche aidance	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Oui	947	4,01	0,733
Non	4094	4,07	0,665
Préfère ne pas répondre	168	3,77	0,729
Total	5209	4,05	0,682

Note : Non spécifié = 102 ; La différence est significative ( $F = 17,939$ ,  $p < 0,001$ ).

En ce qui a trait au sentiment d'inclusion dans l'équipe en fonction de l'identification à un groupe minoritaire, les analyses révèlent qu'aucune différence n'est observée entre les groupes.

**Tableau 39. Sentiment d'inclusion dans l'équipe en fonction de l'identification à un groupe minoritaire**

Groupe	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Personne handicapée	83	4,09	0,669
Personne autochtone	29	4,20	0,473
Minorité visible	450	3,99	0,673
Minorité ethnique	270	4,03	0,639
Personne LGBTQ+	180	3,96	0,640
Préfère ne pas répondre	496	4,03	0,714
Aucun de ces groupes	3736	4,06	0,687
Total	5244	4,05	0,683

Note : Non spécifié = 67 ; La différence est non significative.

En ce qui a trait au sentiment d'inclusion en fonction de la régionalisation du poste, les analyses ne révèlent aucune différence significative entre les groupes.

**Tableau 40. Sentiment d'inclusion dans l'équipe en fonction de la régionalisation du poste**

Poste régionalisé	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Oui	437	4,03	0,645
Non	4798	4,05	0,687
Total	5235	4,05	0,683

Note : Non spécifié = 76 ; La différence est non significative.

Enfin, en ce qui concerne le sentiment d'inclusion en fonction du nombre de jours hebdomadaire en télétravail, les analyses ne révèlent aucune différence significative entre les groupes.



**Tableau 41. Sentiment d'inclusion dans l'équipe en fonction du nombre de jours en télétravail**

Nombre de jours hebdomadaire en télétravail	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Aucun	108	4,13	0,699
1 jour	251	3,98	0,719
2 jours	738	3,99	0,709
3 jours	2945	4,07	0,675
4 jours	806	4,03	0,639
5 jours	393	4,01	0,745
Total	5241	4,05	0,683

Note : Non spécifié = 70 ; La différence est non significative.

#### *4.3 Le sentiment de sécurité psychologique*

Le sentiment de sécurité psychologique décrit les perceptions des conséquences de la prise de risques interpersonnels dans un contexte particulier, comme le lieu de travail (Edmondson, 1999). Il renvoie à la perception qu'une personne a de sa capacité à se montrer telle qu'elle est, sans crainte de conséquences négatives sur son image de soi, son statut ou sa carrière (Kahn, 1990). Ce sentiment permet au personnel de s'engager, de se connecter, de changer et d'apprendre dans le milieu de travail.

Les résultats témoignent d'une moyenne modérée, avec un score de **3,60** (/5) (É.T. = 6,657). Ils sont présentés, sous forme de pourcentages et de moyennes, au tableau 42.

**Tableau 42. Le sentiment de sécurité psychologique**

Items	Fortement en désaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni en accord (%)	En accord (%)	Fortement en accord (%)
1. Dans mon organisation, je suis capable de soulever des problèmes et des questions difficiles (M = 3,71).	2,2	8,0	21,3	53,6	14,9
2. Dans mon organisation, les gens rejettent parfois les autres parce qu'ils sont différents (M = 3,58) [ <i>inversée</i> ].	20,9	36,3	25,7	13,9	3,3
3. Je peux prendre des risques en toute sécurité dans mon organisation (M = 3,23).	4,2	15,4	40,4	33,2	6,8
4. Il m'est facile de demander de l'aide aux autres membres de mon organisation (M = 3,87).	1,8	6,5	15,4	55,4	20,9
5. Personne dans cette organisation n'agirait délibérément d'une manière qui nuirait à mes efforts (M = 3,62).	2,8	8,9	26,7	46,8	14,9

Il ressort des résultats de l'analyse de chacun des items **qu'il est généralement aisé pour les personnes de demander de l'aide aux membres de l'organisation (76,3 %)** et qu'elles sont capables de soulever des problèmes et des questions difficiles (68,5 %).

#### 4.3.1 Les différences entre les groupes

En analysant les différences en fonction des groupes d'âge, il est possible de constater qu'il n'y a aucune différence en ce qui concerne le sentiment de sécurité psychologique.

**Tableau 43. Sentiment de sécurité psychologique en fonction de l'âge**

Groupe d'âge	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
20-29 ans	148	3,63	0,651
30-39 ans	1073	3,64	0,631
40-49 ans	2151	3,59	0,666
50-59 ans	1480	3,59	0,659
60-69 ans	277	3,65	0,651
70 ans et plus	6	4,20	0,473
Total	5135	3,61	0,656

Note : Non spécifié = 176 ; La différence est non significative.

L'examen des différences en fonction du genre révèle que les personnes répondantes qui préfèrent ne pas répondre ressentent moins de sécurité psychologique que les hommes et que les femmes.

**Tableau 44. Sentiment de sécurité psychologique en fonction du genre**

Genre	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Homme	1878	3,64	0,659
Femme	3207	3,61	0,642
Personne non binaire	11	3,52	1,052
Préfère ne pas répondre	162	3,11	0,677
Total	5258	3,604 0	0,656

Note : Non spécifié = 53 ; La différence est significative ( $F = 32,904$ ,  $p < 0,001$ ).

L'analyse des différences relatives au statut familial met en lumière que les personnes en couple, avec enfant(s) se sentent davantage dans un espace sécuritaire psychologiquement que les personnes seules, sans enfant. Les personnes qui préfèrent ne pas répondre se sentent significativement moins en sécurité psychologiquement que tous les autres groupes.

**Tableau 45. Sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut familial**

Statut familial	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Personne seule, sans enfant	709	3,53	0,691
Personne seule, avec enfant(s)	482	3,57	0,662
En couple, sans enfant	1040	3,62	0,634
En couple, avec enfant(s)	2811	3,64	0,643
Préfère ne pas répondre	208	3,30	0,708
Total	5250	3,60	0,656

Note : Non spécifié = 61 ; La différence est significative 0,001 ( $F = 16,165$ ,  $p < 0,001$ ).

En ce qui a trait au sentiment de sécurité psychologique en fonction de l'identification à un groupe minoritaire, les analyses révèlent qu'il n'y a aucune différence significative entre les groupes.

**Tableau 46. Sentiment de sécurité psychologique en fonction de l'identification à un groupe minoritaire**

Groupe	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Personne handicapée	85	3,68	0,589
Personne autochtone	29	3,80	0,693
Minorité visible	452	3,64	0,667
Minorité ethnique	272	3,55	0,622
Personne LGBTQ+	179	3,50	0,678
Préfère ne pas répondre	500	3,59	0,682
Aucun de ces groupes	3762	3,61	0,654
Total	5279	3,60	0,657

Note : Non spécifié = 32 ; La différence est non significative.

Des différences quant au statut de proche aidance sont constatées : les personnes proches aidantes se sentent moins en sécurité psychologique que celles qui n'ont pas de rôle de proche aidance. Aussi, les personnes qui préfèrent ne pas répondre perçoivent un sentiment de sécurité psychologique plus faible que les deux autres groupes.

**Tableau 47. Sentiment de sécurité psychologique en fonction du statut de proche aidance**

Statut de proche aidance	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Oui	952	3,57	0,686
Non	4122	3,62	0,644
Préfère ne pas répondre	170	3,30	0,708
Total	5244	3,60	0,656

Note : Non spécifié = 67 ; La différence est significative ( $F = 22,370$ ,  $p < 0,001$ ).

En ce qui a trait à la régionalisation du poste, les données n'indiquent aucune différence significative au regard du sentiment de sécurité psychologique.

**Tableau 48. Sentiment de sécurité psychologique en fonction de la régionalisation du poste**

Poste régionalisé	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Oui	442	3,62	0,659
Non	4828	3,60	0,657
Total	5270	3,60	0,657

Note : Non spécifié = 41 ; La différence est non significative.

Finalement, au regard du nombre de jours en télétravail, les résultats n'indiquent aucune différence significative au regard du sentiment de sécurité psychologique.

**Tableau 49. Sentiment de sécurité psychologique en fonction du nombre de jours en télétravail**

Nombre de jours hebdomadaire en télétravail	Effectif (n)	Moyenne (/5)	Écart-type
Aucun	110	3,65	0,750
1 jour	251	3,54	0,664
2 jours	743	3,59	0,652
3 jours	2966	3,63	0,657
4 jours	809	3,52	0,619
5 jours	397	3,59	0,689
Total	5276	3,60	0,657

Note : Non spécifié = 35 ; La différence est non significative.

#### *4.4 Le leadership inclusif*

Le leadership inclusif se définit comme un type de leadership axé sur l'ouverture, la disponibilité et l'accessibilité, créant un contexte dans lequel les personnes sont psychologiquement en sécurité pour exprimer des idées qui peuvent ne pas être en phase avec les normes prescrites dans l'organisation (Carmeli et al., 2010).

La moyenne obtenue pour cette variable est de **3,67 (/5)** (É.T. = 0,730). Les résultats descriptifs de chacun des items sont présentés, sous forme de pourcentages, au tableau 50.

**Tableau 50. Le leadership inclusif**

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

Les personnes répondantes estiment en bonne partie **que leur gestionnaire veille à ce qu'elles soient traitées comme un membre à part entière dans leur équipe (76,9 %) et les stimule à participer activement à l'équipe (76,8 %).**

#### 4.5 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle a été évaluée à partir d'une liste de valeurs qui peuvent être utilisées pour décrire la culture d'une organisation. Cette liste est issue de l'*Organizational culture profile* (OCP) (O'Reilly et al., 1991). Pour chacune des valeurs énoncées, les personnes répondantes devaient indiquer la mesure selon laquelle ces valeurs décrivent leur organisation.

Les valeurs organisationnelles se manifestent à travers les pratiques et les procédures de l'organisation (Schein, 2010). Elles sont donc une composante majeure de la culture organisationnelle, qui sert d'assise au déploiement de pratiques et de stratégies en matière de gestion des ressources humaines et d'inclusion en milieu de travail.

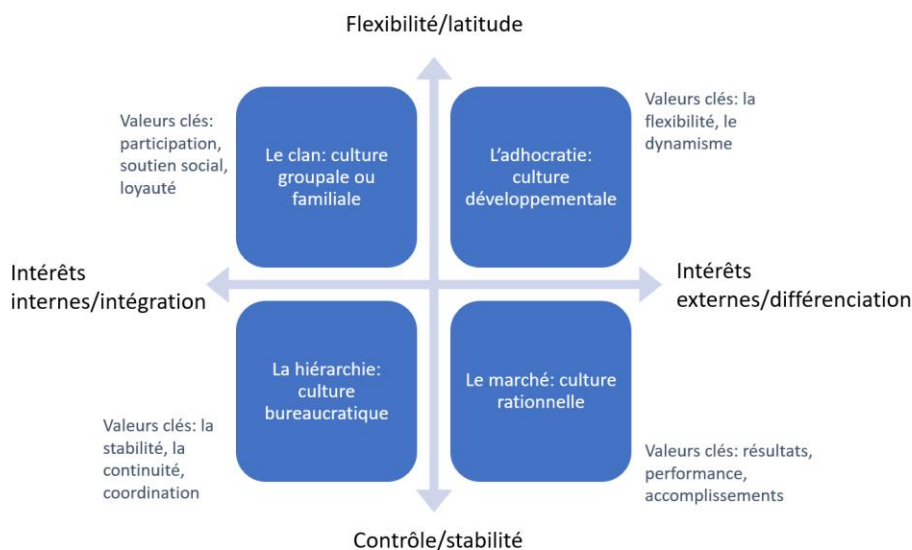
Les résultats obtenus montrent que les valeurs organisationnelles qui décrivent le plus fortement les organisations des personnes répondantes sont **la sécurité d'emploi** : ce sont 86,0 % des personnes répondantes qui indiquent que cette valeur représente *en bonne partie* ou *totalemment* leur organisation, suivie de **l'orientation vers les règles** (82,8 %) et du **respect des droits individuels** (79,8 %).

Tableau 51. Valeurs organisationnelles

Items	Pas du tout (%)	Un peu (%)	Modérément (%)	En bonne partie (%)	Totalemment (%)
Équité	3,7	8,7	22,8	46,7	18,1
<b>Respect des droits individuels</b>	<b>1,4</b>	<b>3,9</b>	<b>14,8</b>	<b>48,1</b>	<b>31,7</b>
Tolérance	1,5	4,9	17,1	51,6	24,9
Orientation vers les personnes	3,5	8,6	25,9	43,4	18,7
Socialement responsable	2,4	8,0	24,8	45,0	19,7
Orientation vers les équipes	2,4	7,8	23,2	46,4	20,3
Travail en collaboration avec les autres	2,1	8,5	18,9	45,3	25,3
Prudence	1,2	4,8	21,7	45,1	27,2
Attention au détail	2,3	7,5	23,3	43,5	23,4
Précision	2,1	7,4	22,4	45,4	22,8
<b>Orientation vers les règles</b>	<b>1,0</b>	<b>3,1</b>	<b>13,1</b>	<b>44,3</b>	<b>38,5</b>
<b>Sécurité d'emploi</b>	<b>0,9</b>	<b>2,3</b>	<b>10,8</b>	<b>39,9</b>	<b>46,1</b>
Prévisibilité	4,2	8,7	31,2	41,9	14,0
Stabilité	3,9	8,1	22,0	43,1	22,9
Innovation	6,8	16,6	32,0	32,6	12,0
Volonté d'expérimenter	7,5	17,8	31,8	32,1	10,8
Saisir les opportunités	5,9	14,7	33,3	34,5	11,6
Prise de risque	12,7	22,2	38,0	22,1	5,1
Esprit d'analyse	1,9	6,4	20,6	45,9	25,1
Ne pas être contraint-e par de nombreuses règles	23,8	22,8	33,3	16,2	3,9
Compétitivité	16,6	22,1	37,7	18,4	5,1
Orientation vers les résultats	2,7	7,7	21,6	45,2	22,8
Orientation vers la réussite	2,6	8,3	24,1	46,0	19,0

Avoir des attentes élevées en matière de performance	3,4	7,9	28,5	41,0	19,2
Orienté·e vers l'action	3,3	10,2	28,3	42,3	15,9
Agressivité	60,6	16,4	15,8	5,1	2,0

Des analyses supplémentaires ont été réalisées avec l'objectif de classer la culture organisationnelle perçue par les personnes répondantes à partir du modèle des valeurs concurrentes (*competing values framework*) de Cameron et Quinn (1999). Dans ce modèle, les cultures organisationnelles sont caractérisées selon deux dimensions : l'orientation interne VS externe et la flexibilité VS le contrôle. Ce modèle est illustré à la figure 1.



**Figure 1. Modèle des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn**

L'analyse des valeurs organisationnelles perçues par les personnes répondantes sous la lentille de ce modèle révèle qu'une **culture bureaucratique/hiérarchique (M = 3,89/5)** prévaut. Elle se révèle un type de culture organisationnelle axée sur les règles, la stabilité et la continuité. Le score moyen pour **la culture groupale est lui aussi relativement élevé (M = 3,80/5)**. Il s'agit d'un type de culture organisationnelle orienté vers les personnes, misant sur la collaboration et le travail d'équipe.



Tableau 52. Les types de cultures organisationnelles perçues

Type de culture	Moyenne (/5)	É.T.	Orientation
<b>Groupale</b>	<b>3,80</b>	0,775	Intérêts internes — intégration Flexibilité — latitude
Développementale	3,04	0,910	Intérêts externes — différenciation Flexibilité — latitude
<b>Bureaucratique/hierarchique</b>	<b>3,89</b>	0,675	Intérêts internes — intégration Contrôle — stabilité
Rationnelle	3,29	0,663	Intérêts externes — différenciation Contrôle — stabilité

## 4. Liens entre les variables

### 4.1 L'effet du climat d'inclusion

#### 4.1.1 Sur le sentiment d'inclusion dans l'organisation

Une analyse de régression linéaire a été utilisée pour vérifier si les dimensions du climat d'inclusion expliquent le sentiment d'inclusion dans l'organisation. Le modèle de régression s'est avéré statistiquement significatif ( $R^2 = 0,622$ ,  $p = < 0,01$ )<sup>11</sup>. Ce résultat signifie que 62,2 % de la variation dans le sentiment d'inclusion dans l'organisation est expliquée par les trois dimensions du climat d'inclusion.

Les pratiques d'emploi équitables ( $\beta = 0,113$ ,  $p = < 0,01$ ), l'intégration des différences ( $\beta = 0,445$ ,  $p = < 0,01$ ) et l'inclusion dans la prise de décision ( $\beta = 0,314$ ,  $p = < 0,01$ ) prédisent significativement le sentiment d'inclusion dans l'organisation.

#### 4.1.2 Sur le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe

Une analyse de régression linéaire a été utilisée pour vérifier si les dimensions du climat d'inclusion expliquent le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe. Le modèle de régression s'est avéré statistiquement significatif ( $R^2 = 0,325$ ,  $p = < 0,01$ ). Ce résultat signifie que 32,5 % de la variation dans le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe est expliquée par le climat d'inclusion.

Toutefois, il s'avère que seule la dimension de l'intégration des différences ( $\beta = 0,493$ ,  $p = < 0,01$ ) prédit significativement le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe.

<sup>11</sup> Le  $R^2$ , également connu sous le nom de coefficient de détermination, est une mesure statistique utilisée pour évaluer l'efficacité d'un modèle de régression linéaire dans la description de la relation entre les variables. Il quantifie la proportion de la variance de la variable dépendante qui est prévisible à partir des variables indépendantes. Lorsque la valeur  $p$  est inférieure à 0,01 (seuil de 99%) ou à 0,05 (seuil de 95 %), le modèle est significatif.

#### *4.1.3 Sur le sentiment de sécurité psychologique*

Une analyse de régression linéaire a été utilisée pour vérifier si les dimensions du climat d'inclusion expliquent le sentiment de sécurité psychologique. Le modèle de régression s'est avéré statistiquement significatif ( $R^2 = 0,497, p = < 0,01$ ). Ce résultat signifie que 49,7 % de la variation dans le sentiment de sécurité psychologique est expliquée par le climat d'inclusion.

Les pratiques d'emploi équitables ( $\beta = 0,113, p = < 0,01$ ), l'intégration des différences ( $\beta = 0,482, p = < 0,01$ ) et l'inclusion dans la prise de décision ( $\beta = 0,175, p = < 0,01$ ) prédisent significativement le sentiment de sécurité psychologique

#### *4.1.4 Sur le leadership inclusif*

Une analyse de régression linéaire a été utilisée pour vérifier si les dimensions du climat d'inclusion expliquent le leadership inclusif du supérieur ou de la supérieure. Le modèle de régression s'est avéré statistiquement significatif ( $R^2 = 0,423, p = < 0,01$ ). Ce résultat signifie que 42,3 % de la variation dans le leadership inclusif est expliquée par le climat d'inclusion.

Les pratiques d'emploi équitables ( $\beta = 0,107, p = < 0,01$ ), l'intégration des différences ( $\beta = 0,385, p = < 0,01$ ) et l'inclusion dans la prise de décision ( $\beta = 0,228, p = < 0,01$ ) prédisent significativement le leadership inclusif.

## *4.2 L'effet de la culture organisationnelle*

### *4.2.1 Sur les dimensions du climat d'inclusion*

Une analyse de régression linéaire a été utilisée pour vérifier si les types de culture organisationnelle expliquent le climat d'inclusion, et ce, pour chacune des trois dimensions.

Pour la première dimension, les pratiques d'emploi équitables, le modèle de régression s'est avéré statistiquement significatif ( $R^2 = 0,424, p = < 0,01$ ). Ce résultat signifie que 42,4 % de la variation dans les pratiques d'emploi équitables est expliquée par la culture organisationnelle. La culture groupale ( $\beta = 0,520, p = < 0,01$ ) et la culture développementale ( $\beta = 0,142, p = < 0,01$ ) prédisent toutes les deux les pratiques d'emploi équitables.

Pour la seconde dimension, l'intégration des différences, le modèle de régression s'est avéré statistiquement significatif ( $R^2 = 0,555, p = < 0,01$ ). Ce résultat signifie que 55,5 % de la variation dans l'intégration des différences est expliquée par la culture organisationnelle. La culture groupale ( $\beta = 0,612, p = < 0,01$ ) et la culture développementale ( $\beta = 0,154, p = < 0,01$ ) prédisent toutes les deux l'intégration des différences.

Pour la troisième dimension, l'inclusion dans la prise de décision, le modèle de régression s'est avéré statistiquement significatif ( $R^2 = 0,491, p = < 0,01$ ). Ce résultat signifie que 49,1 % de la variation dans l'inclusion dans la prise de décision est expliquée par la culture organisationnelle. La culture groupale ( $\beta = 0,464, p = < 0,01$ ) et la culture développementale ( $\beta = 0,253, p = < 0,01$ ) prédisent toutes les deux l'inclusion dans la prise de décision.

## Conclusion

Le travail hybride implique des changements importants dans les pratiques de gestion et dans l'organisation du travail. Il pourrait entraîner des conséquences sur les personnes qui y recourent et sur le climat dans l'organisation. À cet égard, la littérature demeure à ce jour assez peu abondante sur la question, notamment au regard de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail.

Dans cet esprit, l'objectif de cette étude était d'examiner les liens entre les dimensions du climat d'inclusion et le sentiment d'inclusion dans un contexte de travail hybride. À travers l'analyse des données quantitatives recueillies auprès de 5 311 cotisantes et cotisants du SPGQ, certains constats peuvent être dégagés.

D'abord, le climat d'inclusion, c'est-à-dire les pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et l'inclusion dans la prise de décision, n'est pas associé au nombre de jours de télétravail effectué hebdomadairement. Le constat est le même en ce qui a trait au sentiment d'inclusion dans l'organisation et au sein de l'équipe. Ce n'est pas le fait d'être en présence ou à distance qui module le climat et le sentiment d'inclusion : le lieu d'exercice du travail n'est pas en cause. Ce sont plutôt les pratiques de gestion qui sont à considérer.

Ces pratiques se manifestent entre autres à travers une gestion des ressources humaines équitable, qui induit un sentiment de justice. Que ce soit à travers les processus de promotion, d'évaluation du rendement, de développement des compétences ou de rémunération, la gestion des ressources humaines peut se déployer équitablement, à la fois à distance ou en présence. Ajoutons que la possibilité de participer à la prise de décision et la prise en compte des compétences, des expériences et des points de vue uniques de chacun sont aussi des pratiques qui se transposent aussi bien à distance qu'en présence. Les organismes, agences et ministères peuvent donc agir sur ces trois dimensions pour favoriser un climat inclusif dans un contexte d'hybridité.

Ensuite, les résultats de l'étude mettent en lumière qu'une gestion des ressources humaines inclusive, que l'intégration des différences et que l'inclusion dans la prise de décision influencent positivement le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation. Parmi ces trois dimensions, c'est l'intégration des différences qui est le plus fortement associée au sentiment d'inclusion. Pour faire l'expérience de l'inclusion, les individus doivent donc avoir le sentiment d'appartenir au groupe, ce qui signifie que chaque personne est traitée comme membre à part entière de l'organisation et de son équipe, tout en ayant la possibilité de maintenir et d'exprimer son identité unique. L'attention est alors dirigée vers la prise en compte du caractère singulier de chacun. La possibilité pour les membres du personnel de révéler leur vrai « soi », de concilier leurs rôles personnels et professionnels et la mise en œuvre d'une culture organisationnelle dans laquelle les différences sont appréciées comptent parmi les pratiques qui contribuent à ce sentiment de se sentir inclus, c'est-à-dire d'appartenir au processus organisationnel dans le respect de son unicité. En ce sens, la culture organisationnelle joue un rôle. Les organismes, ministères et agences pourraient tenter d'évoluer vers une culture groupale et se dégager au fil du temps d'une structure bureaucratique qui profite moins à l'intégration des différences, selon les résultats présentés dans ce rapport.

Aussi, le fait de s'identifier à un groupe minoritaire n'agit pas sur le climat d'inclusion ni sur le sentiment d'inclusion. Les pratiques de gestion en place paraissent donc équitables, car les perceptions sont les mêmes en ce qui a trait à l'inclusion des personnes, peu importe les facteurs identitaires. Bien qu'il n'y ait pas de différence entre les groupes, certaines pratiques mériteraient toutefois d'être encore plus déployées. C'est le cas entre autres de la possibilité d'apporter un nouveau point de vue lorsque la perspective de l'organisation devient trop étroite. Aussi, la prise en compte des idées du personnel, pour repenser ou redéfinir les pratiques de travail, pourrait être accrue. L'amélioration de ces pratiques profiterait à toutes et tous, peu importe leur identité.

Les données diffèrent cependant pour deux groupes en particulier. D'une part, le statut familial est à considérer. Les personnes seules, qu'elles aient ou non des enfants, se sentent à la fois moins incluses dans leur organisation et dans leur équipe que leurs collègues en couple. Dans le même ordre d'idées, les personnes seules sans enfant perçoivent le climat comme moins inclusif. D'autre part, les personnes proches aidantes perçoivent un climat moins inclusif et indiquent un sentiment d'inclusion plus faible dans l'organisation et au sein de l'équipe que leurs collègues qui n'exercent pas de telles responsabilités.

Ces résultats méritent d'être approfondis, afin de mieux comprendre ces différences, notamment parce que ces personnes représentent une part importante de la population québécoise. Par exemple, dans la province, en 2021, 19 % des adultes âgés de plus de 15 ans vivaient seuls et 16,5 % des familles étaient monoparentales (Statistique Canada, 2022). Ce sont par ailleurs, 21,1 % des adultes âgés de plus de 15 ans qui exerçaient le rôle de proche aidance en 2018 (Institut de la Statistique du Québec, 2022). Les employeurs gagnent donc à réfléchir à leur inclusion dans les milieux de travail. À cet égard, certaines pistes de réponses peuvent être explorées. Par exemple, il importe de réfléchir aux mesures de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, afin de s'assurer qu'elles soient adaptées à différents cas de figure. Une politique flexible de conciliation des temps sociaux est donc à privilégier. Dans le cas spécifique des personnes proches aidantes, une reconnaissance de leurs responsabilités, tant par les gestionnaires que par les collègues, s'avère nécessaire. Prendre soin et accompagner une ou un proche implique des contraintes particulières et appelle au développement de certaines compétences qu'il convient de reconnaître. Qui plus est, les conséquences des responsabilités sur l'emploi et sur les personnes qui les exercent sont largement documentées (par exemple, Fast, 2015 ; Sinha, 2013 ; Van Pevenage, 2010). Sans prise en compte de cette situation singulière, les personnes risquent de se sentir marginalisées.

## Liste des références bibliographiques

- Binet, S., Jean, A., Letourneux, F., Öngün, E. et Yon, K. (2021). À l'épreuve du télétravail. *Mouvements*, 106(2), 60-69.
- Binet, S. (2022). Femmes qualifiées et télétravail : la double peine?. *Travail, genre et sociétés*, 48(2), 163-165.
- Cameron, K. S. et Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. et Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- 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.
- 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.
- Delmas, C. (2021). Le télétravail notarial : un engagement contraint?. *Sociologies pratiques*, 43(2), 41-50.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fast, J., D.S. Lero, N. Keating, J. Eales et K. Duncan. 2014. *The Economic Costs of Care to Employers: A Synthesis of Findings*, Research on Aging, Policies and Practice (RAPP), Department of Human Ecology, Edmonton, University of Alberta.
- Institut de la statistique du Québec (2022, 9 février). Les personnes proches aidantes au Québec en 2018. ISQ. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/proche-aidance-quebec-2018/publication/personnes-proches-aidantes-quebec-2018>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guéaut, 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.
- 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.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. et Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

- 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>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Sinha, M. 2013. *Portrait des aidants familiaux, 2012*, Statistique Canada, Document analytique, Mettre l'accent sur les Canadiens : résultats de l'Enquête sociale générale. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-652-x/89-652-x2013001-fra.pdf?st=SWDLWj5W>
- Statistique Canada, (2022, 16 décembre). Série « *Perspective géographique* », *Recensement de la population de 2021*. Statistique Canada. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/fogs-spg/page.cfm?topic=4&lang=F&dguid=2021A000224>
- Statistique Canada. (2021, 4 août). *Le travail à domicile : une nouvelle expérience pour plusieurs travailleurs et employeurs canadiens*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210804/dq210804b-fra.htm>
- Van Pevenage, I. 2010. La recherche sur les solidarités familiales. Quelques repères, *Idées économiques et sociales*, 4(162), 6-15.

## Annexe 1. Liste des employeurs représentés

Employeur	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Agence du revenu du Québec	745	14,0
Assemblée nationale	33	,6
Autorité des marchés financiers	48	,9
Bibliothèque et Archives nationales du Québec	15	,3
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	2	,0
Cégep André-Laurendeau	3	,1
Cégep de Jonquière	4	,1
Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue	5	,1
Cégep de Lanaudière	10	,2
Cégep de Sainte-Foy	6	,1
Cégep de Saint-Hyacinthe	9	,2
Cégep de Thetford	2	,0
Cégep de Trois-Rivières	11	,2
Centre d'acquisitions gouvernementales	31	,6
Collège de Bois-de-Boulogne	3	,1
Collège Montmorency	9	,2
Commissaire à la langue française	1	,0
Commissaire à l'éthique et à la déontologie	1	,0
Commissaire au lobbying du Québec	3	,1
Commission d'accès à l'information	7	,1
Commission de la capitale nationale du Québec	1	,0
Commission de protection du territoire agricole du Québec	2	,0
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	414	7,8
Commission des transports du Québec	3	,1
Commission municipale du Québec	3	,1
Conseil des arts et des lettres du Québec	5	,1
Conseil du statut de la femme	4	,1
Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec	2	,0
Curateur public	70	1,3
Directeur des poursuites criminelles et pénales	8	,2
École nationale de police du Québec	6	,1
Fonds Accès Justice	1	,0
Fonds aérien	1	,0
Fonds de la cybersécurité et du numérique	18	,3
Fonds de partenariat touristique	15	,3
Fonds des registres du ministère de la Justice	3	,1
Fonds des réseaux de transport terrestre	2	,0
Fonds des ressources naturelles	2	,0
Institut de la statistique du Québec	47	,9
Institut de technologie agroalimentaire du Québec	5	,1
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	4	,1
Institut national d'excellence en santé et en services sociaux	32	,6
Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel	4	,1
La Financière agricole du Québec	60	1,1
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	87	1,6

Ministère de la Culture et des Communications	60	1,1
Ministère de la Cybersécurité et du Numérique	155	2,9
Ministère de la Famille	75	1,4
Ministère de la Justice	115	2,2
Ministère de la Langue française	6	,1
Ministère de la Santé et des Services sociaux	167	3,1
Ministère de la Sécurité publique	197	3,7
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	160	3,0
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et l'Énergie	55	1,0
Ministère de l'Éducation	131	2,5
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	369	6,9
Ministère de l'Enseignement supérieur	67	1,3
Ministère de l'Env., Lutte contre les chang. climatiques, Faune et Parcs	301	5,7
Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	79	1,5
Ministère des Finances	34	,6
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	24	,5
Ministère des Ressources naturelles et des Forêts	233	4,4
Ministère des Transports et de la Mobilité durable	304	5,7
Ministère du Conseil exécutif	55	1,0
Ministère du Travail	6	,1
Musée d'art contemporain de Montréal	3	,1
Musée de la Civilisation	10	,2
Musée national des beaux-arts du Québec	6	,1
Office de la protection du consommateur	10	,2
Office des personnes handicapées du Québec	15	,3
Office des professions du Québec	5	,1
Office québécois de la langue française	56	1,1
Protecteur du citoyen	9	,2
Régie de l'assurance maladie du Québec	164	3,1
Régie des alcools, des courses et des jeux	7	,1
Régie du bâtiment du Québec	34	,6
Retraite Québec	145	2,7
Services documentaires multimédias	1	,0
Société de l'assurance automobile du Québec	188	3,5
Société des loteries du Québec	27	,5
Sûreté du Québec	77	1,4
Tribunal administratif des marchés financiers	1	,0
Tribunal administratif du logement	3	,1
Tribunal administratif du Québec	7	,1
Tribunal administratif du travail	13	,2
Non spécifié	190	3,6
<b>Total</b>	<b>5311</b>	<b>100,0</b>



## Annexe 2. Échelles de mesure

Variables	Définition	Échelle de mesure utilisée
Climat d'inclusion	Un engagement collectif à intégrer des identités diverses comme source de connaissances et de compétences. Cet engagement se manifeste par trois dimensions : 1) des pratiques d'emploi équitables ; 2) l'intégration des différences et 3) l'inclusion dans la prise de décision.	Nishii, 2013
Sentiment d'inclusion	Degré auquel les personnes ont le sentiment de faire partie des processus organisationnels, dans le respect de leur unicité.	Chung et al., 2020
Sentiment de sécurité psychologique	Les perceptions des conséquences de la prise de risques interpersonnels dans un contexte particulier, comme le lieu de travail.	Edmonson, 1999
Leadership inclusif	Un type de leadership axé sur l'ouverture, la disponibilité et l'accessibilité, créant un contexte dans lequel les personnes sont psychologiquement en sécurité pour exprimer des idées qui peuvent souvent ne pas être en phase avec les normes prescrites dans l'organisation.	Ashikali et al., 2021
Culture organisationnelle	L'ensemble des postulats partagés qu'un groupe donné a inventés, développés, découverts en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces postulats sont suffisamment valides pour la survie des membres du groupe et ils sont enseignés à de nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et de sentir les problèmes auxquels le groupe fait face.	Version abrégée du <i>Organizational culture profile</i> (OCPI O'Reilly et al., 1991) utilisé par Marchand et al. 2013