

[Page de garde]



**HEC Montréal**

**La présence de l'animal en milieu de travail**

Une étude sur la perception du rôle de la présence de l'animal dans  
l'affirmation de la culture organisationnelle

Par

Julie-Ann Lepage

Science de la gestion

(Management)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention*

*du grade de maîtrise ès sciences*

*(M. Sc.)*

Juin 2020

© Julie-Ann Lepage, 2020



## **Résumé**

Le contexte sociétal actuel, qui démontre une augmentation des valeurs milléniales sur le marché de l'emploi, concorde avec l'augmentation de la présence de l'animal dans plusieurs compagnies. C'est pour cette raison que ce mémoire porte sur le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle. Basé sur les études existantes sur ce dernier en milieu de travail, les entreprises qui acceptent l'animal peuvent se définir selon quatre caractéristiques soient : la faible présence de règles formelles, le souci du bien-être des individus, mais aussi du fonctionnement de la communauté et une frontière entre la vie professionnelle et personnelle floue. Celles-ci s'associent principalement à ce que la théorie appelle l'entreprise libérée d'Isaac Getz. Les données récoltées permettent, quant à elles, de constater que la présence de l'animal joue un rôle de vecteur sous trois angles : (1) d'affirmation de certaines valeurs organisationnelles, (2) d'amélioration de l'image projetée et de facilitation du recrutement et (3) d'influence des comportements et attitudes à adopter.

Les trois rôles ont pu être découverts grâce à une méthodologie qualitative composée principalement d'entretiens semi-dirigés. Ce mémoire reste novateur puisqu'il n'y a pratiquement pas d'étude qui porte sur l'animal et la culture organisationnelle.

**Mots clés :** animal en milieu de travail, culture organisationnelle, génération Y, bien-être, normes, valeurs organisationnelles, recrutement

## **Abstract**

The current societal context shows an increase in millennial values on the job market that is consistent with the increase of the presence of animals in the workplace. For this reason, this essay discusses the role of the presence of the animal in organizational culture. Based on existing articles on the subject, companies that allow pets can be defined by four attributes: the absence of formal rules, the concern for the well-being of the employees, the proper work of the organizational community and the blurred boundaries between professional and personal life. These characteristics can also be related to the free form of Isaac Getz. The data collected make it possible to observe that the presence of the animal plays a role of a vector from three angles: (1) the affirmation of certain organizational values, (2) the improvement of the view of the company and improvement of the recruitment and (3) the influence on the behaviors and attitudes that are expected.

These three roles were discovered due to a qualitative methodology mainly composed of semi-structured interviews. This master thesis remains innovative since there have been practically no studies that focus on the animal and organizational culture.

**Key words :** animal at the workplace, organizational culture, millennial, well-being, norms, organisational values, recruitment

## **Table des matières**

<b>Résumé</b> .....	iii
<b>Abstract</b> .....	iv
<b>Table des matières</b> .....	v
<b>Liste des tableaux</b> .....	vii
<b>Remerciements</b> .....	viii
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : Revue de littérature</b> .....	4
1. 1 Définir la culture organisationnelle .....	4
<i>1. 1. 1 Le modèle de Schein et de Martin</i> .....	4
<i>1. 1. 2 Comment le contexte actuel encourage la présence de l'animal en milieu organisationnel ?</i> .....	6
1. 2 La définition des organisations qui acceptent les animaux .....	9
<i>1. 2. 1 Les organisations qui acceptent les animaux se caractérisent par la faible présence de règles formelles</i> .....	9
<i>1. 2. 2 Les organisations qui acceptent les animaux se caractérisent par un souci du bien-être des individus</i> .....	10
<i>1. 2. 3 Les organisations qui acceptent les animaux se caractérisent par la volonté d'un bon fonctionnement dans la communauté</i> .....	13
<i>1. 2. 4 Les organisations qui acceptent les animaux se caractérisent par une frontière floue entre la vie professionnelle et personnelle</i> .....	16
1. 3 La théorie Z et l'entreprise libérée : Deux modèles qui permettent de faire le portrait des entreprises qui acceptent les animaux. ....	18
<i>1. 3. 1 La Théorie Z</i> .....	18
<i>1. 3. 2 L'entreprise libérée</i> .....	21
1. 4 Les entreprises qui acceptent les animaux à Montréal .....	24
1. 5 Conclusion .....	26
<b>Chapitre 2 : Méthodologie</b> .....	28
2.1 La méthode utilisée : une démarche inductive et une méthode qualitative .....	28
2. 2 Les participants : les spécialistes et les travailleurs .....	29
2. 3 Consentement .....	32
2. 4 Les méthodes de récoltes de données : les entrevues et les observations .....	32
<i>2. 4. 1 Les entrevues</i> .....	32
<i>2. 4. 2 Les observations</i> .....	33

2. 5 Méthode d'analyse .....	34
<b>Chapitre 3 : Analyse et interprétation des données .....</b>	<b>37</b>
3. 1 La présence de l'animal est un vecteur d'affirmation de certaines valeurs organisationnelles .....	37
3. 1. 1 <i>La démonstration des valeurs importantes de la culture organisationnelle grâce à la présence de l'animal .....</i>	38
3. 1. 2 <i>Le bien-être privilégié par les entreprises qui acceptent les animaux .....</i>	40
3. 1. 3 <i>La présence de l'animal contribue à la cohésion sociale et de renforcement de la communauté organisationnelle .....</i>	44
3. 2 La présence de l'animal est un vecteur d'amélioration de l'image projetée et de facilitation du recrutement en organisation .....	46
3. 2. 1 <i>La projection d'une image positive de l'entreprise .....</i>	47
3. 2. 2 <i>La relation positive entre la présence de l'animal et le recrutement.....</i>	49
3. 3 La présence de l'animal est un vecteur d'influence des comportements et attitudes à adopter .....	53
3. 3. 1 <i>La gestion informelle des organisations acceptant la présence animalière.....</i>	53
3. 3. 2 <i>La liberté et la flexibilité accordées aux employés .....</i>	55
3. 3. 3 <i>L'absence de conflits liés à la présence de l'animal .....</i>	58
3. 4 Conclusion : L'animal en tant que vecteur .....	61
<b>Chapitre 4 : Discussion et conclusion .....</b>	<b>63</b>
4. 1 Discussion .....	63
4. 2 Résumé et contributions théoriques .....	67
4. 3 Contributions managériales .....	69
4. 4 Limites de l'étude et avenues de recherches futures .....	71
4. 5 Réflexion conclusive .....	72
<b>Bibliographie .....</b>	<b>74</b>
<b>Annexe 1 : Guide d'entretien des travailleurs .....</b>	<b>i</b>



**Liste des tableaux**

Tableau 1 : Spécialistes ..... 30  
Tableau 2 : Travailleurs/Travailleuses ..... 31

## **Remerciements**

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas pu se faire seule puisqu'elle n'aurait pas été possible sans l'aide, le support et l'encouragement de mes proches. Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur, Alaric Bourgoïn. Il m'a permis de me dépasser et m'a incitée à affirmer mes idées. Sans son aide, ses conseils et son encadrement, je n'aurais sans doute jamais complété cette aventure.

J'aimerais aussi souligner la contribution de tous les participants et participantes qui ont accepté généreusement de m'offrir leur temps pour partager leurs expériences et opinions. Sans eux, aucune donnée n'aurait pu être récoltée. J'ai grandement apprécié tout ce qui m'a été partagé.

Ensuite, je remercie HEC Montréal pour la qualité de son corps professoral et de l'enseignement qui m'a été promulguée. De plus, je voudrais remercier les membres du jury qui ont pris le temps d'évaluer mon mémoire.

Finalement, un grand merci à ma famille qui m'a appuyée, soutenue, encouragée tout au long de ce processus. Merci infiniment à mon meilleur ami, David Eng, qui m'a écouté et conseillé lors de la rédaction.

## **Introduction**

La présence de l'animal est de plus en plus répandue en milieu de travail. De grosses entreprises connues telles que Google ou Amazon ne sont que deux exemples d'organisations qui ont décidé de l'adopter. Plusieurs raisons peuvent les pousser à agir de la sorte, telles que la considération du bien-être des employés ou la facilitation du rapport entre la vie professionnelle et personnelle. L'animal peut aussi servir d'aspect promotionnel afin de rendre l'environnement de travail plus attrayant.

Une étude de 2015 réalisée par la *Society for Human Resource Management's Employee Benefits* a trouvé que 8 % de leurs répondants travaillaient dans un milieu qui permettait la présence de l'animal (Foreman, Glenn, Meade et Wirth, 2017, p. 1). Selon l'étude de l'APPA (*American Pet Product Association*) de 2017-2018, ce serait plutôt 11 % des propriétaires qui peuvent amener un animal au travail (tous types d'animaux confondus) et plus spécifiquement 13 % sont des propriétaires de chiens (Springer, 2017, p. 13). Ces données révèlent qu'il est possible que le pourcentage d'entreprises qui accepte les animaux au sein de leur organisation augmente au cours des années.

Néanmoins, l'animal est admis de manière plus officielle dans les bureaux uniquement depuis quelques années. Pour exemple, en 1999, Pet Sitter International (PSI) a fondé la journée « Take your Dog to Work » (Pet Sitters International, Inc, 2019). Chaque année, les entreprises sont invitées à ouvrir leurs portes aux amis canins de leurs employés. Cette tendance a gagné en popularité et s'est même étendue aux chats (« Take Your Cat To Work Day ») (Pet Sitters International, Inc, 2019). Par contre, la présence du chien semble plus courante que celle du chat puisque les articles publiés sur internet font davantage mention du chien.

Par conséquent, il est intéressant de se questionner sur la place qu'occupe l'animal en organisation au Canada et, plus spécifiquement, dans les entreprises montréalaises. Le contexte sociétal actuel semble être propice à la présence de l'animal. Notamment, la culture des entreprises et la valeur attribuée à ce dernier démontrent qu'il y a effectivement une importance qu'il lui est attribué. Néanmoins, aucune étude n'a encore été effectuée sur

la relation entre la présence de l'animal et la culture organisationnelle. Par contre, les études existantes laissent entrevoir des éléments qui permettent de les rapprocher. Étant donné que la culture comporte trois niveaux soit : les artefacts, les valeurs et les présupposés, il est possible de penser que la présence de l'animal pourrait aussi les influencer. De ce fait, il est intéressant de se poser la question suivante : quel est le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle ? Dans cette question de recherche, d'une part, le rôle se réfère à la fonction, à ce qu'il représente et à la manière dont il influence les organisations. Le terme d'affirmation, d'autre part, est utilisé pour désigner le fait d'exprimer, d'énoncer et de démontrer des éléments en lien avec la culture organisationnelle tout en les assumant (c'est-à-dire en les acceptant tels qu'ils sont).

En ce qui concerne la littérature existante, la plupart des articles publiés portent sur les États-Unis. Cela peut donner un aperçu du phénomène et de son importance, mais il est plausible que cela ne reflète pas la réalité au Canada. Par ailleurs, il existe d'autres endroits dans le monde où les travailleurs ont aussi la possibilité d'amener leur chien lors de l'exercice de leurs fonctions. En Suède, selon Manimalis (2009), environ 13 % des foyers suédois possèderaient un chien (Norling et Keeling, 2010, p. 157). Selon l'étude de Norling et Keeling (2010) parmi les 204 propriétaires de chien interrogés, 16 % l'amèneraient au travail. En France, ce serait 1 personne sur 7 qui a cette possibilité (Treguier, 2018).

Cependant, les études sur le sujet restent encore peu nombreuses puisque le phénomène est très récent. De plus, l'utilisation de l'ethnographie pour étudier les animaux en organisation peut s'avérer difficile puisqu'ils se distinguent des êtres humains (Hamilton et Taylor, 2012, p. 44). Ils communiquent de manière différente, n'écrivent pas et ne peuvent pas nous faire part de leur vécu (Hamilton et Taylor, 2012, p. 44). De même, les études existantes sur l'animal en milieu de travail s'effectuent souvent en laboratoire (Foreman, Glenn, Meade et Wirth, 2017, p. 7). Foreman, Glenn, Meade et Wirth (2017) ajoutent qu'il reste des questions sur l'effet à court et à long terme du chien sur le milieu de travail et que l'étude de ce phénomène requiert de multiples professions et disciplines scientifiques.

Même si les études présentent des résultats concrets sur les impacts de présence de l'animal, la plupart d'entre elles n'entrent pas en détail concernant l'explication de ces

résultats. Certains articles tels que celui de Foreman, Glenn, Meade et Wirth (2017) ne prennent pas d'exemples d'entreprises spécifiques. Ainsi, il est difficile d'évaluer le véritable impact du chien sur l'organisation.

Conséquemment, afin de répondre à la question de recherche de ce mémoire, celui-ci sera séparé de la manière suivante : la première partie impliquera une revue de la littérature. Il y sera expliqué plus en profondeur ce qu'est la culture organisationnelle et le contexte actuel. Cette partie est essentielle puisque, sans une définition de la culture et ce qui caractérise la société contemporaine, il sera très difficile, voire impossible, de déterminer le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle. Par la suite, il y aura une présentation des différentes caractéristiques des entreprises qui acceptent les animaux. Avec la littérature, il a été possible d'établir des liens entre les différents articles afin de savoir dans quel environnement l'animal se situe. De ce fait, il sera concevable de faire des rapprochements avec la théorie Z et l'entreprise libérée.

Afin de bien saisir le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle, une démarche inductive basée sur une méthodologie qualitative, composée principalement d'entrevues semi-structurées, a été utilisée pour récolter et analyser les données du terrain. La perception de spécialistes animaliers et de travailleurs, qui sont dans un environnement acceptant l'animal, a fourni les informations nécessaires afin de déduire que l'animal sert de vecteur sous trois aspects. Le premier est l'affirmation de certaines valeurs organisationnelles, le second est l'amélioration de l'image projetée et de facilitation du recrutement, enfin, le dernier est l'influence des comportements et attitudes à adopter. Pour clore ce mémoire, il y aura une discussion sur le lien entre le contrôle informel et la présence de l'animal, ainsi qu'une conclusion sur la façon dont les résultats peuvent contribuer au management et aux recherches futures. Enfin, il y aura quelques réflexions personnelles sur les apprentissages liés à la réalisation de ce mémoire.

## **Chapitre 1 : Revue de littérature**

Cette partie présente une revue de littérature qui a pour objectif de comprendre le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle. Il y sera présenté les différentes études sur le sujet. Ainsi, dans un premier temps, il sera important de définir la culture organisationnelle et de la situer dans le contexte actuel. Ensuite, en se basant sur les différents écrits concernant la présence de l'animal en milieu de travail, plusieurs caractéristiques seront ressorties. Celles-ci tenteront d'établir une définition du type d'organisations qui admettent les animaux. Puis, grâce aux caractéristiques présentées dans la section précédente, il sera possible d'établir un lien avec deux modèles : la Théorie Z et l'entreprise libérée. Puisque cette étude s'est principalement effectuée à Montréal, la dernière partie se focalisera sur le contexte montréalais. Tous ces éléments permettront de comprendre le contexte dans lequel la présence de l'animal s'insère.

### **1. 1 Définir la culture organisationnelle**

En premier lieu, il est essentiel de savoir que la culture organisationnelle a un impact sur les individus d'une organisation. Effectivement, plus celle-ci est forte, plus la communauté organisationnelle partagera des valeurs et des présupposés qui se refléteront par des comportements, des attitudes et par la disposition physique des lieux. Ainsi, pour répondre adéquatement à la question de recherche sur le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle, il est tout à fait pertinent de commencer par définir la culture organisationnelle. Pour ce faire, les modèles de Schein et de Martin seront utilisés. De plus, sachant que la démographie changeante amène de nouvelles valeurs et normes au travail, il sera pertinent de comprendre le contexte actuel. Effectivement, ce dernier influence la culture des organisations. Ainsi, tous ces éléments serviront de base afin de définir la culture des organisations actuelles qui acceptent les animaux.

#### *1. 1. 1 Le modèle de Schein et de Martin*

Afin de mieux comprendre le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle, il est nécessaire de la définir. C'est le modèle d'Edgar Schein qui a d'abord été choisi. Effectivement, il représente une figure d'importance à la définition de

la culture organisationnelle. Selon lui, la culture organisationnelle peut être perçue comme un ensemble d'artéfacts, de valeurs et de présupposés. Par la suite, les concepts de Joanne Martin seront ajoutés à sa définition afin d'avoir une vue plus complète.

La culture est une partie intégrante de la vie organisationnelle. Edgar Schein (2004) définit ce concept comme :

« [...] un ensemble de présupposés de base partagé qui a été appris par un groupe au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'intégration internes et externes, qui a fonctionné suffisamment bien pour être considéré valide et, par conséquent, est enseigné aux nouveaux membres comme étant la bonne manière de percevoir, penser et ressentir par rapport à ses problèmes. » (Schein, 2004, p. 17, traduction libre)

Selon son modèle, il y aurait trois niveaux à la culture organisationnelle : les artéfacts, les valeurs et les présupposés (Schein, 2004, p. 26). Tout d'abord, les artéfacts sont les éléments visibles comme l'architecture, l'habillement des personnes, les rituels observables, les valeurs publiées, etc. Ensuite, les valeurs et les croyances sont les stratégies, buts et justifications adoptés. Elles sont conscientes et souvent peuvent servir à prévoir les comportements observés au niveau des artéfacts. Puis, les présupposés sont inconscients, pris pour acquis et sont très difficiles à changer. Dans un groupe, ils sont partagés par le plus grand nombre et dictent, en quelque sorte, les actions quotidiennes. Toujours selon Schein, la culture commencerait avec un leader/fondateur qui imposerait ses propres valeurs et présupposés au groupe. Lorsqu'ils sont acceptés et généralisés, ce serait la culture, qui, par la suite, influencerait le type de leadership.

Pour Joanne Martin (2001), la culture peut se manifester de différentes manières. D'après elle, les manifestations culturelles peuvent être des rituels, des histoires et des scripts, un jargon, de l'humour et des arrangements physiques. Celles-ci seraient partagées par la plupart des membres organisationnelles. Elle définit la culture comme étant « un ensemble d'interprétations composé de la signification associée à différentes manifestations culturelles » et des « aspects la vie des gens qui représentent leurs tentatives de comprendre et de donner un sens à leurs expériences » (Martin, 2001, p. 330, traduction libre).

Ces deux présentations de la culture semblent être complémentaires parce que les manifestations de Joanne Martin pourraient, en quelque sorte, correspondre aux artéfacts

de Schein. D'ailleurs, sa définition se rapproche de celle de Schein puisque ce qu'il appelle des présupposés peut aussi servir à comprendre et donner du sens aux expériences vécues par un groupe.

Ainsi, pour résumer, dans la culture, il y aurait un ensemble d'éléments visibles (tels que la décoration, la disposition des lieux, l'habillement des personnes, le langage utilisé, etc.) qui représentent des valeurs connues et partagées par le groupe. Celles-ci découlent des présupposés qui dictent de manière inconsciente les vérités du groupe, les manières adéquates d'agir, etc. Il est intéressant de constater que les trois niveaux de culture (les artefacts, les valeurs et les présupposés) sont aussi influencés par la culture de la société dans laquelle ils s'insèrent. De ce fait, pour comprendre le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle, il n'est pas suffisant de comprendre uniquement ce concept. Il faut aussi le situer dans le contexte actuel.

### *1. 1. 2 Comment le contexte actuel encourage la présence de l'animal en milieu organisationnel ?*

Maintenant que la culture a été définie de manière théorique, il est pertinent de comprendre le contexte actuel afin de connaître le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle. Tel que vu précédemment, celle-ci se compose de trois niveaux (artefacts, valeurs et présupposés). Le contexte actuel se caractérise par la présence grandissante des individus de la génération Y dans les organisations et la place de l'animal de plus en plus importante dans la vie des individus. Ainsi certaines normes et valeurs sont désormais davantage favorisées telles que le bien-être au travail. La présence de l'animal en organisation serait en concordance avec le contexte actuel par les nouvelles caractéristiques promues par la génération Y qui se refléteront dans les trois niveaux de la culture.

Tout d'abord, la génération Y, aussi appelé milléniaux, représente les nouveaux jeunes sur le marché du travail. Les recherches ne s'entendent pas toutes sur l'étendue des dates qui encadrent cette génération. Toutefois, Tolbize (2008) explique qu'elles peuvent s'étendre d'aussi tôt que 1978 jusqu'aux années 2000. Cette génération se distingue par le fait qu'elle est née avec les nouvelles technologies ce qui fait qu'elle possède une bonne connaissance



de celles-ci (Bencsik, Horváth-Csikós et Juhász, 2016, p. 92). Aussi, jusqu'à présent, c'est la génération la plus éduquée sur le marché du travail (Tolbize, 2008, p. 4). Celle-ci accepte plus facilement les changements et est ouverte sur la diversité (Tolbize, 2008, p. 4). Les milléniaux seraient indépendants et désireraient une vie équilibrée (Tolbize, 2008, p. 4). Malgré cela, les valeurs traditionnelles liées à la famille ne seraient pas dans leurs priorités (Bencsik, Horváth-Csikós et Juhász, 2016, p. 93).

Au niveau du travail, Bencsik, Horváth-Csikós et Juhász (2015) énoncent qu'il est important pour eux de travailler dans un endroit qui leur plaise. Ces auteurs citent Schäffer qui déclare que les personnes, faisant partie de cette génération, sont caractérisées comme étant multitâches et ayant la capacité de porter leur attention sur de multiples éléments. Bien que leur carrière, leur succès et l'argent font partie de leur priorité, les temps libres et la relaxation seraient deux éléments primordiaux à leur bien-être (Bencsik, Horváth-Csikós et Juhász, 2016, p. 93). En ce sens, ils seraient plus mobiles puisqu'ils ne dédieraient pas leur loyauté à une seule entreprise, mais plutôt à eux-mêmes (Tolbize, 2008, p. 6).

Ces nouvelles valeurs sont aussi accompagnées de changements dans la perception de l'animal. Selon Palika et Fearing (2008), l'animal peut être un substitut aux jeunes enfants ou devient un membre complémentaire à la famille. D'ailleurs, ces deux professionnelles évoquent plusieurs études et auteurs afin de le démontrer. L'une d'entre elles provient de l'*U.S. Census Bureau* qui explique que, selon les données de 2006, 45 % des femmes âgées entre 15 et 44 ans n'ont pas d'enfants (Palika et Fearing, 2008, p. 10). Cette tranche d'âge représente en grande partie des individus de la génération Y. Ensuite, d'après le *National Center of Health Statistics*, le nombre de femmes choisissant de ne pas avoir d'enfants a augmenté de 150 % depuis la génération précédente (Palika et Fearing, 2008, p. 11). Gary Bauer, l'auteur de « *Do Americans Love Pets too Much ?* », explique que le choix de ne pas avoir d'enfants peut s'expliquer par la difficulté ou l'incertitude de la société actuelle (Palika et Fearing, 2008, p. 11). Certains individus peuvent privilégier leur rang social ou leur carrière et d'autres peuvent simplement préférer les animaux aux enfants (Palika et Fearing, 2008, p. 11).

En ce sens, il est possible de croire que la valeur portée par la génération Y aux animaux s'avère plus grande que celle portée par ses prédécesseurs. En effet, dans le sondage de 2017-2018 de l'APPA (*American Pet Product Association*) présenté par Springer (2017), la génération Y (35 %) est le plus grand groupe possédant des animaux de compagnie comparativement aux X (27 %) et aux baby-boomers (32 %). De plus, toujours selon Springer, les propriétaires de chats ou de chiens de cette génération sont plus susceptibles d'avoir une police d'assurance pour leurs animaux par rapport aux plus vieux. Ce sont eux aussi qui les humanisent davantage. Pour donner des exemples, le document de l'APPA mentionne que cette génération amène leur animal plus souvent chez le vétérinaire, paie davantage pour des services (garderie, gardiennage), achète et dépense plus en cadeau pour leur animal.

Ainsi, il est possible de déduire que certaines entreprises (celles dans lesquelles sont majoritairement présents les milléniaux comme les *startups*, les entreprises de nouvelles technologies ou n'importe quelles autres possédant des valeurs qui les représentent), seront des organisations plus ouvertes à la présence de l'animal puisque les milléniaux semblent leur accorder davantage d'importance. Les statistiques, qui démontrent qu'il y a une augmentation du nombre de propriétaires surtout chez les membres de la génération Y, semblent le confirmer. Cela signifie que ce sera probablement cette génération qui appréciera et bénéficiera le plus de la présence de l'animal en milieu de travail.

Tel que mentionné précédemment, plus une valeur sera commune et partagée, plus elle sera forte. Cela va aussi pour la culture organisationnelle. Ainsi, la valeur grandissante portée à l'animal peut expliquer sa présence de plus en plus importante dans les organisations. La considération du bien-être des individus et la balance entre la vie personnelle et professionnelle pourraient être deux arguments valables pour trouver de nouvelles solutions qui reflètent la génération Y. L'une d'entre elles pourrait être l'acceptation des animaux en milieu de travail. D'ailleurs, les accommodations pour les parents avec de jeunes enfants pourraient maintenant devenir une conciliation, désormais liée à l'animal de compagnie.

Donc, tel qu'il a été possible de le voir, la culture organisationnelle est un ensemble d'artéfacts, de valeurs et de présupposés. Le contexte actuel, qui se caractérise par la présence grandissante d'individus de la génération Y, influence les nouvelles valeurs qui seront favorisées en milieu de travail. Notamment, la valorisation du bien-être, de l'indépendance, mais aussi le désir d'une vie équilibrée accompagne la place grandissante qu'a l'animal dans la vie de ces personnes. Bref, l'ensemble de ces facteurs est favorable à l'acceptation de l'animal en milieu de travail. Cela amène à constater qu'il y a probablement un type d'entreprise qui correspond mieux à celles qui admettent les animaux.

## 1. 2 La définition des organisations qui acceptent les animaux

Maintenant qu'une définition de la culture organisationnelle a été présentée et qu'il est possible de voir que le contexte actuel est favorable à la présence de l'animal, il faut essayer de savoir s'il y a effectivement une culture d'entreprise qui favorise davantage la présence animalière. Ce point est important puisque, pour connaître le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle, il faut définir davantage les organisations qui les acceptent. Selon la littérature, il sera possible de constater que ces organisations se caractérisent par quatre aspects : la faible présence de règles formelles, le souci du bien-être des individus, mais aussi du fonctionnement de la communauté et une frontière entre la vie professionnelle et personnelle floue.

### *1. 2. 1 Les organisations qui acceptent les animaux se caractérisent par la faible présence de règles formelles*

Le premier élément qui caractérise les organisations qui acceptent les animaux est la faible présence de règles formelles entourant sa présence. Il faut d'abord comprendre que les politiques se rapportant à la présence d'un chien en milieu de travail varient d'un endroit à l'autre. À ce propos, Wilkin, Fairlie et Ezzedeen (2016) mentionnent que les politiques proposées par les entreprises peuvent être, d'une part, simples ou demander un faible engagement de la part de l'employeur telles qu'offrir une assurance pour animaux domestiques, une couverture vétérinaire ou des rabais dans une boutique d'animaux. D'autre part, elles peuvent aussi être plus complexes ou demander davantage d'implication. Il est possible de penser à une plus grande flexibilité, des congés en cas de décès, la

possibilité d'amener son animal, offrir des services de promenade ou de garderie (Wilkin, Fairlie et Ezzedeen, 2016, p. 101-102). Cela n'est qu'un aperçu des politiques qu'il est possible de mettre en place. Néanmoins, il n'y a pas de détails quant aux avantages ou aux inconvénients d'en privilégier certaines plus que d'autres.

Malgré l'étendue des possibilités de politiques à implanter, il apparaît qu'il y ait peu d'entreprises qui en possèdent. Selon le rapport de Wells et Perrine (2001) sur les fonctions perçues et effets psychologiques et organisationnels des animaux en milieu de travail, les politiques étaient principalement déterminées par les propriétaires d'entreprises qui amenaient leur animal. En Suède, Norling et Keeling (2010) ont trouvé qu'il n'y a que 18 % des endroits qui ont des politiques écrites lorsque l'animal est admis. L'article de Huss (2018) note que, selon le sondage de l'hôpital vétérinaire de Banfield, il n'y a qu'une seule entreprise sur cinq qui permettait l'animal sur leur milieu de travail aux États-Unis et que seulement 13 % de leurs répondants avaient des politiques formelles.

Bien qu'il soit intéressant d'avoir des statistiques, ces études ne précisent pas le contenu des politiques et n'expliquent pas les différences entre les entreprises qui acceptent les animaux versus celles qui ne les permettent pas. De plus, ces chiffres représentent les États-Unis et la Suède. La réalité au Canada pourrait être différente autant du point de vue des statistiques que de celui des politiques organisationnelles. Présentement, il n'existe pas de statistiques concernant le nombre d'entreprises admettant le chien ou sur le pourcentage qui ont des politiques organisationnelles. Bref, il est possible de constater que la plupart des organisations qui acceptent les animaux n'ont pas de règles formelles à propos de la présence animalière.

### *1. 2. 2 Les organisations qui acceptent les animaux se caractérisent par un souci du bien-être des individus*

Le second élément qui caractérise les organisations qui acceptent les animaux est le souci du bien-être des individus. Celui-ci peut être expliqué de différentes manières. Tout d'abord, il est important de préciser que, selon les statistiques au Québec (2008), une personne sur dix souffre d'un trouble mental dont certains peuvent être fortement liés au travail. Il est possible de nommer le stress, l'épuisement professionnel ou la dépression qui

peuvent être reliés à une activité professionnelle. D'après ces statistiques, cette dernière serait la plus grande cause d'invalidité au Canada et aux États-Unis. En plus d'avoir des répercussions sur la vie d'un individu, un trouble mental peut aussi avoir un impact dans ses relations interpersonnelles (isolement) et sur son travail (diminution de la productivité, absentéisme, etc.) (Institut de la statistique du Québec, 2008, p. 13).

De même, aux États-Unis, un individu passe environ le tiers de sa vie au travail et plusieurs ne sont pas heureux de cela (Palika et Fearing, 2008, p. 7). Dans le livre de Palika et Fearing (2008), selon Janice Reals Ellig, co-PDG de la firme Cadick Ellig, dans les entreprises États-Uniennes, les gens sont épuisés et brûlés. De plus, une étude présentée sur [seek.com.au](http://seek.com.au), concernant la satisfaction des employés et leur motivation, rapporte qu'il n'y a que 29 % des gens qui sont heureux de leur travail contre 45 % qui sont malheureux (Palika et Fearing, 2008, p. 7). Pour les propriétaires d'animaux, une des causes de leur stress est dû au fait de devoir laisser leur animal seul pendant plusieurs heures à la maison. Selon l'*American Animal Hospital Association*, 76 % des propriétaires s'en sentent coupables (Palika et Fearing, 2008, p. 9). Ainsi, le fait d'admettre le chien permettrait aux gens de diminuer ce sentiment, ce qui les rendrait plus productifs (Palika et Fearing, 2008, p. 8).

Autrement, l'acceptation de l'animal en milieu de travail pourrait encourager le bien-être et la santé des individus puisque de nombreuses études démontrent les effets bénéfiques de l'animal. Selon Foreman, Glenn, Meade et Wirth (2017), une entreprise entière peut être affectée par la présence d'un chien. Ces derniers rapportent qu'il existe des preuves empiriques concernant les bénéfices de cela. Parmi ceux-ci, il y a le support social et la réduction de stress. Toujours d'après ces auteurs, certaines études évoquent que la présence du chien peut apporter des changements liés à la performance. D'autant plus, Wilkin, Fairlie et Ezzedeen (2016) indiquent que la présence des chiens est bénéfique pour la santé et la productivité des employés. De leur côté, Palika et Fearing (2008) expliquent qu'en milieu de travail, la présence de chiens peut permettre aux employés de faire plus d'activités physiques parce que cela les encouragerait à marcher durant les pauses. Un sondage de 2006 de l'APPMA (*American Pet Products Manufacturers Association*) a trouvé que la majorité des états-uniens au-dessus de 18 ans qui travaillent ressentent que

l'animal, en milieu de travail, peut soulager le stress, améliorer les relations avec les collègues et rendre les employés et le milieu de travail plus heureux (Palika et Fearing, 2008, p. 15). Ce sondage confirme effectivement que la présence animalière pourrait avoir un rôle positif sur le bien-être des individus en milieu de travail.

De plus, la présence de l'animal pourrait aider à la régulation des émotions. Les résultats de l'étude de Chaudat et Grima (2017) sur le stress au travail, mentionnent que les femmes sont moins hésitantes à utiliser des ressources lors d'une situation stressante et l'animal les aiderait davantage à réguler leurs émotions. Ainsi, leurs propos semblent correspondre à certains standards de la société dans laquelle les hommes expriment moins leurs émotions que les femmes. Vu sous cet angle, une femme pourrait davantage chercher à s'exprimer. Le chien pourrait être un bon intermédiaire. Par contre, avec l'avancement vers l'égalité et la diminution des écarts entre les sexes et la volonté de faire diminuer les préjugés, il se peut que l'animal soit bénéfique autant pour les hommes que pour les femmes. Dans une société qui valorise l'égalité et dans laquelle la stigmatisation est moins acceptée, un homme pourrait, lui aussi, être ouvert à exprimer ses émotions et à chercher un support lors d'une situation stressante.

Aussi, selon ces mêmes auteurs, « Plusieurs travaux (Gage et Anderson, 1985 ; Allen et all., 1991 ; York et all., 2013) en psychologie soulignent que la présence d'un animal de compagnie permet aux êtres humains de mieux gérer les événements stressants de leur vie. » (Chaudat et Grima, 2017, p. 286). Ainsi, comme cette étude a été effectuée en France, il se peut qu'il y ait des différences au Canada. Pour expliquer cela, il est souvent mentionné que la France, comparativement au Canada, est plus traditionnelle et que les rôles sont plus distincts entre les hommes et les femmes. En entreprise, l'expression des émotions de manière saine pourrait être quelque chose de valorisée lorsqu'il y a la présence de chien.

Donc, l'acceptation de l'animal en milieu de travail reflèterait possiblement le souci et la valorisation des individus au sein d'une organisation. La présence animalière semblerait, en outre, être une solution face au taux élevé de mal-être au travail en ayant un impact positif sur les troubles mentaux tels que le stress ou les épuisements professionnels. Ainsi, en plus de favoriser une meilleure gestion des émotions, il se pourrait que les entreprises

qui permettent les animaux acceptent, malgré elle, tout un ensemble d'émotions qui l'accompagnent. Bien que la présence de l'animal puisse aussi entraîner des émotions positives, elle peut aussi provoquer l'inverse. La tristesse lors d'un deuil en est un exemple. Tel que mentionné précédemment, les congés de deuil sont mis en place par certaines organisations. Cela sous-entend que l'entreprise accepte les effets positifs et négatifs sur les émotions des individus. Conséquemment, le souci du bien-être de l'individu passera aussi par l'acceptation et la gestion des émotions.

### *1. 2. 3 Les organisations qui acceptent les animaux se caractérisent par la volonté d'un bon fonctionnement dans la communauté*

Le prochain aspect qui caractérise les organisations qui acceptent les animaux est la volonté de l'organisation d'avoir un bon fonctionnement au sein de sa communauté. Cela peut s'expliquer par le fait que la présence de l'animal encourage les interactions, l'inclusion et la cohésion au sein d'un groupe. D'ailleurs, il est intéressant de souligner que ce sont des aspects qui sont valorisés par la génération Y. Comme le mentionne Tolbize (2008), les milléniaux accorderaient de la valeur au travail d'équipe et auraient une ouverture sur la diversité.

Cette valorisation des rapports sociaux peut être associée à la présence animalière. En effet, Wilkin, Fairlie et Ezzedeen (2016) mentionnent que l'animal apporte un support social et augmente les interactions sociales pour les propriétaires d'animaux. Les auteurs supportent cela en mentionnant des études de Friedman et all. (2011) et Wilkes (2009) : « Les animaux domestiques seraient conceptualisés comme étant un fournisseur de support sous la forme de validation et de gentillesse qui réduisent le stress chronique lié à la solitude, l'anxiété et la dépression » (traduction libre). De plus, ils citent Cain (1983) qui énonce que l'animal permettrait d'encourager son propriétaire à avoir davantage d'interactions sociales, ce qui diminuerait son sentiment de solitude. En communauté, l'animal aurait des effets similaires. Selon Wood (2011), les échanges sociaux dans un voisinage ou une communauté seraient promus et plus positifs puisqu'ils favorisent la bonne volonté et la confiance (Wilkin, Fairlie et Ezzedeen, 2016, p. 99). Il est important de mentionner que Wilkin, Fairlie et Ezzedeen (2016) n'évoquent pas le support et les interactions sociales en contexte organisationnel, mais plutôt dans une optique plus globale. Par contre, en

organisation, les propriétaires de chiens seraient plus optimistes en général (Palika et Fearing, 2008, p. 25). Selon Susan Segerstrom de l'université du Kentucky, les gens optimistes réussissent mieux au travail, sont de meilleurs collègues et sont plus agréables (Palika et Fearing, 2008, p. 25). Le milieu de travail peut ainsi en bénéficier.

Un autre élément à souligner est que, selon Palika et Fearing (2008), les technologies causent une érosion des compétences sociales, mais que, malgré cela, les interactions avec d'autres individus sont obligatoires en milieu de travail. Selon ces auteurs, il semblerait que les propriétaires de chiens soient moins enclins à cette insuffisance sociale. Cela peut s'expliquer par le fait que le chien est un lubrifiant social et, qu'en milieu de travail, il constitue un bon sujet pour débiter une conversation (Palika et Fearing, 2008, p. 25). En considérant que la génération Y est née avec les nouvelles technologies, il est probable qu'elle soit davantage touchée par cette érosion comparativement à la génération X ou aux baby-boomers. Par contre, il s'avère que cette génération priorise les animaux aux enfants puisqu'elle est celle qui en possède le plus (Springer, 2017, p. 11). Il est donc possible de croire qu'elle pourrait en bénéficier davantage.

Autrement, la plupart des articles n'expliquent pas de quelle manière les interactions sociales augmentent, ni le contenu des communications. En l'occurrence, il est impossible de savoir si la qualité des interactions a augmenté ou si cela touche davantage un certain type de personnes. Il n'y a pas de mention à propos des différents niveaux hiérarchiques et des communications entre les différents départements. De plus, il n'est pas possible de savoir de quel type d'atmosphère il s'agit. Il n'y a pas, non plus, de comparaison entre différentes organisations et d'études qui s'effectuent sur un long terme. Ainsi, il est improbable de déterminer si les communications augmentent simplement dans les débuts ou si elles perdurent. Néanmoins, il se peut que ce soient les propriétaires de chiens qui en bénéficient davantage et que ce soit principalement autour d'eux qu'il y ait une augmentation des interactions sociales et des communications. D'ailleurs, bien que Wilkin, Fairlie et Ezzedeen (2016) n'évoquent pas le support et les interactions sociales en contexte organisationnel, il est possible de penser que l'animal aura un effet similaire en milieu de travail en favorisant les échanges au sein d'une même organisation.



De plus, une étude de Collarelli, McDonald, Christensen et Honts (2017) note que le travail s'effectue de plus en plus en équipe et la présence du chien pourrait être une solution afin d'améliorer le fonctionnement du groupe puisque la présence du chien a souvent des effets positifs sur l'humeur et les interactions. Les interactions avec le chien permettraient d'amener des émotions positives en favorisant l'inclusion sociale, en ayant une fonction de catalyseur social, en donnant une impression plus aimable aux autres et à travers des mécanismes physiques et psychologiques via le toucher et le regard (Collarelli, McDonald, Christensen et Honts, 2017, p. 79-80). Ainsi, les auteurs ont procédé à trois études afin de vérifier l'influence de la présence du chien sur les comportements prosociaux, l'intimité et la confiance à travers de petit groupe de travail. Ils définissent un comportement prosocial comme un acte social qui bénéficie ou démontre une préoccupation à autrui. En milieu de travail, cela peut se refléter par la coopération, l'aide apporter aux autres et la propagation de la bonne volonté (Collarelli, McDonald, Christensen et Honts, 2017, p. 80).

Leur étude 1, qui portait la présence du chien durant une tâche de résolution de problème en impliquant un but commun et demandait au groupe d'interagir, a démontré qu'il y avait une plus grande cohésion verbale, coopération et intimité physique. Leur étude 2, qui se penchait sur la présence du chien durant une tâche de prise de décision et qui demandait moins d'interactions que l'étude 1, a démontré que les participants dans le groupe avec la présence du chien affichaient une plus grande cohésion verbale, intimité physique et confiance interpersonnelle que ceux sans chien. Leur étude 3 a utilisé six variables pour savoir si le chien augmentait les émotions positives : être coopératif, amical, confortable, actif, enthousiaste et attentif. La note a été plus élevée pour ces six indicateurs comparativement à l'absence de chien. Cela qui signifie que la présence du chien augmente les émotions positives à travers les membres d'un petit groupe (Collarelli, McDonald, Christensen et Honts, 2017, p. 84).

Il est possible de penser que l'augmentation du travail en groupe est peut-être liée à la présence grandissante des nouvelles générations sur le milieu de travail qui valorise cela. Ces personnes pourraient voir en la présence du chien une solution à un travail d'équipe plus fonctionnel.

Un des facteurs expliquant les résultats de cette étude est qu'il y avait davantage de femmes qui ont participé. Selon l'étude de Chaudat et Grima (2017), les femmes sont davantage influencées positivement par la présence de chiens. Par contre, cette étude a été effectuée sur des étudiants. Cela est similaire à l'étude de Perrine et Wells (2006), sur l'effet de la présence d'un animal sur la perception d'un environnement de travail, qui a aussi été effectuée sur des étudiants. C'était donc une simulation et non basée sur une situation réelle. Il se peut que cela n'ait pas été représentatif de la réalité quotidienne du travailleur. Étant donné que c'étaient des étudiants de premier cycle, il n'y avait peut-être pas la représentativité des différences des individus sur leur passé, l'éducation et l'expérience professionnelle. Il est à supposer que les répondants étaient principalement des personnes de la génération Y et Z. Ainsi, il est possible que les organisations où il y a la présence d'un ou plusieurs chiens favorisent le travail d'équipe. Ils auraient donc des valeurs de coopération, de cohésion et de bonne entente afin d'avoir une atmosphère plus agréable. Il se peut aussi que ce soit un certain profil de personnes qui en profitent davantage. C'est-à-dire, les personnes jeunes, de sexe féminin et de la génération Y et/ou Z.

En considérant que l'animal a des effets positifs sur les interactions sociales globales, il y a de fortes chances que cela se reflète sur un groupe ou une organisation. L'étude de Collarelli, McDonald, Christensen et Honts (2017) démontre effectivement une réponse plus positive lors d'un travail en équipe quand il y a la présence d'un chien. Étant donné que la génération Y est celle qui donne le plus de valeurs aux animaux jusqu'à maintenant, il est possible de croire que la valorisation d'un bon fonctionnement communautaire pourra être favorisée par les entreprises qui acceptent les animaux.

#### *1.2.4 Les organisations qui acceptent les animaux se caractérisent par une frontière floue entre la vie professionnelle et personnelle*

Le prochain point qui caractérise les organisations qui acceptent les animaux est la frontière entre la vie professionnelle et personnelle floue. Bien qu'il n'y ait pratiquement pas d'études qui en font part, la présence de l'animal pourrait être un élément qui brouille cette frontière. Une des raisons qui mène à croire cela, est que l'animal est souvent considéré comme un membre de la famille et est humanisé (Wilkin, Fairlie, Ezzedeen, 2016, p. 97). Barker (2005) ajoute que la connexion entre l'animal et son propriétaire varie d'une culture

à l'autre, mais qu'elle est plus forte dans les pays plus développés économiquement tel qu'en Amérique du Nord. Les valeurs et croyances d'une société vont jouer un rôle dans la valeur morale portée à l'animal (Barker, 2005, p. 300). Il explique aussi que, généralement, il n'y a pas de différence significative entre la relation avec son animal et celle avec les membres les plus proches de sa famille. De plus, selon le sondage national portant sur les propriétaires d'animaux aux États-Unis de l'*American Pet Product Association* (APPA) de 2017-2018, en 2016, 68 % des foyers possédaient un animal et 48 % d'entre eux avaient un chien ou plus (Springer, 2017, p. 9). Cela représente 60 millions de foyers et 89,7 millions de chiens, ce qui constitue un peu plus du tiers de tous les foyers aux États-Unis (Springer, 2017, p. 10).

Suite à l'ère industrielle, l'animal s'est trouvé être rattaché presque exclusivement à la famille et considéré comme un membre intégrant de la cellule familiale au lieu d'être uniquement considéré comme un outil de travail. Le fait que certaines entreprises l'acceptent désormais pourrait être une indication du mélange entre la sphère familiale et celle du travail. Cela peut s'associer avec la démographie changeante telle que la place importante qu'occupe l'animal auprès des membres de la génération Y. L'admission de l'animal pourrait être considérée, par certains, comme étant une acceptation d'un membre de la famille au sein de la communauté organisationnelle. Au même titre, les technologies facilitent le travail à la maison et ses communications dans d'autres contextes. La connectivité à sa vie professionnelle est d'autant plus facile et plus grande surtout si l'animal n'est maintenant plus uniquement réservé à la sphère familiale. Donc, tout cela permet de penser que les organisations qui acceptent l'animal auront une frontière entre la vie personnelle et professionnelle floue.

En conclusion, il est maintenant possible de définir les organisations qui acceptent les animaux selon plusieurs caractéristiques. Effectivement, la littérature permet de constater que la plupart des entreprises n'ont pratiquement pas de règles formelles. Elles ont un souci du bien-être de leurs employés, mais valorisent aussi un bon fonctionnement de la communauté organisationnelle. Enfin, elles ont une frontière entre la vie professionnelle et personnelle floue. Toutes ces caractéristiques peuvent être rassemblées et se retrouver sous deux formes d'entreprises que la théorie appelle : la théorie Z et l'entreprise libérée.

### 1. 3 La théorie Z et l'entreprise libérée : Deux modèles qui permettent de faire le portrait des entreprises qui acceptent les animaux.

Tel qu'il a été possible de le voir, la culture se caractérise par un ensemble d'artéfacts, de valeurs et de présupposés. Le contexte actuel qui inclut la présence grandissante de la génération Y en milieu de travail et la valorisation de l'animal influencent justement la culture des organisations en favorisant des facteurs tels que l'indépendance et un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Suite à cela, il est maintenant possible de faire le portrait de ces organisations qui peuvent être définies selon les quatre aspects précédents, c'est-à-dire : le peu de présence de règles formelles ; le souci du bien-être des individus ; le bon fonctionnement de la communauté ; et une frontière entre la vie professionnelle et personnelle floue. Ces caractéristiques peuvent finalement être associées et se retrouver dans deux formes d'entreprises que la théorie nomme : Théorie Z et entreprises libérées. Ces deux modèles ont été choisis afin de concrétiser le portrait de l'entreprise qui admet l'animal. Les caractéristiques expliquées précédemment permettent de voir des similitudes avec ces deux modèles qui décrivent des entreprises existantes. Ainsi, il est pertinent de commencer par les définir et pour ensuite établir un rapprochement entre ces théories et la présence de l'animal.

#### *1. 3. 1 La Théorie Z*

Tout d'abord, la Théorie Z a été développée par William Ouchi dans les années 1980 et est une extension de la Théorie X et Y de Douglas McGregor de 1960. Ainsi, il est pertinent de commencer par définir ces deux dernières. Carson (2005) cite McGregor (1960) afin de les expliquer :

« Les présupposés de la Théorie X croient que les employés n'aiment pas leur travail et tentent de l'éviter, ils ont besoin de direction, évitent les responsabilités et manquent d'ambitions. En revanche, les gestionnaires qui font les présupposés de la Théorie Y croient que les employés ne détestent pas leur travail, ont un autocontrôle et direction, et recherchent des responsabilités » (Carson, 2005, p. 450, traduction libre).

Tel que mentionné précédemment, il y a un grand pourcentage de personnes qui n'aiment effectivement pas leur travail. Cela s'associe à la Théorie X qui propose que les gens n'apprécient pas leur emploi, l'évitent et ont besoin d'être dirigés. Néanmoins, la présence de l'animal pourrait être une tentative pour rendre le travail plus agréable et s'approcher

de la Théorie Y. La Théorie Z, quant à elle, ajoute quelques principes en étant une continuité de la Théorie Y. Elle s'associe aussi à la réalité de l'époque (1980). En effet, il y a une influence du style de management japonais dans les firmes américaines.

Selon Ouchi (1982), les compagnies, suivant ce modèle, ont une culture forte qui est comprise et partagée par les employés via le collectivisme et les moyens d'expressions collectifs. Les employés peuvent se développer au cours de leur carrière au sein d'une même entreprise et ils ont un emploi qui dure sur un long terme. Ils sont encouragés à prendre part au processus décisionnel de l'organisation et sont responsabilisés. Toujours selon Ouchi, tout cela aide à promouvoir la loyauté, l'engagement et le bien-être de l'employé, tout en diminuant la rotation du personnel. L'auteur émet l'hypothèse qu'il existe un lien entre ce qui stimule l'entreprise, le fondateur et le développement du clan. Cela peut correspondre à ce que Schein disait sur le leader/fondateur qui partage sa vision et qui la transmet.

Ce que transmettent les principes de la théorie Z peut être associé à plusieurs caractéristiques des entreprises acceptant les animaux. Au sein de ces entreprises, le collectivisme pourrait être vu par la volonté d'un bon fonctionnement de la communauté par l'organisation. L'augmentation des communications et relations interpersonnelles grâce à la présence animalière pourrait en être une démonstration. Au niveau du bien-être, tel qu'il en a été question en 2.2, il semble que les organisations, qui acceptent les animaux, ont un souci du bien-être de leurs employés.

Les emplois à long terme pourraient être valorisés dans les entreprises qui acceptent les animaux. En effet, selon Barker (2005), l'animal fournit un support social en améliorant l'estime de soi, le contrôle interne, le bien-être psychologique et rend l'employé plus productif et satisfait. Cela se reflète par un taux de rotation du personnel moins élevé. Wilkin, Fairlie et Ezzedeen (2016) mentionnent, eux aussi, l'amélioration de l'attraction, du recrutement et de la rétention des employés quand il y a la présence d'un animal. D'ailleurs, Simply Hired, un site de recherche d'emplois aux États-Unis, a trouvé que les deux tiers des propriétaires de chiens accepteraient une légère diminution salariale et travailleraient de plus longues heures s'ils pouvaient amener leur chien (Palika et Fearing,

2008, p. 26). De plus, la rétention des employés serait meilleure puisque plusieurs ont exprimé qu'ils ne changeraient pas d'emploi, même pour un mieux rémunéré dans le cas où les chiens ne seraient pas acceptés (Palika et Fearing, 2008, p. 9).

D'autant plus, l'hypothèse qu'émet Ouchi sur la relation entre l'entreprise, le fondateur et le développement du clan pourrait s'avérer exacte dans les entreprises, qui permettent les animaux. Un exemple de la relation entre le fondateur, le chien et la culture se retrouve dans le livre de Palika et Fearing (2008) dans leur cas sur *Urban Decay*. Selon ce dernier, les politiques favorables à l'animal étaient au cœur de la fondation de cette compagnie en 1996. Ainsi, l'empreinte de patte du chien du fondateur et directeur créatif, Wende Zomnir, est un des symboles de leurs produits qui exclut les sous-produits animaux. Ce cas démontre l'adéquation entre la position favorable à l'animal du fondateur, les valeurs de l'entreprise et la manière de les démontrer (ne pas utiliser de sous-produits animaux et permettre les chiens).

En outre, Hamilton et Taylor (2012) expliquent qu'en organisation, les animaux auraient un rôle significatif dans l'orientation de l'identité et de la culture des êtres humains puisqu'ils représentent les valeurs des individus. L'animal peut être considéré comme étant un « porteur » involontaire de la culture humaine puisqu'ils portent l'empreinte de la culture dans laquelle il est (Hamilton et Taylor, 2012, p. 45). Donc, ce n'est pas uniquement le leader/fondateur qui influence l'organisation, mais aussi l'animal en lui-même qui a cette capacité. Ainsi, les valeurs de société auraient aussi un rôle dans la culture d'une entreprise, mais aussi dans la manière de percevoir l'animal. Ce dernier aurait aussi une influence dans la culture de l'entreprise.

Donc, selon la Théorie Z, une organisation se caractériserait par un collectivisme, la valorisation d'un emploi au long terme et de l'implication de l'employé au niveau décisionnel. Cela implique aussi une responsabilisation, une loyauté, un engagement et un souci du bien-être de l'employé. Ces principes peuvent effectivement se retrouver dans les organisations permettant l'animal. Toutes les caractéristiques de la Théorie Z auraient été influencées par le leader/fondateur. Quant à l'animal, il aiderait à démontrer les valeurs de l'entreprise, tout en étant un reflet des valeurs de la société dans laquelle il s'insère.

Les attributs de la Théorie Z semblent être pertinents pour déterminer une forme plus précise d'entreprise qui accepte les animaux. Cependant, comme cette forme a été théorisée dans les années 60, il se peut qu'il y ait des différences avec la société actuelle. C'est pour cette raison que le prochain point portera sur l'entreprise libérée. Ce modèle a été intégré à l'entreprise dans le début des années 2000 pour définir un nouveau type d'organisation.

### *1.3.2 L'entreprise libérée*

Ensuite, l'entreprise libérée pourrait être vue comme une nouvelle conception de l'entreprise. En plus de présenter plusieurs similitudes avec la Théorie Z, elle représenterait davantage l'entreprise qui accepte l'animal. Isaac Getz (2009) la définit comme :

« Nous définissons la forme libérée comme une forme organisationnelle qui permet aux employés d'avoir une complète liberté et responsabilité dans les actions qu'ils décident sont les meilleures [...] donc nous définissons la forme libérée basée sur ses fonctions plutôt que sur un ensemble de caractéristiques structurelles. La plupart des compagnies forme libérées n'ont pas d'organigrammes. » (Isaac Getz, 2009, p. 35, traduction libre)

Pour les entreprises qui suivent la forme libérée, elles auraient un aplanissement de la hiérarchie et une ouverture. Également, elles donneraient de la confiance et de la flexibilité à ses employés, en plus de les responsabiliser. Ainsi, la liberté et responsabilité supplémentaires accordées aux employés leur permettraient d'initier par eux-mêmes des actions (Getz, 2009, p. 36). Getz (2009) appelle cela de l'automotivation. De plus, il ajoute que la manière de motiver les personnes se retrouve plutôt dans la construction d'un environnement qui y est propice. Aussi, le fait que la hiérarchie soit plus plate (horizontal), il y aurait une égalité entre les personnes (Getz, 2009, p. 37). Selon cet auteur, le rôle du leader serait davantage de créer un environnement et des pratiques qui s'enlignent avec ce qu'il veut implanter d'une entreprise libérée. Son rôle se trouve aussi à partager la vision de l'organisation et les valeurs, dont celle d'agir librement et responsablement (Getz, 2009, p. 37).

D'autant plus, Gilvert, Teglbjerg et Raulet-Croset (2017) ressortent d'autres dimensions de l'entreprise libérée. Il y a la prise de décision collective, la démocratisation de l'innovation et la disparition de la technostucture au profit des opérations. Ces dimensions semblent s'appliquer à une organisation qui permet des animaux.

D'une part, la prise de décision collective s'appliquerait davantage comme l'accord collectif vis-à-vis de l'acceptation de l'animal. La démocratisation de l'innovation s'applique parce qu'il semble que les entreprises qui admettent davantage les animaux sont dans le domaine de l'innovation tel que Google. D'autre part, la disparition de la technostructure signifie l'accès plus grand à l'expertise. Donc, que les individus ont davantage accès aux experts comme ressources (Gilvert, Teglberg et Raulet-Croset, 2017, p. 44). Étant donné que la génération Y est la plus éduquée jusqu'à présent sur le marché du travail, il est possible de supposer que l'expertise se retrouvera au sein des organisations qui admettent les animaux puisqu'ils comptent davantage de personnes ayant des études postsecondaires.

Ce que Getz rapporte sur l'entreprise libérée peut aussi se refléter grâce à la présence de l'animal. Au niveau de la motivation, la présence de l'animal pourrait rendre la perception d'un employé plus favorable à son emploi et le motiver à produire davantage. Selon l'étude de Barker, Knisely, Barker, Cobb et Schubert (2012), à propos de l'effet de la présence des chiens au travail sur le stress et les perceptions organisationnelles, 50 % des personnes, qui amènent leur chien, ont mentionné que celui-ci était important pour leur productivité. De plus, ce sont les propriétaires de chiens qui semblent avoir une meilleure satisfaction et une perception plus favorable de leur travail (Barker, Knisely, Barker, Cobb, Schubert, 2012, p. 26).

Palika et Fearing (2008) exposent que l'environnement de travail aurait un impact sur le moral et la productivité. Cette dernière dépendrait principalement de la motivation de l'employé à exécuter le travail. Plusieurs sondages, dont celui de l'APPMA (*American Pet Products Manufacturers Association*), ont trouvé que les employés et gestionnaires jugent que les chiens augmentent effectivement la productivité (Palika et Fearing, 2008, p. 23). Ainsi, il a été découvert que les compagnies qui acceptent maintenant les chiens ont vu une diminution de l'absentéisme, bien qu'il n'y ait pas d'études qui en expliquent la cause. Selon *The Humane Society of the United States*, la tendance de permettre les chiens concorde avec les horaires flexibles, le télétravail et les autres privilèges qui ont été mis en place afin de recruter du personnel, de les garder heureux et productifs (Palika et Fearing,



2008, p. 180). Donc, pour cette organisation, la présence du chien permet d'être cohérent avec sa réalité tout en étant un avantage au niveau du recrutement et de la rétention.

Selon les résultats d'un sondage de l'APPMA (*American Pet Products Manufacturers Association*) conduit sur l'ensemble des États-Unis, 55 millions de personnes ont répondu que l'animal pourrait créer un environnement de travail plus créatif, 53 millions de personnes ont reporté que cela permettrait de manquer moins de jours de travail (diminution de l'absentéisme), 50 millions ont mentionné que cela améliorerait les relations avec leurs collègues, 37 millions avec entre les gestionnaires et employés et 46 millions ont déclaré qu'ils pourraient travailler de plus longues heures (Palika et Fearing, 2008, p. 9).

Par contre, ces études ne détaillent pas le profil des individus. Ainsi, il n'est pas possible de savoir l'âge, le sexe, le niveau d'études, le poste occupé dans l'entreprise, le revenu des participants, etc. Par contre, il est concevable que l'animal soit en relation directe avec le système de valeurs des employés. Les propriétaires de chiens sont donc influencés par la présence de leur animal sous plusieurs angles tels que les communications, la perception du stress vécu, la productivité, etc. Pour eux, il se pourrait qu'ils prennent pour acquis que le chien amène plus de points positifs que de négatifs. Donc, que les individus, qui ont répondu, aient des biais cognitifs qui influencent les résultats. Dans cette même ligne de pensée, Barker, Knisely, Barker, Cobb et Schubert (2012), mentionnent que la possibilité d'amener son chien pourrait être en lien direct avec le système de récompenses et les avantages au travail. Souvent, la présence du chien est un privilège. Lorsqu'il n'est pas un animal de service, il n'y a aucune loi qui oblige une organisation à l'accepter. Ainsi, cette opportunité peut être retirée à tout moment. Donc, cela pourrait être perçu comme une faveur qui pourrait aussi dicter certains comportements tels que le respect des politiques en place.

Un autre élément qui pourrait s'associer à la forme libérée est l'engagement organisationnel. Chaudat et Grima (2017) citent Modway et al. (1982) qui le définit plutôt comme « l'identification et l'engagement dans une organisation particulière » (p. 286). Trois facteurs y sont décrits pour le déterminer : « une forte croyance et l'acceptation des

buts et valeurs de l'organisation ; la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation et une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.» (Chandat et Grima, 2017, p. 286). Ainsi, les trois facteurs identifiés par ces deux auteurs semblent pouvoir affecter positivement une entreprise libérée. Il est possible de supposer qu'un employé qui contribue à l'entreprise, tout en étant responsable et libre de ses actions, sera justement une personne avec un fort engagement organisationnel. Il n'existe presque pas d'études sur l'effet de la présence de l'animal et l'engagement organisationnel des employés. Néanmoins, des employés plus heureux, le désir de travailler pour une certaine organisation (recrutement et rétention) et la volonté d'être productif sont des aspects qui se retrouvent dans les entreprises qui acceptent les animaux et qui peuvent s'associer à l'engagement.

Ainsi, la présence de l'animal en milieu de travail peut correspondre à une entreprise libérée. Son environnement, propice à l'innovation, encourage l'automotivation et la responsabilisation des employés. De plus, il est possible de penser que les personnes travaillant dans une entreprise libérée aient un plus grand engagement organisationnel.

En conclusion, la forme libérée a des ressemblances avec la Théorie Z de Ouchi, mais elle correspondrait davantage à l'entreprise contemporaine. La Théorie Z se caractérise par un fort collectivisme, de l'engagement à l'organisation et de la loyauté de la part des employés qui auraient été influencés par un leader/fondateur. La plupart de ces éléments peuvent se retrouver dans la forme libérée en plus d'impliquer une responsabilisation de l'employé qui sous-tend une confiance qui lui est portée. La présence de l'animal peut contribuer à ces deux modèles puisqu'il aide à promouvoir le bien-être des individus, contribue à la productivité, à la motivation et au sentiment d'appartenance tout en étant une démonstration des valeurs promulguées par la société.

#### 1.4 Les entreprises qui acceptent les animaux à Montréal

Jusqu'à présent, dans la revue de littérature, il a été spécifié que la culture est un ensemble d'artefacts, de valeurs et de présupposés. Le contexte actuel, qui a été présenté en 1.1.2, est composé de la présence de personnes de la génération Y, influence positivement l'acceptation de l'animal en milieu organisationnel. Ainsi, les entreprises, qui acceptent les

animaux, ont plusieurs caractéristiques communes : le peu de présence de règles formelles, le souci du bien-être des individus, la volonté d'un bon fonctionnement au sein de la communauté et la frontière entre la vie professionnelle et personnelle floue. En somme, ces caractéristiques font grandement penser à la Théorie Z de William Ouchi qui implique un collectivisme, des emplois au long terme et de l'implication de l'employé au niveau décisionnel. Ce modèle peut correspondre à une forme plus contemporaine appelée entreprise libérée qui ajoute un aplanissement de la hiérarchie, une ouverture, une confiance, de la flexibilité en plus de responsabiliser ses employés.

Bien que la littérature porte majoritairement sur les États-Unis, il est d'autant plus pertinent d'introduire le contexte des entreprises montréalaises et de la société québécoise. Ce point est important puisque la culture d'une société influence la culture des organisations. Tel que Barker (2005) le mentionne, la valeur morale portée à l'animal dépendra de la société dans laquelle ce dernier s'insère. Ainsi, il est primordial de comprendre le contexte sociétal dans lequel l'animal sera étudié. Comme il le sera spécifié dans la partie de méthodologie, les participants de cette étude se situaient principalement dans la région métropolitaine de Montréal. Ainsi, il est raisonnable de penser que ce terrain est propice au développement d'un type de culture organisationnelle favorable à la présence animalière.

Selon Dupuis (2013), Montréal est considérée comme une métropole multiculturelle puisqu'elle compte une grande diversité ethnique et culturelle. Dans l'ouvrage de cet auteur, selon le chercheur français Jean-Pierre Segal, le modèle de gestion québécois est perçu comme communautaire où l'écoute, la discussion et la consultation sont des éléments importants. En plus d'éviter les conflits, il y aurait plutôt une recherche de consensus. Par contre, ce modèle de gestion peut être perçu de manière différente par d'autres cultures. Par exemple, les Français trouveraient la gestion québécoise trop permissive et trop ouverte en plus d'avoir des conflits « larvés ». Les Allemands les jugeraient mal préparés lors des négociations et pas très structurés. Toujours d'après cet auteur, il est important de comprendre que certaines valeurs sont fondamentales au Québec. Celles-ci sont l'égalité, la laïcité, les accommodements et la langue française. Cela peut expliquer certains comportements et l'adoption de certaines pratiques et politiques afin de gérer cette diversité.

Tous les éléments présentés sur Montréal peuvent être associés aux différents aspects qui ont été élaborés plus tôt. La diversité culturelle et ethnique peut s'accorder avec la réalité de la génération Y qui est née dans cet environnement. L'aspect de la communauté peut s'allier à la recherche du bon fonctionnement du groupe par l'entreprise qui accepte les animaux. D'ailleurs, le travail en groupe et l'inclusion seraient deux éléments importants de la génération Y. Comme le mentionne Tolbize (2008) ils accorderaient aussi de la valeur au travail d'équipe. De plus, selon Jean-Pierre Dupuis (2013), le multiculturalisme ferait partie de la vie intégrante des organisations contemporaines surtout à Montréal. L'ouverture sur la diversité, l'acceptation d'autrui, la recherche de consensus et les accommodements sont donc au cœur des organisations et semblent faire partie du quotidien des milléniaux.

Donc, il apparaît que le contexte de Montréal dispose d'un environnement propice aux entreprises acceptant les animaux. Les valeurs de cette société semblent coïncider avec les valeurs de la génération Y et les caractéristiques de l'entreprise libérée. Notamment, sur le territoire de cette ville, il est possible d'y retrouver plusieurs entreprises qui y correspondent. Plusieurs d'entre elles portent sur les nouvelles technologies, il est possible de penser à la cité du multimédia. Ainsi, la description de cette ville semble être un terrain qui dispose des conditions favorables à l'étude de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle.

### 1.5 Conclusion

Enfin, la présence grandissante de l'animal en milieu de travail mérite d'y attacher un certain intérêt. Les valeurs sociétales et des jeunes de la génération Y semblent justement concorder avec ce que la présence de l'animal aide à promouvoir. De ce fait, les organisations les acceptant seraient décrites comme ayant peu de règles formelles à son égard, étant soucieuses du bien-être de leurs employés, mais aussi du bon fonctionnement de la communauté et ayant une frontière entre la vie professionnelle et personnelle serait floue. Ces quatre caractéristiques peuvent être associées à la théorie Z de Ouchi, mais plus récemment, à l'entreprise libérée. Le contexte multiculturel de Montréal semble être un terrain propice à la présence animalière puisqu'il y a plusieurs domaines d'entreprises

jeunes qui y sont installés. Ainsi, il est essentiel de développer une compréhension plus profonde du sujet en vérifiant sur le terrain le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle.

## **Chapitre 2 : Méthodologie**

L'objectif principal de cette recherche est d'approfondir la compréhension du rôle de la présence d'un animal dans l'affirmation culture organisationnelle. Étant donné que l'étude de l'animal en milieu de travail est relativement nouvelle et qu'il existe présentement peu d'études sur le sujet, une démarche inductive basée sur une méthodologie qualitative a été utilisée pour récolter les données. Aussi, il est important de spécifier que cette étude portera sur le chien et non sur un autre type d'animal, car les entreprises, qui ont accepté d'y participer, permettaient les chiens.

### **2.1 La méthode utilisée : une démarche inductive et une méthode qualitative**

Puisque le sujet est récent, les possibilités de recherches sont très nombreuses. Ainsi, il a semblé pertinent de trouver un thème qui n'avait pas été particulièrement exploité dans le passé. L'étude de la culture liée à l'animal en fait partie. Une démarche inductive a donc été employée afin de déterminer de manière plus approfondie le sujet de cette recherche. La méthode qualitative, quant à elle, a été choisie parce qu'elle a pour objectif de comprendre un phénomène en profondeur en utilisant les expériences et les perceptions des personnes (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p. 277).

L'utilisation d'une méthode inductive a permis de commencer par la lecture d'articles sur l'animal en milieu de travail et de son impact sur les individus. Cela permet d'avoir un aperçu plus global et d'obtenir les connaissances nécessaires à la rédaction des guides d'entretiens. Quelques observations non participantes ont pu être effectuées, mais dans un temps très limité. Moment Factory est l'unique organisation qui avait autorisé les observations, mais durant une seule journée. Ainsi, il a été possible de recueillir quelques informations à ce sujet, notamment sur les artefacts. Néanmoins, l'opportunité d'observer la vie quotidienne de l'entreprise n'a pas été réalisable. Conséquemment, la méthode principalement utilisée fut les entretiens individuels semi-dirigés. Celle-ci semble être la plus appropriée à cause des limitations imposées par le temps. De plus, elle permet d'obtenir les opinions et les perceptions des participants. Ces derniers ont donné une vue d'ensemble de la situation en entreprise. La combinaison de ces deux méthodes donne la possibilité d'avoir une perspective plus complète du sujet étudié et de valider certaines

informations qui ont été partagées lors des entrevues. D'ailleurs, étant donné que des spécialistes et des travailleurs ont répondu, il a été possible de comparer les deux visions, tout en établissant des liens avec la revue de littérature.

## 2. 2 Les participants : les spécialistes et les travailleurs

Compte tenu du contexte actuel, le critère essentiel de sélection des participants était la possibilité de travailler avec un ou plusieurs animaux. Essentiellement, il a été possible de séparer les candidats en deux catégories : les spécialistes et les travailleurs. D'une part, les spécialistes peuvent être décrits comme des personnes étant spécialisées dans un travail relatif à l'animal tels que des techniciens en santé animale, des comportementalistes et des zoothérapeutes. D'autre part, les travailleurs sont des personnes qui ne sont pas spécialisées dans un domaine touchant l'animal, mais qui ont, ou qui détenaient, la possibilité de travailler avec leur animal de compagnie en entreprise. Il semblait pertinent de pouvoir comparer l'opinion de ces deux catégories de personnes afin de savoir s'il y avait des points de vue opposés ou si, au contraire, ils concordaient.

Les participants ont été recrutés de plusieurs manières. Tout d'abord, la technique boule de neige a été utilisée, c'est-à-dire qu'une personne a donné la référence d'une autre. Puis, une recherche sur le web s'est effectuée pour trouver des entreprises montréalaises qui permettent les animaux. Enfin, des contacts personnels ont été utilisés. Ainsi, six spécialistes et treize travailleurs ont accepté de participer aux entretiens. Chaque personne a été contactée de manière individuelle par téléphone, par courriel ou via Facebook pour les entrevues individuelles, à l'exception des employés de Moment Factory. Ce sont les ressources humaines qui ont lancé un appel aux employés afin de savoir lesquels étaient intéressés à participer.

La majorité des personnes résidaient ou exerçaient à Montréal. Autrement, ils se situaient au Québec. Autant de femmes que d'hommes ont participé. La moitié d'entre eux faisaient partie de la génération Y, tandis que les autres appartenaient à la génération X ou à celle des baby-boomers.

Les deux tableaux suivants donnent des détails sur les différents répondants. Le tableau 1 porte sur les spécialistes et le 2 sur la catégorie des travailleurs. Certaines cases ont été laissées vides afin de garder le niveau de confidentialité voulu par les participants. Dans le cas des cases laissées vides dans la colonne des animaux, cela signifie que l'information est inconnue. Les lettres contenues dans les cases de noms servent à garder l'anonymat des personnes et ont été données de manière aléatoire pour ne pas qu'elles puissent être reconnues. Dans leur cas, le masculin a été utilisé dans le but d'alléger le texte. Les répondants A et B ont été mis ensemble puisqu'ils ont répondu conjointement durant la même entrevue. Néanmoins, ils tenaient à rester totalement anonymes.

<b>Tableau 1 : Spécialistes</b>				
<b>Nom</b>	<b>Poste/fonction/métier</b>	<b>Lieu où ils exercent</b>	<b>Localisation</b>	<b>Animaux</b>
A et B	Spécialistes en comportement animal	Anonyme	Anonyme	
Annick Lussier	Technicienne en santé animale	Clinique Vétérinaire Lavallée	Montréal	
Clément Marty	Spécialiste en comportement animal	Propriétaire du Café Chat L'Heureux	Montréal	
Fanny Peltier	Éducatrice et comportementaliste canin	Propriétaire de la compagnie Animush	Boucherville	Propriétaire de trois chiens
Jean Lessard	Éducateur canin, comportementaliste	Doggieville	Montréal	
Manon Darveau	Éducatrice spécialisée et zoothérapeute	École Secondaire	Commission Scolaire de Laval	Propriétaire de chien appelé Fidji



<b>Tableau 2 : Travailleurs/Travailleuses</b>				
<b>Nom</b>	<b>Poste/fonction/métier</b>	<b>Lieu où ils exercent</b>	<b>Localisation</b>	<b>Animaux</b>
C		Moment Factory	Montréal	Non-Propriétaire
Chantal Levert	Coordonnatrice	Réseau québécois des groupes écologiste	Montréal	Propriétaire d'un doberman appelé Clarisse lorsqu'elle avait sa boutique  Non-propriétaire actuellement
D	Scrum Master	Moment Factory	Montréal	Propriétaire d'une chienne appelé Gaia
E	Directeur/trice de création	Moment Factory	Montréal	Non-propriétaire
Émilie Faubert	Directrice des ressources humaines	Moment Factory	Montréal	Non-propriétaire
Érika-Élyzabeth Korzer	Chef de bureau			Propriétaire d'un chien, mais l'amène rarement
Gabrielle Julien	Coordonnatrice de projet	Urbania Media	Montréal	Non-propriétaire
Gabrielle Marchand Roy	Coordonnatrice de contenu	Moment Factory	Montréal	Propriétaire d'un chien
Guy Lalande	Concepteur visuel en cinéma	Variable	Variable	Propriétaire d'un épagneul breton appelé Bowie
Jean-Simon Therrien	Designer graphique de l'équipe des communications	Moment Factory	Montréal	Propriétaire d'un grand danois appelé Calie
Jeff Hatem	Directeur créatif et producteur exécutif	Propriétaire/fondateur de Tuque Games	Montréal	Propriétaire d'un chien
Mathieu Donnier	Gestionnaire des médias sociaux de l'équipe des communications	Moment Factory	Montréal	Non-propriétaire
Renaud Vincent	Développeur projet de l'équipe scénographie	Moment Factory	Montréal	Propriétaire d'un labrador appelé Théo

## 2.3 Consentement

Le formulaire de consentement a préalablement été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Les participants ont pu en prendre connaissance au moment de l'entrevue. Ce formulaire présentait la recherche et demandait d'indiquer le niveau de confidentialité désiré. Tous les participants ont consenti, au début de leur entrevue, qu'ils soient enregistrés de manière audio.

## 2.4 Les méthodes de récoltes de données : les entrevues et les observations

### *2.4.1 Les entrevues*

Les entrevues individuelles ont duré en moyenne 37 minutes. La plupart des travailleurs ont accordé en moyenne 30 minutes pour réaliser leur entretien alors que les spécialistes pouvaient m'en consacrer jusqu'à 60. Cinq entrevues ont eu lieu dans un café, une dans une école, une par vidéoconférence, une par téléphone et les autres (11) dans les bureaux des participants. Les lieux et les moments des entretiens ont été déterminés par les participants. Tous les entretiens ont été effectués entre la fin mars et le début mai de l'année 2019. Les entrevues avaient pour but de mieux comprendre leurs perceptions à travers leurs différentes expériences.

La préparation des entretiens s'est faite grâce au document de Pierre Romelaer (2005). Il était important que le répondant se sente en confiance et puisse s'exprimer librement dans son propre langage tout en ayant une certaine direction préalablement décidée. C'est pour cette raison qu'il était libre de ne pas répondre à certaines questions ou de se retirer à tout moment s'il ne se sentait pas à l'aise. Par contre, aucune situation de ce genre n'est survenue.

Le guide d'entretien servait à souligner les thèmes généraux à aborder sans contraindre le répondant afin de lui laisser la place d'ouvrir sur des sujets non prévus. Le guide avait quelques variantes afin qu'ils concordent avec la personne qui allait répondre. Par exemple, pour Clément Marty, des questions lui ont été posées sur la mise en place de son café. Ce type d'interrogation n'a pas pu être soulevé à un employé de chez Moment Factory. Une simulation d'entrevue a été effectuée auprès de proches afin de valider le guide et savoir s'il

y avait des choses à ajouter ou à modifier (Romelaer, 2005, p. 107). Par la suite, la première entrevue a été beaucoup plus exploratoire que les autres (Romelaer, 2005, p. 121 et 123). Elle a permis de confirmer l'adéquation de la structure des entretiens afin de considérer certaines nouvelles données. Cela a aussi permis de peaufiner le guide et de lui donner une forme plus complète et détaillée.

Les questions posées se sont largement inspirées de la littérature préalablement consultée sur l'animal en milieu de travail. Cela avait pour but de pouvoir être en mesure de faire des liens entre elles. Les entretiens ont commencé par une courte présentation du sujet de recherche et du formulaire de consentement à signer. Ensuite, les participants étaient invités à partager leurs points de vue et expériences personnelles à propos de la présence de l'animal en milieu de travail. Puis, ils faisaient part des impacts qu'ils constataient sur l'environnement de travail, les employés et la perception des personnes extérieures à l'entreprise. Enfin, ils étaient invités à ajouter des éléments ou à proposer des recommandations.

#### *2.4.2 Les observations*

Les observations ont été effectuées selon les informations obtenues via le chapitre 6 du livre de Patton (1990). Il était primordial d'orienter le travail sur le terrain avec ce que Patton (1990) appelle « les concepts sensibles » (traduction libre) afin de mettre en valeur l'importance de certains événements, activités et comportements. Cinq dimensions peuvent décrire la manière dont les observations ont été effectuées (Patton, 1990, p. 217). Tout d'abord, l'observateur était non participant, ce n'était pas toutes les personnes qui étaient au courant et qui connaissaient le but de la recherche. Même si les observations étaient limitées à une seule journée, une vue globale du phénomène a été recherchée.

Il est important de mentionner que « Ce qui n'est pas optionnel est de prendre des notes du terrain ! » (Patton, 1990, p. 239, traduction libre). C'est pour cette raison que des informations ont été notées tout au long de la journée. Tel que Patton (1990) le propose, plusieurs sources de données ont été utilisées. Tout d'abord, il a été tenté de décrire l'environnement physique de manière la plus descriptive possible et de remarquer ce qui n'arrivait pas (tel que les conflits). D'autant plus, lors des pauses des employés, une

tentative de prise des notes a été effectuée sur les interactions informelles. Par contre, l'environnement social, les interactions formelles et les communications non verbales n'ont pas été relevés puisque la limitation de temps imposée rendait impossible de déterminer ce qui était courant ou inhabituel.

Tel que Patton (1990) explique, l'utilisation de plus d'une méthode permet notamment de mieux comprendre un phénomène. Étant donné que les observations étaient très limitées et qu'elles donnaient essentiellement la possibilité d'avoir une vue que sur les comportements extérieurs, l'utilisation des entrevues semi-dirigée a permis d'obtenir des informations plus complètes et de connaître la perspective des personnes (Patton, 1990, p. 244). La combinaison des deux méthodes (entrevues et observations) permet de pouvoir effectuer une « validation croisée » (traduction libre) afin de valider les informations (Patton, 1990, p. 244). Ainsi, les lacunes de chacune des approches peuvent être comblées.

## 2. 5 Méthode d'analyse

Étant donné que le sujet est encore très récent et que peu d'études sont disponibles, le fait de pouvoir consulter la littérature au début et, par la suite, de procéder à des entrevues de manière plus exploratoire, a permis de trouver plusieurs pistes de réflexions intéressantes. Puisqu'une méthode inductive a été utilisée, chaque entrevue a été transcrite entièrement dans les heures suivantes. Les éléments ont ensuite été triés pour en avoir une vue plus globale afin de pouvoir déterminer avec plus de précisions la question de recherche. Un schéma analytique a été créé afin de faciliter cela.

Une analyse de contenu a été effectuée selon le document de Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012). Les auteurs mentionnent qu'il y a trois étapes à l'analyse de données qualitatives : « (1) la condensation des données qui passe par leur réduction et leur codage ; (2) la présentation des données ; (3) l'élaboration et la vérification des conclusions ». Par ailleurs, la démarche proposée par Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012) a été utilisée conjointement avec celle de Patton (1990).

Une préanalyse a été effectuée afin de déterminer les modalités du codage (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p. 283). Ainsi, il a été relevé que chaque entrevue pourrait être

découpée en fonction des différentes thématiques abordées lors des entretiens. Pour n'en nommer que quelques-unes, il y avait : la description faite des entreprises qui acceptent les animaux et des individus la composant ; l'absence de conflits, l'image projetée, le mélange de la vie professionnelle et personnelle, etc. Chaque entretien a ainsi été analysé séparément pour être capable de percevoir leurs variations (Quinn Patton, 1990, p. 376). Celles-ci ont aussi été détaillées dans chaque catégorie. Patton (1990) mentionne que « Simplifier la complexité de la réalité en un schéma de classification qu'il est possible de gérer est la première étape de l'analyse. » (traduction libre). Les notes sur les observations ont aussi été transcrites et codées selon les mêmes variables.

Une analyse de contenu semble nécessaire afin de réduire les données et repérer les thèmes récurrents qui sous-entendent les différents aspects qui ont été trouvés (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p. 290). D'ailleurs, cette technique permet aussi de remarquer si certaines informations se répètent plus que d'autres. Une fiche a été rédigée pour chaque entretien et pour les observations afin de rendre les informations plus concises et faciliter leur mise en commun. Celle-ci a permis de faire converger les données, ce qui a rendu possible leur classification (Patton, 1990, p. 402). De plus, il y a eu l'opportunité de constater dans quelle mesure les opinions sur un même sujet s'opposent ou, si au contraire, sont similaires.

Après avoir rassemblé les informations sur les différentes thématiques, trois premiers vecteurs les regroupant ont été retenus : l'affirmation de certaines valeurs organisationnelles, l'amélioration de l'image projetée et la facilitation du recrutement en organisation et l'influence des comportements et attitudes à adopter. Les entretiens ont par la suite été relus et le découpage a été revu afin de vérifier qu'aucun élément n'avait été oublié ou mis dans la mauvaise catégorie. Certaines données n'ont pas été utilisées pour ne pas inclure d'éléments superflus. Celles-ci ont été retirées en fonction de ce qui ne pouvait pas rentrer dans une des catégories et qui n'avait pas de lien avec la question de recherche. Néanmoins, les réponses qui semblaient contradictoires ont été gardées afin d'apporter plus de nuances dans l'analyse des propos des répondants. Lorsque toutes les entretiens ont été revus de manière individuelle, elles ont été croisées en fonction des thèmes et sous-thèmes choisis. Pour finir, une comparaison a été effectuée avec la littérature existante pour

confirmer ou infirmer les données recueillies. Plusieurs itérations ont été faites au sein des données afin de les réévaluer et d'assurer que leur mise en commun soit la plus précise possible.

### **Chapitre 3 : Analyse et interprétation des données**

Cette étude a pour objectif de comprendre le rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle. Les données récoltées permettent de constater que sa présence influence trois aspects. Dans un premier temps, la présence de l'animal est un vecteur d'affirmation de certaines valeurs organisationnelles. Le contexte actuel, incluant la présence de membre de la génération Y, influencera les valeurs de l'organisation. Celles du bien-être et de la cohésion en sont deux exemples. Ensuite, la présence de l'animal est un vecteur d'amélioration de l'image projetée et de facilitation du recrutement. L'image positive que renvoie la présence de l'animal agit sur le recrutement puisqu'elle permet un partage des valeurs avec l'externe et créer un filtre à l'embauche. Enfin, la présence de l'animal est un vecteur d'influence des comportements et des attitudes à adopter. La gestion informelle, qui en est faite, demande aux employés de prendre eux-mêmes les décisions qu'ils jugent être les meilleures, notamment sur la gestion de temps. Aussi, il y a une absence de conflit lié à la présence animalière.

#### **3. 1 La présence de l'animal est un vecteur d'affirmation de certaines valeurs organisationnelles**

En premier lieu, la présence de l'animal dans la culture organisationnelle a un rôle de vecteur d'affirmation de certaines valeurs de l'organisation. En effet, la présence de l'animal permet de démontrer les valeurs importantes de l'entreprise qui ont été influencées par la société dans laquelle elle s'insère, mais aussi par l'histoire de l'organisation. L'animal servira notamment d'artéfact pour démontrer ces valeurs. De plus, deux d'entre elles ont particulièrement ressorties lors de la récolte des données. D'une part, la dimension du bien-être des individus est souvent mentionnée grâce à l'effet positif de l'animal, notamment sur le niveau de stress en milieu de travail. D'autre part, la cohésion sociale et de renforcement de la communauté organisationnelle a été soulevée grâce à l'augmentation des interactions entre les individus. D'ailleurs, ces aspects font aussi partie des caractéristiques décrites dans la revue de littérature.

### *3. 1. 1 La démonstration des valeurs importantes de la culture organisationnelle grâce à la présence de l'animal*

Comme il a été mentionné dans la revue de littérature, la culture d'une organisation est influencée par le contexte dans lequel elle s'inscrit. Notamment, il y a les changements dans les organisations qui peuvent être associés à la présence de la génération Y sur le marché du travail. La présence de l'animal aide à démontrer les valeurs importantes de l'organisation qui sont influencées par le contexte actuel et l'histoire de l'entreprise.

Tout d'abord, les différents répondants ont effectivement remarqué qu'il y a des changements qui s'effectuent dans les manières de faire et de voir le travail. Selon Guy Lalande, concepteur visuel en cinéma, la présence de l'animal, qui est de plus en plus populaire, ferait partie des nouvelles mœurs et des changements dans les climats de travail. En effet, d'après ce répondant, il y aurait une rupture avec la vision précédente du travail qui est perçu comme étant plus strict et monotone. Désormais, le milieu de travail serait davantage considéré comme étant un milieu de vie où l'individu est au cœur des préoccupations des entreprises. Cela s'associe aux valeurs milléniales, qui considèrent que leur bien-être au travail est important. Ainsi, la présence de l'animal aiderait à démontrer une compréhension des valeurs milléniales et une ouverture de la part des organisations. Cela rejoint les propos de Émilie Faubert, directrice des ressources humaines chez Moment Factory. Elle explique que la recherche de balance entre la vie personnelle et professionnelle pourrait être facilitée via la présence de l'animal en permettant de respecter le désir d'autonomie, de conciliation travail/famille et de flexibilité. En effet, son explication révèle que la mise de l'avant du bien-être des individus et de la possibilité d'avoir une meilleure balance entre la vie personnelle et professionnelle pourrait être des valeurs adoptées par les organisations puisque les membres de la génération Y sont plus exigeants et indépendants. Ainsi, la présence de l'animal s'accorderait davantage avec les valeurs de celle-ci.

D'autant plus, la culture d'une organisation est en partie déterminée par l'importance de son histoire. En effet, celle-ci joue un rôle dans ses valeurs. Dans plusieurs organisations, l'animal est présent depuis le début. Le cas de Moment Factory l'illustre bien. D'après Émilie Faubert, ce sont les chiens qui sont acceptés et pas un autre type d'animal parce que



cela provient d'un des propriétaires de la compagnie puisque 17 ans plus tôt il avait amené le sien. L'acceptation de l'animal est ainsi restée dans les mœurs et la culture. C'est, en l'occurrence, une des raisons qui les a poussés à ouvrir cette option aux employés. Comme il est possible de le voir dans cet exemple, l'importance actuelle du chien provient d'un événement historique de la compagnie. En valorisant sa présence et en démontrant qu'elle est bénéfique pour l'ensemble des individus de la communauté, elle s'est instaurée dans la culture des organisations et dans ses mœurs, valeurs et manière de faire. Deux autres exemples actuels permettent de démontrer l'importance qu'a pris l'animal dans les valeurs d'une organisation. D'une part, un des logos de Urbania Média représente un chien. D'autre part, lors du gala annuel de Moment Factory, un prix est remis au chien qui reçoit le plus de votes. Ces deux exemples démontrent de toute évidence que la présence de ce dernier s'est implantée et a été acceptée par l'ensemble de l'organisation.

De surcroît, la culture, telle qu'il a été possible de le voir, se compose de trois niveaux (artéfacts, valeurs et présupposés). Le niveau le plus apparent se compose des artéfacts qui reflètent les valeurs et les présupposés de la culture organisationnelle. L'élément le plus visible est le chien en lui-même qui s'accompagne de ses accessoires tels qu'un lit, des gamelles et des jouets. Cela s'accompagnerait aussi de plusieurs éléments extérieurs comme l'aménagement de l'espace. Les trois exemples suivants le démontrent. Tout d'abord, Chantal Levert, dans sa boutique Levert Atelier Floral avait intentionnellement aménagé son arrière-boutique pour sa chienne. Puis, chez Urbania Média, Gabrielle Julien, coordonnatrice de projet, explique que la proximité de leur bureau à un parc et la superficie des lieux (uniquement deux étages) est propice à la présence de l'animal. En effet, cela facilite les sorties qui sont obligatoires principalement pour les besoins. Au niveau de Moment Factory, il y a une cour arrière clôturée qui peut servir aussi de parc à chien. À l'intérieur, la plupart des endroits ont de grandes aires ouvertes et des planchers de bétons. D'une part, les aires ouvertes favorisent la communication qui est une valeur millénaire. D'autre part, les planchers de bétons se nettoient bien si jamais un chien fait un dégât. De ce fait, ce sont tous des éléments visuels qui reflètent la présence de l'animal et sa prise en considération. Tout cela indique l'importance et la valeur qu'il lui est attribué au sein d'une organisation.

Néanmoins, il semble que certains types d'organisations soient plus ouverts à la présence de l'animal. À Montréal, il est possible de penser aux nouveaux médias tels que Urbania Media, au multimédia comme Moment Factory ou aux jeux vidéo comme Tuques Games. Aux États-Unis, il y a aussi de grandes entreprises qui le font telles que Google, Nestlé Purina et Zynga. À première vue, ce sont des organisations qui sont majoritairement composées de personnes de la génération Y ou qui partagent des valeurs millénales. Par contre, il est possible de supposer que l'acceptation de l'animal serait davantage représentative de la gestion de l'entreprise. Effectivement, toute personne peut apprécier la présence de l'animal, mais ce ne sont pas toutes les organisations qui l'accepteront. Ce qui le déterminera est l'ensemble des valeurs des gestionnaires. Ceux-ci peuvent aussi être décrits par les caractéristiques de l'organisation, c'est-à-dire ouverte, permissive, jeune, flexible et axée sur le bien-être des individus. Donc, des valeurs qui sont davantage millénales. Sans la cohésion entre ces valeurs et les gestionnaires vis-à-vis de l'animal, sa présence ne s'établira pas dans les entreprises.

En somme, les valeurs sociétales actuelles se retrouvent dans les organisations. Notamment, les valeurs de la génération Y coïncideraient avec celles présentes dans les entreprises acceptant les animaux. Néanmoins, les valeurs d'une organisation seraient déterminées par son histoire. En effet, la présence de l'animal serait influencée par les valeurs de base des fondateurs/propriétaires qui les partageraient avec l'ensemble de l'organisation. Sa place serait renforcée au sein de la culture par son acceptation et généralisation auprès des membres. À son tour l'animal aide à refléter les valeurs via les éléments physiques (artéfacts). Cela correspond à ce que Schein explique, c'est-à-dire que la culture commence par le leader/fondateur qui impose ses valeurs au groupe et, qu'en étant acceptées et généralisées, se renforcent par la suite.

### *3.1.2 Le bien-être privilégié par les entreprises qui acceptent les animaux*

Une des valeurs importantes provenant des organisations qui acceptent les animaux, qui est ressortie lors de la collecte des données, est le bien-être des individus. En effet, la présence de l'animal aide à démontrer le souci de l'organisation du bien-être de ses employés. Cela semble aussi favoriser un environnement de travail plus sain en diminuant

leur stress. En outre, la présence de l'animal permet d'affirmer des valeurs organisationnelles en rendant l'atmosphère plus conviviale et en démontrant une écoute de ses membres.

Tout d'abord, l'animal en lui-même amène des bienfaits selon Manon Darveau, zoothérapeute. C'est pour cela que certaines personnes associent son effet positif en milieu de travail à de la Zoothérapie. Néanmoins, il est important de préciser que la présence seule de l'animal n'en fait pas une pratique. Pour l'exercer, il faut de la formation et des techniques spécifiques. Par contre, les répondants ont tous déclaré de manière positive quant au bien-être que l'animal amène. Celui-ci peut être appliqué sur plusieurs aspects tels que le stress, l'anxiété, l'ambiance et l'humeur. Effectivement, ceux-ci sont interconnectés puisque la gestion des émotions peut améliorer le niveau de stress. De plus, ce dernier aurait une influence sur l'ambiance et l'humeur des individus.

La présence de l'animal peut aider à diminuer le stress, notamment pour les propriétaires d'animaux. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'ils n'ont pas à se soucier de leur chien qui est resté à la maison. De plus, selon Fanny Peltier, éducatrice, comportementaliste canin et propriétaire de la compagnie Animush, cela peut constituer un avantage financier puisqu'ils n'ont pas besoin de déboursier pour un gardien ou un service de promenade. Autrement dit, le propriétaire de chien, étant soucieux de son animal, ne voudra probablement pas le laisser trop longtemps seul. Il pourrait s'inquiéter de son bien-être ainsi que des dégâts que ce dernier pourrait faire. En ayant la possibilité de l'amener à son travail, cela pourrait constituer un facteur de stress en moins surtout si le propriétaire est absent de chez lui plusieurs heures par jour.

De plus, Jean-Simon, designer graphique de l'équipe des communications chez Moment Factory, explique que la présence de son chien lui permet de garder les choses en perspective puisque cela lui donne l'occasion de prendre une pause pour le caresser ou jouer avec lui. Effectivement, dans une organisation, lors d'une période de stress, le chien permettrait de prendre du temps pour faire une autre activité. En plus d'avoir un côté apaisant, l'animal pourrait aussi amener un côté ludique. Mathieu Donnier, qui n'a pas d'animaux, explique que l'animal procure un élément visuel divertissant, même si ce n'est

pas pour aller le caresser. Le simple fait de le voir se promener permet de prendre une petite pause mentale de quelques secondes. Ainsi, ce ne sont pas que les propriétaires d'animaux qui peuvent en profiter, mais aussi toutes autres personnes qui les apprécient. Le fait de voir un animal peut permettre aux gens de se détendre en leur permettant de se sortir d'un moment de concentration intense.

L'aspect ludique est un exemple de la belle atmosphère que l'animal peut apporter. Notamment, plusieurs répondants ont mentionné qu'il peut parfois amener des rires. En comparant avec les journées où l'animal est absent, Érika-Élyzabeth Korzer a remarqué que les gens sont de meilleures humeurs lorsque le chien est présent. Celui-ci amènerait du dynamisme dans l'environnement. De plus, Gabrielle Julien rajoute que lorsqu'elle a une moins bonne journée, le fait de voir un chien l'aide à se sentir mieux. Ainsi la présence de l'animal contribuerait réellement à améliorer l'humeur des personnes.

La belle atmosphère, qu'apportent la présence du chien et son effet positif sur le stress, permet de constater que l'entreprise, qui accepte l'animal, valorise et considère ses employés comme étant des êtres humains ayant des besoins et des émotions. Le bien-être, que l'animal favorise, pourrait aussi jouer un rôle sur la motivation et la productivité des individus. Un employé plus heureux et enthousiaste pourrait se sentir davantage motivé par son environnement. Clément Marty, spécialiste en comportement animal et propriétaire du café Chat l'heureux à Montréal, affirme que l'investissement fourni pour introduire un animal amènera un retour, mais qu'il ne sera pas nécessairement en argent. Plutôt, il y aura des personnes plus heureuses, moins stressées et plus productives tout en fournissant un avantage concurrentiel. Ainsi, la réponse de ce répondant révèle que la présence de l'animal serait un élément positif sur la motivation et la productivité des employés puisqu'ils seront plus heureux dans leur environnement de travail.

En ayant conscience que les individus peuvent ressentir du stress, de la pression et qu'ils ont des besoins, la présence de l'animal aiderait aussi à avoir une meilleure gestion de ses émotions. Déjà, la gestion du stress via la présence de l'animal en serait un exemple. Une des raisons, qui explique que même les non-propriétaires peuvent y voir un côté ludique, est qu'un individu ne peut pas être totalement indifférent face à un animal. Jean Lessard,

éducateur canin et comportementaliste, souligne qu'une personne va, soit s'attendrir, soit s'offusquer. Ainsi, une personne ressentira toujours une émotion vis-à-vis d'un animal en fonction de la valeur qu'il lui attribue. De ce fait, il est possible de supposer que les membres d'une organisation où l'animal est permis, auront une réponse positive à la vue d'un chien. Celle-ci aiderait à gérer les émotions qui sont perçues plus négativement telles que la colère, la tristesse ou le stress. Si un animal procure une humeur positive, une personne sera plus en mesure de réguler ces dernières.

D'autant plus, la majorité des répondants ont affirmé que leur milieu de travail est exigeant. En effet, il a été reporté que se sont des emplois qui peuvent demander de longues heures de travail hebdomadaire, qui n'excluent pas le temps supplémentaire. Par contre, la présence de l'animal aide à rendre l'environnement plus sain en diminuant le stress et la pression. Un propos intéressant que Jeff Hatem, directeur créatif et producteur exécutif de chez Tuques Games, mentionne est l'effet du stress sur la créativité. Étant dans une entreprise à vocation créative, le stress en serait contre-productif. La présence de l'animal, ayant un effet positif sur le stress, contribuerait, de ce fait même, à la créativité. En outre, plusieurs autres domaines sont à vocation créative telle que celui du cinéma et Moment Factory. De ce fait, l'animal influencerait positivement leurs organisations de la même manière. La diminution du stress peut aussi coïncider avec la promotion du bien-être des individus qui est valorisée par ces entreprises.

Par ailleurs, pour certaines personnes, le fait de pouvoir amener son chien procure un sentiment de sécurité. Chez Chantal Levert, elle pouvait le ressentir grâce à sa chienne puisque, par le passé, elle avait vécu des braquages. Même si Clarisse (sa chienne) n'avait pas été dressée pour la garde, son apparence de doberman projetait cette image. En parallèle, Renaud Vincent explique qu'amener son chien est un élément de confort comparable au fait de porter son chandail préféré. Ainsi, ces deux exemples illustrent que la présence de l'animal ne joue pas uniquement un rôle sur le stress ou sur la bonne humeur, mais elle permet aussi de rassurer les personnes en leur amenant un élément de confort.

Bref, tous ces aspects favorisent un environnement de travail plus sain. La présence de l'animal pourrait être perçue comme faisant partie d'un ensemble de mesures prises par

l'entreprise pour privilégier le bien-être en diminuant le stress et en amenant un élément de confort. Cela contribue à une meilleure atmosphère qui est propice à la motivation, à la créativité et à la productivité des individus. D'ailleurs, ces éléments soutiennent les propos de différents auteurs de la littérature sur les bienfaits des animaux par rapport aux individus. D'autant plus, cela confirme qu'il y aurait un souci de la gestion des émotions puisque le stress en fait partie. Donc, la présence de l'animal est un vecteur d'affirmation de la valeur du bien-être puisque l'ensemble des membres de l'organisation semble la partager et la corroborer.

### *3. 1. 3 La présence de l'animal contribue à la cohésion sociale et de renforcement de la communauté organisationnelle*

Lors des entrevues, plusieurs personnes se sont senties interpellées quant au fait que le chien leur a permis de bâtir davantage de relations au travail. Celles-ci permettent une plus grande cohésion sociale et un renforcement de la communauté organisationnelle grâce à l'augmentation des interactions et au développement du sentiment d'appartenance.

En outre, le répondant D atteste que son sentiment d'appartenance est associé aux liens qu'il construit avec ses collègues. En effet, plus une personne a de relations, plus elle a des chances de les développer et de les approfondir. Cela rejoint les propos de Jean Lessard qui explique aussi que le sentiment d'appartenance provient du sentiment que l'animal fait aussi partie de la « famille ». Ainsi, il pense que l'acceptation de l'animal ouvre des portes sur un aspect relationnel. Ceci se manifeste par le fait que la présence de l'animal facilite le contact humain. Annick Lussier, technicienne en santé animale, a remarqué que l'animal est un médium qui amène les gens à s'ouvrir plus facilement sur eux. Elle l'explique en disant que les gens aiment parler de leurs animaux. De plus, cela permettrait de rapprocher les individus et d'ouvrir sur les interactions. En ce sens, les personnes auraient peut-être moins de gêne à débiter une conversation si celle-ci porte sur un animal. Chez Moment Factory, c'est aussi ce que croit Émilie Faubert. Il serait plus facile de s'introduire à une nouvelle personne tout en ayant davantage d'opportunités de converser.

De surcroît, en encourageant la communication, la présence de l'animal contribuerait aussi à l'inclusion dans la communauté et au sentiment d'appartenance. L'intérêt dirigé vers le

chien et l'ouverture sur les interactions, aiderait à se rapprocher de certains collègues plus rapidement et d'accroître certaines communications. Gabrielle Julien l'a en effet remarqué. Étant donné que les bureaux d'Urbania Media sont composés de deux étages, il y aurait eu une séparation beaucoup plus marquée entre les départements sans la présence canine. Ainsi, il y a une augmentation des échanges entre les individus de différents secteurs d'activités. De plus, certaines personnes iront même s'impliquer volontairement auprès de propriétaires de chiens.

Cette entraide volontaire est totalement informelle. Une personne peut décider d'aider un propriétaire de chien sans qu'elle y soit contrainte, sur la base de l'altruisme. Ainsi, cela peut contribuer à la cohésion entre les employés puisqu'ils auront une meilleure entente entre eux. Le répondant D l'a constaté. D'autant plus, les liens entre les collègues sont souvent plus forts. Conséquemment, la possibilité d'ouvrir une conversation avec une nouvelle personne et le fait de s'impliquer auprès de celle-ci sont deux étapes pour former une nouvelle relation informelle parce qu'elle ne s'appuiera pas sur des règles, une obligation ou une tâche. Aussi, les interactions auront davantage une base positive. Cela provient du fait que les personnes qui s'impliqueront posséderont déjà un affect positif envers le chien.

Bien que la présence de l'animal crée un effet positif sur le rapprochement des personnes, les relations pourraient être plus superficielles et moins significatives dans les débuts. C'est ce qu'a constaté Renaud Vincent :

« [...] c'est une façon de socialiser avec les gens, mais des fois, ce que tu peux te rendre compte, c'est que les gens connaissent le nom de ton chien, mais connaissent pas ton nom. Puis finalement, tu vas saluer les gens après dans le couloir, pis comme t'as pas développé tant de relations que ça, ben ils ne se rappelleront peut-être même pas que t'es la personne avec le chien. »

Dans ce cas-ci, malgré qu'il y a effectivement eu plus de contacts sociaux, les personnes se sont principalement souvenues de son chien. Il y a eu une ouverture sur des interactions, mais il semble qu'elles aient été moins de qualités. En outre, il y a un élément de mémoire sélective puisque le chien marquera davantage les souvenirs d'une personne contrairement à son propriétaire. Cela peut s'expliquer par le fait que l'animal fait partie des valeurs des

individus. De ce fait, un employé, qui ne partage pas le même intérêt pour l'animal, n'utilisera probablement pas ce prétexte pour entamer une nouvelle conversation.

Enfin, la présence de l'animal fait partie d'un ensemble de mesures prises pour favoriser les interactions sociales telles que la présence d'événements sociaux. Comme il a été vu dans la revue de littérature, les organisations acceptant les animaux se caractérisent par la volonté d'un bon fonctionnement de leur communauté organisationnelle. En effet, cela confirme que la présence de l'animal sert de vecteur à la valorisation de la cohésion sociale et au renforcement de la communauté. Les données récoltées valident que le fait d'encourager les interactions est en corrélation avec les valeurs d'équipe et de cohésion promues par ce type d'entreprise.

Pour conclure la section 3.1, les données récoltées permettent de constater que la présence de l'animal a un rôle d'affirmation de certaines valeurs organisationnelles. La société, dans laquelle se retrouve l'entreprise et son histoire, aide à déterminer la place de l'animal au sein de l'organisation. Ce dernier constituera un élément physique visible (artéfact) des valeurs organisationnelles. Parmi celles-ci, il est possible d'y retrouver le bien-être, la cohésion sociale et le renforcement de la communauté organisationnelle. Tous ces éléments projettent aussi une image positive de l'entreprise au grand public.

### 3.2 La présence de l'animal est un vecteur d'amélioration de l'image projetée et de facilitation du recrutement en organisation

Ensuite, la présence de l'animal dans la culture organisationnelle a un rôle de vecteur d'amélioration de l'image projetée et de facilitation du recrutement en organisation. En effet, la présence animalière permet de renvoyer une image positive de l'entreprise en partageant ses valeurs avec l'externe. De ce fait, aucun répondant n'a trouvé d'effet négatif sur les réponses provenant des médias sociaux des entreprises. Cette image positive permet aussi d'influencer le recrutement. Il y aurait, effectivement, un type d'employé qui cadrerait mieux dans les environnements acceptant les animaux, ce sont généralement des individus de la génération Y. Conséquemment, certaines personnes pourraient être plus attirées de travailler dans ce genre d'endroit. En l'occurrence, il y aurait même une relation positive entre la présence de l'animal et le recrutement puisqu'il y aurait un filtre à



l'embauche qui se créerait. Ainsi, il y aurait une meilleure concordance entre les nouvelles recrues et la culture préexistante puisqu'elles partageraient d'avance certaines valeurs.

### *3. 2. 1 La projection d'une image positive de l'entreprise*

La présence de l'animal en milieu de travail a un rôle de vecteur d'amélioration de l'image projetée. En effet, les valeurs promues par l'organisation pourront être démontrées par les médias sociaux, ce qui lui permettra de se démarquer. Cela aura un effet positif sur la perception du grand public. D'autant plus, selon des témoignages, la présence de l'animal, en elle-même, renverrait une image positive peu importe le type d'organisation.

Tout d'abord, selon le répondant B, le fait de pouvoir amener son animal au travail permet aussi à l'entreprise de démontrer des valeurs telles que l'ouverture d'esprit, de l'avant-gardisme et de l'empathie basée sur une conscience collective du bien-être animal et des personnes. En effet, comme ce n'est pas toutes les entreprises qui permettent l'animal, cela démontre une ouverture sur des idées nouvelles afin de promouvoir l'aspect du bien-être des individus. De plus, la présence animalière projetterait une sorte de permissivité et de liberté. Cela s'explique par le fait qu'une personne ayant une autorité semblerait plus tolérante. L'employé, à son tour, paraîtrait plus libre de faire ses propres choix notamment en lien avec son animal.

Ainsi, la présence de l'animal aide à partager les valeurs au niveau de l'externe. Chez Moment Factory, ces valeurs seraient l'ouverture, la flexibilité, l'inclusivité et l'aspect humain. Pour cette entreprise, l'ouverture se retrouverait dans l'écoute des besoins de ses employés. D'autant plus, au niveau des médias sociaux, Jean-Simon Therrien explique que l'animal permet de promouvoir la qualité de vie au sein de l'entreprise. Ainsi, cela contribuerait à améliorer la perception de l'externe par rapport à l'organisation. La présence de l'animal aiderait notamment à promouvoir les valeurs de l'entreprise dans ses publications qui sont le bien-être des individus, la cohésion, les interactions et l'appartenance.

En outre, les témoignages recueillis ont souligné l'effet majoritairement positif de la présence de l'animal sur l'image de leur organisation. En effet, il n'aurait pratiquement pas

constaté d'effets ou eu de réponses négatives. Les réactions sur les réseaux sociaux, lorsqu'une publication est faite sur un animal, suscitent des réponses de personnes envieuses et qui trouvent que les employés sont chanceux d'avoir la compagnie des animaux au travail. Gabrielle Julien explique même que certaines personnes aimeraient pouvoir le faire. Néanmoins, les opinions face à la présence de l'animal sont très divergentes. Les réactions des personnes seront soit positives ou négatives en fonction de la valeur qui lui est accordée. Une personne qui aime les animaux considérera cela de manière positive alors qu'une personne, qui ne les apprécie pas, le verra négativement.

À l'égard des clients, aucun répondant n'aurait vu d'impact sur leur décision de faire affaire ou non avec eux. Au contraire, cela donne une opportunité d'ouvrir un contact. De plus, le répondant C indique que si un client n'aime pas le fait qu'il y ait des chiens, celui-ci n'aimerait probablement pas travailler avec eux parce que cet élément reflète leur type d'entreprise. Cela signifie que la présence du chien aide à représenter des valeurs. Si le client ne les partage pas, il n'y aura pas une bonne concordance entre les deux partis lors de la réalisation d'un projet.

Bien que l'animal suscite des réponses positives de l'externe, il y a des possibilités qu'elles le soient davantage pour certaines entreprises. Dans le cas de Moment Factory, selon Renaud Vincent, la compagnie a déjà un rayonnement et une réputation positive, notamment grâce aux avantages sociaux. Il compare cela avec un garage automobile qui permettrait aussi les chiens. Selon lui, les gens n'auraient sans doute pas les mêmes réactions. Ce témoignage signifie qu'il y a peut-être un élément contextuel qui rentre en jeu. Une entreprise qui a déjà une certaine popularité donnera sûrement une image encore plus positive grâce à la présence de l'animal.

Par contre, selon Mathieu Donnier, peu importe l'entreprise, le simple fait que les animaux soient acceptés transmet une image positive dans l'imaginaire des individus. Cela serait associé à un phénomène qui provient des États-Unis (la journée de l'année où il est possible d'amener son chien au travail). Dans les débuts, c'était les entreprises technologiques avec une image positive qui le faisait. Selon lui, cette image se serait exportée sur toutes les autres entreprises qui auraient suivi le mouvement. Ainsi, d'après lui, même en ne

connaissant pas la compagnie, le simple fait d'autoriser les chiens donne une image positive. Autrement dit, la présence de l'animal permet au grand public de supposer qu'une entreprise est positive uniquement pour cela, même si elle est inconnue.

Subséquemment, la présence de l'animal a un rôle de vecteur d'amélioration de l'image projetée. Les publications au grand public, entre autres sur les médias sociaux, aideraient justement à les projeter et à démontrer une image positive de l'entreprise. En effet, aucune des personnes interrogées n'a souligné l'aspect négatif que peut avoir le chien, sur son image. Jusqu'à un certain point, au contraire, certaines personnes pourraient être davantage intéressées à suivre ce type d'organisation. Ils développeraient même un certain engagement et de l'envie, en plus d'initier un premier contact. Cette image projetée positive permet aussi d'influencer la perception des futures recrues. Donc, cela a des répercussions sur le recrutement et la correspondance entre les valeurs de ces nouveaux employés et l'entreprise.

### *3. 2. 2 La relation positive entre la présence de l'animal et le recrutement*

La présence de l'animal a un rôle de vecteur de facilitation du recrutement en organisation. En effet, cela peut se démontrer par le contexte actuel. La génération Y, étant de plus en plus présente, est celle qui valorise le plus les animaux jusqu'à aujourd'hui. Ainsi, les employés des entreprises qui acceptent des animaux auront certaines caractéristiques telles que l'ouverture d'esprit, la simplicité et la tolérance. De ce fait, la présence de l'animal pourrait être un élément de « marketing social » selon Clément Marty. En effet, elle pourrait aider à attirer ce type de candidature et éventuelle de les garder plus longtemps.

Tout d'abord, le contexte actuel est favorable à la présence animalière en milieu de travail. Comme les baby-boomers prennent de plus en plus leur retraite, le nombre d'emplois disponible augmente. Par ailleurs, il semble, qu'en effet, il y ait un type d'employés qui correspond davantage aux environnements de travail qui ont des animaux. Ils ont tous une appréciation ou une tolérance de l'animal puisqu'une personne qui ne les aime pas ou qui n'a pas de lien affectif envers l'animal ne travaillera probablement pas dans un environnement qui l'accepte.

Par exemple, chez Moment Factory, les employés correspondent aux individus de la génération Y. Ils ont en moyenne 34 ans, sont éduqués et proviennent de milieux beaucoup plus milléniaux. Renaud Vincent, développeur projet de l'équipe scénographie de Moment Factory, donne l'exemple de domaines tels que le multimédia, les jeux vidéos, les agences de publicité, le milieu de la scène et l'ingénierie. Entre autres, la présence de l'animal se retrouve dans ce genre d'environnement. Il est aussi important de noter que les répondants qui travaillent dans un environnement qui acceptent l'animal, mais qui ne travaillent pas dans un domaine animalier, exerceront dans ce type de cadre de travail. De plus, de manière plus générale, les employés pourraient être décrits comme étant ouverts d'esprit, simples, créatifs et tolérants. Ces aspects de la personnalité des membres de la communauté organisationnelle se reflèteront dans leurs valeurs et dans celles de l'organisation. Ainsi, la présence de l'animal en serait influencée puisque les valeurs individuelles sont d'une importance capitale à l'importance attribuée à l'animal. En d'autres termes, les valeurs individuelles influencent l'acceptation de l'animal qui, par la suite, renforcera sa valeur en étant acceptée par la majorité.

Autrement, la présence de l'animal aiderait non seulement à contrer la concurrence entre les entreprises pour le recrutement, mais aussi avec le télétravail comme le mentionne Érika-Élyzabeth Korzer, chef de bureau. En ce sens, la présence de l'animal aiderait à promouvoir les entreprises en y reflétant une culture proche de leurs valeurs et du contexte actuel. Ainsi, elle donnerait un argument supplémentaire pour attirer de nouveaux candidats.

De plus, l'image positive projetée par les organisations peut influencer les futures recrues et même les employés actuels. Les nouveaux types d'espaces et les nouvelles mesures adoptées (tel que l'acceptation de la présence de l'animal) serviront à attirer et éventuellement garder les employés. Néanmoins, tout comme pour la perception d'une entreprise, l'impact sera soit positif ou négatif en fonction de la valeur accordée à l'animal. Par contre, selon Jeff Hatem, « ça se neutralise ». Effectivement, cela signifie que le nombre de personnes, qui ne postulent pas, se compense par celles qui désirent faire partie de l'organisation.

Cependant, plusieurs propriétaires d'animaux pourraient être attirés par un emploi qui leur permet d'amener leur chien. Fanny Peltier explique même que certaines personnes choisiront leur travail en fonction de leur animal. L'acceptation de celui-ci serait donc un bon argument pour attirer des candidats. De plus, plusieurs personnes ont rapporté que pour deux offres équivalentes, l'entreprise qui accepte les animaux l'emporterait sur celle qui ne les admet pas. Pour Mathieu Donnier, l'acceptation de l'animal sous-entend aussi que l'entreprise aura d'autres avantages à lui offrir. C'est-à-dire que la présence de l'animal fait partie d'un ensemble de mesures prises pour rendre le travail plus agréable. Donc, elle peut effectivement faire pencher la balance du côté de l'organisation qui les accepte. En outre, tout comme il l'a été mentionné dans la revue de littérature, certaines personnes pourraient même faire des compromis pour pouvoir travailler avec leur animal. C'est ce qu'a mentionné Jean-Simon Therrien. En effet, étant donné que Calie (sa chienne) est permise chez Moment Factory, s'il venait à changer de travail, cela constituerait désormais un de ses critères. Conséquemment, s'il devait faire des concessions pour continuer d'amener sa chienne, il les ferait.

En plus d'avoir un côté plutôt positif pour le recrutement, la présence de l'animal aiderait à l'adéquation entre les nouvelles recrues et la culture préexistante de l'entreprise. Le répondant C a l'impression que si le chien est considéré comme un élément dérangeant, cette personne ne serait pas capable de travailler dans ce type d'environnement. C'est-à-dire que la personne qui tolère l'animal sera davantage en concordance avec les valeurs et manières de faire de l'entreprise. Elle se sentira probablement plus à l'aise dans ce type de milieu de travail que si elle n'aime pas les animaux. D'autant plus, Mathieu Donnier pense effectivement que chez Moment Factory, les ressources humaines portent une attention particulière à recruter des personnes qui seront à l'aise dans le milieu et la communauté de travail. Selon lui, le chien est utilisé comme une manière de présenter la compagnie afin que la nouvelle personne partage d'avance certains codes (tel que les comportements à adopter), les systèmes de valeurs préexistants et qu'elle se sente à l'aise dans ce type d'environnement ainsi qu'avec les autres employés. Ces propos confirment que la présence de l'animal aide justement à représenter l'entreprise par l'image qu'elle promeut. Cela permet de recruter des employés qui seront davantage en accord avec ce qu'elle recherche

en plus d'augmenter la rétention. En effet, si les nouvelles recrues cadrent déjà dans la culture organisationnelle, il y a de meilleures probabilités qu'elles s'intègrent mieux et développent un sentiment d'appartenance plus rapidement. Donc, ces personnes s'inséreront sûrement mieux dans leur nouveau milieu de travail en plus d'avoir une plus grande volonté d'y rester.

Ainsi, les différents témoignages démontrent la relation positive entre la présence de l'animal et le recrutement. Notamment, le contexte actuel est favorable à la présence de l'animal puisqu'il cadre avec les nouveaux jeunes du marché du travail (la génération Y). Ce seront justement ce type d'individus qui caractériseront les personnes travaillant dans un environnement qui accepte les animaux. De plus, la présence de l'animal permet de présenter l'organisation et de faire une présélection des candidats afin qu'ils s'insèrent mieux dans la culture de l'entreprise. Certains pourraient même être prédisposés à favoriser ce type d'environnement de travail. Il y aurait donc une adéquation entre les valeurs promues par l'organisation et les personnes recrutées. Un employé aussi pourrait choisir ou décider de rester à un certain emploi parce qu'il veut continuer d'amener son animal, et jusqu'à un certain point, accepter des compromis. Donc, la présence de l'animal a un rôle de vecteur de facilitation du recrutement puisque les nouvelles recrues s'inséreront mieux dans la culture organisationnelle préexistante.

En somme, la section 3.2 permet de constater que la présence de l'animal a un rôle de vecteur d'amélioration de l'image projetée et de la facilitation du recrutement en organisation. En effet, la présence de l'animal a un effet positif sur la perception du grand public d'une entreprise. D'autant plus, cette image permet aussi d'influencer positivement le recrutement. D'ailleurs, il y aurait une adéquation entre les nouvelles recrues et la culture préexistante. Les individus choisissant de travailler dans ce type d'environnement seront probablement davantage compatibles avec les valeurs préétablies. Cet aspect amène au fait que les nouveaux employés voudront s'intégrer en adoptant des comportements et attitudes considérés comme étant adéquats ou désirés.

### 3. 3 La présence de l'animal est un vecteur d'influence des comportements et attitudes à adopter

Enfin, la présence de l'animal a un rôle de vecteur d'influence des comportements et attitudes à adopter. En effet, les organisations qui acceptent les animaux ont majoritairement une gestion informelle qui est faite de la présence animalière. Ainsi, c'est chaque personne qui prend ses propres décisions en fonction de ce qu'il considère être le mieux pour l'organisation. Cela peut s'associer à la définition de l'entreprise libérée et au second aspect qui implique que les employés auront de la liberté et de la flexibilité. Cela les amène à les responsabiliser, mais aussi leur demande de s'automotiver et de s'autoréguler principalement pour la gestion de leur temps. Enfin, les données récoltées ont permis de constater qu'il y avait une absence de conflit lié à la présence de l'animal. Cela peut être rattaché à la place que ce dernier occupe au sein de l'organisation, mais aussi au type de personne y travaillant.

#### *3. 3. 1 La gestion informelle des organisations acceptant la présence animalière*

La présence de l'animal a un rôle de vecteur d'influence des comportements et attitudes à adopter puisque la gestion informelle qui y est faite incite les personnes à agir selon ce qu'ils considèrent être le mieux pour l'entreprise. Cela peut s'associer à la définition de l'entreprise libérée de Getz expliquée dans la revue de littérature. Par ailleurs, les règles écrites et formelles font aussi partie des artéfacts. Néanmoins, leurs absences peuvent sous-tendre qu'il y a plutôt des manières de faire et des comportements qui sont attendus ou adoptés. Ainsi, dans les entreprises acceptant les animaux, les répondants ont soulevé le fait qu'il y a majoritairement une absence de règles formelles entourant les chiens. Cela se reflète dans les trois étapes suivantes soit : la manière d'implanter les procédures entourant la présence de l'animal, le moment de l'amener et lorsqu'il est sur place.

Tout d'abord, selon les répondants, il n'y a qu'Érika-Élyzabeth Korzer et Gabrielle Julien qui ont mentionné qu'ils ont eu un consentement collectif pour permettre la présence du chien. Puis, lorsqu'une personne décide d'amener son animal, il n'y a majoritairement pas de procédure à suivre. Par exemple, Jeff Hatem révèle que « tout se fait de manière organique », c'est-à-dire que, pour amener son animal, il ne suffit que de lui demander la

permission. En parallèle, Gabrielle Julien apporte une réponse similaire puisque la manière, de décider d'amener son animal, est vraiment relative à chacun. Chaque personne décide du moment où il l'amène en fonction des autres animaux présents, de son horaire de travail et du contexte. Selon elle, les entreprises, qui acceptent les animaux, ont davantage un fonctionnement simple basé sur la communication. Enfin, lorsque les animaux sont présents, aucune règle écrite et formelle n'existe. Mathieu Donnier, gestionnaire des médias sociaux de l'équipe des communications chez Moment Factory, explique que tout se fait de manière informelle et dans une « bonne intelligence ». Pour expliquer son expression, il donne l'exemple de nettoyer la machine à café après son utilisation, de manifester lorsqu'il n'y a plus de jus ou de lait. Au niveau du chien, cela s'associe à la propreté et à l'éducation.

Au niveau de ces différentes étapes, comme il a été possible de le constater, il n'y a pratiquement aucune règle écrite et formelle. Tout se passe entre les individus via la communication, dans l'espérance d'une cohésion et d'une bonne entente entre les différents partis. Le fait que tout se passe de manière informelle insinue des normes et des manières de faire qui dictent des comportements. Ceux-ci étant visibles, peuvent être considérés comme étant des artefacts. Dans ce cas, cela relèverait de ce que Mathieu Donner décrit comme la « bonne intelligence ». D'ailleurs, étant donné que ces entreprises acceptent encore les chiens malgré le manque de règles, il y a de fortes chances qu'il n'y ait pas eu de problèmes majeurs à son sujet. Bref, les répondants témoignent que les avantages l'emportent sur les inconvénients. Cela pourrait favoriser la présence de l'animal.

En ce qui concerne les problèmes potentiels, les répondants ont signifié qu'il n'avait pas de système de gestions s'il y en avait un qui survenait. Ils ont affirmé qu'il le résoudrait au moment où il se manifesterait et au « cas par cas ». Jeff Hatem explique que « Tout, ce qu'on fait dans la vie a un risque. Y'a toujours un risque, puis y s'agit de prendre des décisions basées sur ce qu'on connaît des risques. » Ainsi, cela peut signifier que les entreprises acceptant les animaux sont plus tolérantes au risque. Les organisations, connaissant tout de même les risques potentiels à admettre l'animal, l'acceptent tout de même. Par exemple, si une personne vit un inconfort ou un préjudice à cause d'un chien



tel qu'une allergie, cette première pourrait entamer des démarches pour faire valoir ses droits. Par exemple, aux États-Unis, en général, un employé n'a pas d'arguments juridiques justifiables pour amener un chien au travail sauf s'il répond à une limitation fonctionnelle associée à un handicap (Foreman, Glenn, Meade et Wirth 2017, p. 3). Cependant, les lois peuvent varier d'un État à l'autre. Les lois aux États-Unis diffèrent de celles au Canada, néanmoins, il n'en reste pas moins que ces préoccupations sont légitimes et qui peuvent être des sources de conflits majeurs et motifs légaux valables afin de ne pas accepter les animaux sur les lieux de travail.

En somme, la gestion informelle qui est faite de la présence de l'animal incite les personnes à agir en ayant une certaine liberté. De ce fait, la présence de l'animal a un rôle de vecteur d'influence des comportements et attitudes à adopter. Grâce aux différents témoignages, il a été possible de constater que les entreprises acceptant les animaux n'ont, effectivement, pas de règles à proprement parler. Cela concorde aussi avec les propos de la revue de littérature.

### *3.3.2 La liberté et la flexibilité accordées aux employés*

Le second aspect, qui explique que la présence de l'animal a un rôle de vecteur d'influence des comportements et attitudes à adopter, est lié à la liberté et la flexibilité accordées aux employés. En effets, cela leur demandera de gérer au mieux leur temps. Cet aspect peut aussi s'associer à la description de l'entreprise libérée qui souligne que l'employé doit être suffisamment responsable pour prendre les décisions qui seront les meilleures pour l'organisation. Le fait d'inciter les individus à faire eux-mêmes leurs propres choix contribue à l'adéquation avec l'entreprise puisque ces derniers seront cohérents avec ce que l'organisation désire. Cela peut se traduire par la responsabilisation de l'employé.

Les valeurs d'ouverture, de liberté et de flexibilité accordées aux employés amènent à une notion de confiance puisque cela leur demande d'être capable de gérer efficacement leur temps. En outre, la gestion de celui-ci est un élément crucial pour un employé travaillant dans un environnement qui accepte les animaux et principalement pour les propriétaires. La responsabilité du temps se retrouve renforcée chez eux. De ce fait, Jean Lessard explique que le chien peut affecter l'horaire de son propriétaire puisqu'il doit pouvoir le

sortir surtout s'il y a une urgence. Cela signifie que le propriétaire ne doit pas être déstabilisé si son horaire change à cause de son animal. Le fait qu'il ait des responsabilités, notamment à cause de la gestion de son horaire, cela renforcerait le sentiment de liberté et de confiance entre lui et son employeur. Ce dernier, qui laisse une marge de manœuvre aux employés, s'attend, tout de même, à ce que le travail soit fait, en contrepartie.

D'après Gabrielle Marchand Roy, coordonnatrice de contenu chez Moment Factory, la permission d'amener son chien démontre un sentiment de confiance qui règne envers les employés et lui donne un sentiment de liberté. Elle peut choisir les journées qu'elle amène son chien, son heure d'arrivée et son habillement. Ainsi, c'est tout un ensemble de manières de faire qui est mis en place pour démontrer qu'un employé a une certaine liberté dans sa façon d'agir au courant d'une journée. Néanmoins, il a été rapporté que la gestion de temps, pour un propriétaire de chien, peut-être plus difficile puisque le chien peut aussi perturber s'il veut sortir ou jouer. Cette répondante en témoigne : « T'es pas maître toi-même de ta journée. Tu t'occupes de quelqu'un d'autre faque si le chien y décide que y'é tanné d'être là, y'é tanné d'être là tsé. » Donc, le chien aussi peut être un élément perturbateur qui a une volonté propre et demande une certaine attention. C'est pour cela que certaines personnes ne comprennent pas cette réalité. En effet, Guy Lalande a pu le remarquer. Certains individus ne comprennent pas qu'un chien peut affecter l'horaire s'il doit, par exemple, sortir d'urgence.

Ainsi, les valeurs, de responsabilité, liberté, confiance et flexibilité, auxquelles il est possible de retrouver dans les entreprises qui permettent les animaux, semblent coïncider avec celles de l'entreprise libérée. De ce fait, la présence de l'animal contribue à l'automotivation et l'autorégularisation des employés en ce qui concerne leur gestion de temps. Cela concorde avec les valeurs promues par l'organisation qui acceptent les animaux.

Après avoir vu, qu'effectivement, la présence du chien demande au propriétaire d'être flexible dans son horaire, il est aussi possible de se rendre compte que certains comportements seront socialement acceptables ou, au contraire, moins désirables. L'acceptation de l'animal pourrait venir avec des compromis ou des prérequis qui

contraindraient à certains comportements. Par exemple, le répondant B pense que les avantages fournis à l'employé comme un accès à un gym, de la liberté dans son horaire et l'acceptation de l'animal, peuvent être des éléments de motivation pour exiger un certain rendement en retour. De plus, comme dans le cas de Manon Darveau, le chien peut servir de système de récompenses. L'animal peut s'employer comme un élément motivationnel afin d'inciter le jeune à s'améliorer et, dans un certain sens, l'encadrer. D'ailleurs, Moment Factory se réserve même le droit d'enlever le privilège d'amener son animal si la personne n'arrive pas à le gérer. Ces trois exemples démontrent que la possibilité d'amener son chien peut constituer un élément conditionnel pour inciter une personne à mieux travailler ou produire davantage en fonction du cadre prescrit. Si un employé n'atteint pas les objectifs qu'ils lui sont fixés, il se peut qu'il ne puisse plus profiter de cet avantage. Ainsi, une personne pourrait être elle-même motivée pour garder son privilège.

D'autant plus, la confiance qui est laissée à l'employé sous-entend aussi qu'il a une certaine responsabilité. Elle est associée à un aspect de respect envers la compagnie, les collègues et les animaux. Notamment, les propriétaires de chiens sont conscients des autres et savent que certaines personnes pourraient être moins à l'aise en présence de leur animal. Effectivement, ils sont plusieurs à mentionner qu'ils ne veulent pas déranger et qu'ils sont moins confortables si jamais il leur est rapporté que, pour une raison quelconque, leur chien a perturbé. Ils adopteront donc des comportements pour ne pas créer d'inconfort tels que garder l'animal propre, diminuer les contacts avec les gens allergiques, etc.

Donc, l'aspect de liberté et de flexibilité laissé aux employés les amène à gérer au mieux leur temps considérant que la présence de l'animal peut constituer une distraction. Les employés doivent en ce sens s'automotiver et s'autoréguler. Cela amène à un aspect de responsabilisation des individus. C'est pour cette raison que la présence de l'animal a un rôle de vecteur d'influence des comportements et attitudes à adopter. Les éléments présentés précédemment en 3.3.1 et 3.3.2 amènent à une absence de conflits qui peut être normalisée par la manière d'être qui est désirée et contrainte par la communauté organisationnelle.

### *3. 3. 3 L'absence de conflits liés à la présence de l'animal*

Plusieurs aspects peuvent expliquer pourquoi aucun conflit n'a été relevé en lien avec la présence des animaux. Tout d'abord, il semblerait que même les non-proprétaires en retirent des bénéfices telles que la diminution du stress. Certains affirment aussi que les avantages surpassent les inconvénients. Ainsi, pour une personne qui consent ou qui tolère l'animal, il y aurait une sorte d'acceptation de sa présence. Au long terme, il y aurait des habitudes qui se créeraient. Deux d'entre elles peuvent être observées. La première provient du répondant E, directeur de création chez Moment Factory. Il explique que, pour lui, les chiens font partie de son quotidien, comme un membre du personnel. La seconde provient de Manon Darveau, qui explique que ses collègues trouvent la présence de son chien importante. S'il n'est pas là, il se demande pourquoi et s'en ennue. L'habitude créée par la présence de l'animal joue un rôle dans son acceptation et peut expliquer l'absence de conflits. Aussi, certains types de personnalités se retrouvent davantage dans les entreprises qui acceptent les animaux et sont possiblement moins susceptibles de vouloir entrer en conflit avec autrui. Cela rejoint l'aspect précédent qui confirme que la présence de l'animal a un rôle de vecteur d'influence des comportements et attitudes à adopter.

D'ailleurs, il se pourrait que certains aient un inconfort ou des allergies dans un environnement avec des chiens. Tel que mentionné précédemment, il se pourrait même que ces personnes ne postulent pas dans un environnement les acceptant. Néanmoins, étant donné que le bien-être des individus est une valeur promue par ces organisations. Il a été mentionné que si jamais cela arrivait, il y aurait un moyen de les accommoder. De plus, il y a déjà des locaux et des espaces qui sont adaptés à ce type de personnes dans les organisations qui ont été interrogées. Certaines aires sont interdites d'accès aux animaux. Ainsi, il y a une possibilité de ne pas être en contact direct avec ces derniers.

Pour les personnes qui ont des peurs, il a été rapporté que le fait d'être en contact avec des chiens a permis de les démystifier. Par exemple, chez Moment Factory, il y a une anecdote d'une personne qui en avait très peur. Finalement, en voyant le chien de Jean-Simon Therrien grandir, elle est devenue de plus en plus à l'aise. Cela démontre qu'au même

niveau, les individus et l'organisation s'habituent et s'accommodent entre eux et avec les animaux.

Ainsi, d'après ce qui a été soulevé, même les non-proprétaires apprécient la présence de l'animal. De plus, il n'y a pas réellement de problèmes ou de cas d'allergies dans les entreprises qui le permettent. Une des raisons possibles est que les personnes, ayant des allergies ou des peurs, décident consciemment et délibérément de ne pas travailler dans ce type d'environnement. Aussi, malgré les accommodations qui peuvent être prises, il est à penser que ce sont davantage les personnes allergiques ou ayant des peurs qui devront s'adapter à la présence de l'animal, et non l'inverse, en décidant, par exemple, de ne pas avoir de contact. Par contre, les individus qui apprécient ou qui n'ont pas de problèmes avec les animaux pourraient y voir un gros avantage qui les inciterait à favoriser ce type d'environnement. Cela pourrait être considéré comme un atout au moment du choix de l'emploi ou de pouvoir le garder. Notamment, une personne qui ne peut pas avoir d'animaux, mais qui en voudrait ou les apprécie, pourrait y voir un avantage plus que concurrentiel.

En outre, un autre élément qui peut expliquer l'absence de conflit est la valeur accordée à l'animal par le propriétaire de l'entreprise. Par exemple, Chantal Levert n'aurait pas arrêté d'amener sa chienne pour un employé ou un client. Également, Jeff Hatem mentionne :

« T'sé, c'est comme, y'a un chien, *deal with it*, si tu l'aimes pas, ben *ciao*. Faque c'est simple, c'est comme regarde, mon chien y'é là, puis je le dis aux gens en entrevue parce que si c'est un problème, c'est pas le chien qui va partir c'est eux. Faque, je discrimine envers mon chien. »

Dans ces deux cas, il y a une discrimination favorable envers l'animal. Le fait qu'il n'y ait pas encore eu de conflits peut provenir du fait que le chien ait une priorité. C'est possiblement une des raisons qui explique pourquoi certains pourraient ne pas se sentir à l'aise de parler. Une personne pourrait se sentir illégitime de faire une remarque. De même, chez Moment Factory, le chien fait partie de la culture organisationnelle, si une personne décide d'y travailler, elle accepte en quelque sorte, par défaut, sa présence.

De plus, la présence de l'animal pourrait contribuer à un sentiment d'injustice pour ceux qui n'ont pas le même bénéfice. Néanmoins, cela ne serait pas le cas chez Moment Factory

puisque l'animal est considéré comme un avantage pour tous. Ainsi, il y aurait un « sentiment général qui veut que les chiens fassent plaisir à tout le monde ». C'est ce que rapporte Mathieu Donnier. Cela peut aussi être une raison qui explique pourquoi certains pourraient être mal à l'aise de dire le contraire. Il est possible de croire qu'une personne qui fait la critique de la présence de l'animal pourrait être marginalisée.

Autrement, le type de personne travaillant dans un environnement qui accepte les animaux peut aussi expliquer l'absence de conflit. Les répondants ont mentionné que les employés pouvaient être décrits comme ouverts d'esprit, créatifs et simples. Ces trois descriptifs sont les réponses qui sont revenues le plus fréquemment lors des entretiens. L'ouverture d'esprit et la simplicité dans leur façon d'être et de voir le travail peuvent se retrouver lorsqu'une situation inhabituelle se présente. À ce sujet, les paroles de Gabrielle Julien le démontrent bien :

« [...] hier, j'ai pas trainé mon chien dans une réunion, mais on a des fenêtres vitrées, donc je l'ai vu à travers la porte qu'il voulait rentrer. Donc, je me suis levée de ma chaise, je suis allée lui ouvrir la porte. Tsé, c'est comme, on est pas, j'me suis pas fait regarder avec des grands yeux sérieux parce que j'me suis levée pendant le *meeting* là. Tsé, j'étais quand même à l'écoute, j'ai juste pris le temps d'ouvrir la porte rapidement. »

Cet exemple illustre justement qu'il y a une tolérance face à ce type de situation. D'une part, l'ouverture se retrouverait aussi dans l'acceptation des différentes personnes. Selon le répondant D, un scrum master chez Moment Factory, il y aurait un grand respect face aux différentes personnalités. Ainsi, cette tolérance et acceptation d'autrui révèlent une ouverture d'esprit envers les autres. En outre, cette dernière pourrait se retrouver dans l'aspect créatif promu par ces entreprises. Effectivement, les individus, travaillant dans une organisation acceptant l'animal, sont généralement dans des environnements à vocation créative. Pour innover, il faut généralement manifester de l'intérêt et de la curiosité aux idées nouvelles et différentes.

D'autre part, la simplicité se retrouve dans les différentes perspectives des employés. En effet, pour les personnes travaillant dans un environnement acceptant les animaux, elles garderont leur manière de faire peu complexe afin de maintenir des relations cordiales au travail. En l'occurrence, les employés ne chercheront pas à s'engager dans des conflits. De plus, dans ce type d'environnement, la simplicité peut se refléter par un élément tel que

l'habillement des individus. Ces derniers sont généralement habillés de manière simple contrairement à des endroits plus stricts et formels où les complets pour hommes et les tailleurs pour femmes font généralement partie des normes établies. Néanmoins, ces emplois, qui laissent apparaître de la simplicité, ne sont pas pour autant faciles à exercer. Cette exigence insinue que les membres de ces organisations devront travailler de manière rigoureuse. C'est d'ailleurs ce que révèle Émilie Faubert et Jeff Hatem.

Donc, les données récoltées démontrent qu'il y a une absence de conflit dans les milieux de travail qui acceptent les animaux. Cela peut être lié au fait qu'il n'y ait aucun individu qui ne les apprécie pas et que les objections pourraient être marginalisées. D'autant plus, il se peut que cela soit lié au type de personnes qui y travaillent qui sont décrites comme simples et ouverts d'esprit. Ainsi, elles pourraient naturellement éviter d'entrer en conflits.

La section 3.3 permet de constater que la présence de l'animal a un rôle de vecteur d'influence des comportements et attitudes à adopter. En premier lieu, la gestion informelle liée à la présence animalière incite les individus à agir en fonction de ce qu'ils considèrent être le mieux pour eux et l'entreprise. Cet élément s'associe à la définition de l'entreprise libérée et peut aussi rejoindre l'aspect de liberté et de flexibilité laissé aux travailleurs. En effet, il a été trouvé que cela avait une influence sur la gestion de temps qui demandait aux employés de s'auto-motiver, de s'autoréguler et d'être responsable. Enfin, il y aurait une absence de conflit lié à la présence de l'animal qui peut s'expliquer par son acceptation générale qui ne peut être contestée.

### 3.4 Conclusion : L'animal en tant que vecteur

En conclusion, les données récoltées permettent de confirmer que la présence de l'animal a effectivement un rôle dans l'affirmation de la culture organisationnelle. Elle est un vecteur d'affirmation de certaines valeurs organisationnelles, d'amélioration de l'image projetée et de la facilitation du recrutement en organisation et, enfin, d'influence des comportements et attitudes à adopter. En premier lieu, l'affirmation de certaines valeurs passe par la démonstration des valeurs jugée importante par l'organisation. Celles-ci seront liées au contexte actuel, mais aussi à l'histoire de l'entreprise. Deux des valeurs, qui ont le plus ressorties lors de la récolte des données, sont l'importance du bien-être des individus

et la cohésion sociale en lien avec le bon fonctionnement de la communauté organisationnelle. D'une part, le bien-être est principalement associé à la réduction du stress que peut apporter l'animal, mais aussi à l'atmosphère plus agréable qui rend l'environnement de travail plus sain. D'autre part, la cohésion sociale et le bon fonctionnement de la communauté organisationnelle sont en relation avec l'augmentation des interactions sociales. Ensuite, l'amélioration de l'image projetée et la facilitation du recrutement s'expliquent puisque la réponse du grand public est principalement positive face à la présence de l'animal. Cette dernière aide à partager des valeurs et attire ceux qui les possèdent. De ce fait, la présence de l'animal agirait comme un filtre à l'embauche qui permettrait de recruter des personnes qui s'insèrent mieux dans la culture préexistante. Conséquemment, il y aurait un type d'individus qui correspond mieux à ce genre d'environnement. Enfin, l'influence des comportements et attitudes à adopter se manifeste en premier par la gestion informelle qui est faite de la présence de l'animal. Le fait que certains codes et normes entourant l'animal sont déjà préétablis dans la culture favorise certains attitudes et comportements. En effet, les employés ont la possibilité de choisir le moment qu'ils amènent leur animal, mais aussi la manière de procéder. Cela peut s'associer à la liberté et à la flexibilité qui sont laissées aux individus. De surcroît, ils devront gérer au mieux leur temps. Par ailleurs, les employés pourraient aussi éviter les conflits. L'habitude créée autour de l'animal, mais aussi la valeur qu'il lui est accordée pourrait rendre toutes oppositions vues négativement. Ainsi, il y a une certaine uniformité et conformité qui se sont développées à ce sujet. Bref, cette analyse sur les données récoltées, quant au rôle de la présence de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle, amène maintenant à une discussion et conclusion générale de ce mémoire.



## **Chapitre 4 : Discussion et conclusion**

Cette étude a pour but de développer une meilleure compréhension du rôle de l'animal dans l'affirmation de la culture organisationnelle en s'appuyant sur des données provenant d'observations, mais principalement d'entrevues individuelles. Pour conclure ce mémoire, cette dernière partie offre une discussion critique sur la culture d'organisation. Ensuite, il y aura un résumé des conclusions, puis les contributions pour les pratiques managériales et la présentation des limites et des pistes de recherches futures. Enfin, la dernière partie portera sur une réflexion conclusive à propos des apprentissages réalisés lors du processus d'accomplissement du mémoire.

### **4. 1 Discussion**

Suite à l'exploration de ce sujet, il a été découvert que la présence de l'animal a un rôle de vecteur dans l'affirmation de la culture organisationnelle (1) en affirmant certaines valeurs organisationnelles, (2) en améliorant l'image projetée et (3) en facilitant le recrutement en organisation et en influençant les comportements et attitudes à adopter. Ces aspects permettent de constater qu'effectivement, l'entreprise qui accepte l'animal a des ressemblances avec l'entreprise libérée. En effet, les employés sont responsabilisés et ont de la liberté quant aux choix qu'ils peuvent accomplir. Cela leur demande d'être motivé.

Or, Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015) apportent un point très intéressant sur le sujet. Les auteurs comparent deux entreprises soit la FAVI et Google. Ils font la différence entre les deux organisations puisqu'ils suivraient deux modèles de forme libérée différente. Le modèle employabilité-confiance explique que la motivation d'un employé se base sur l'activité de l'organisation, alors que le modèle loyauté-protection fonde la motivation de l'employé sur la sécurité d'emploi. Les auteurs spécifient que « l'une (Google) manipule son personnel et limite son intégrité quand l'autre (la FAVI) travaille à développer son autonomie (Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015, p. 380).

Ainsi, ces deux modèles comparent deux types de libération, soit une « vraie » qui donne une liberté de choix et de responsabilité laissée totalement à l'employé, soit une « fausse »

qui offre cette illusion en contraignant les individus de manière informelle. À la FAVI, les travailleurs se sentent réellement impliqués et sont conscients de toutes les raisons qui les poussent à travailler pour cette organisation. Au contraire, chez Google, les promesses ne correspondent pas à la réalité et sont même un outil de manipulation afin de garder leurs employés loyaux :

« Google leur offre les moyens de se consacrer en entier à Google. [...] Ils se soumettent à cette manipulation. Google leur offre beaucoup de liberté dans l'emploi de leur temps de travail et la culture d'entreprise favorise les décisions de groupe. Cette autonomie s'avère un leurre sous l'angle du discernement préalable au choix, source de développement et d'intégrité : Google n'attend pas d'eux autre chose qu'une loyauté, une fidélité ou une citoyenneté organisationnelle sans condition. (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015, p. 378). »

Cet exemple démontre que l'aspect libéré peut aussi cacher un aspect de contrôle informel. En ce sens, il est pertinent de se questionner à savoir si la présence de l'animal ne l'incite pas. De ce fait, il est possible de penser que la culture peut servir d'élément de contrôle. Notamment, plus elle sera forte et plus les valeurs seront partagées. Conséquemment, au sein de la culture organisationnelle, il y a des systèmes de contrôle qui permettent de développer un sens commun des attitudes et comportements à adopter (O'Reilly, 2008, p. 87). Pour l'expliquer, O'Reilly (2008) mentionne :

« Quand nous nous soucions des ceux avec qui nous travaillons et dont nous avons des attentes communes, nous sommes « sous contrôle » chaque fois que nous sommes en leur présence. Si nous voulons être acceptés, nous essayons de répondre à leurs attentes. [...] Avec les contrôles sociaux, nous avons souvent l'impression d'avoir une grande autonomie, même si paradoxalement nous nous conformons beaucoup plus. » (O'Reilly, 2008, p. 88, traduction libre)

Dans ce passage, il devient évident que chaque individu est influencé par le regard des autres. D'une certaine manière, la liberté et l'autonomie apparentes sont illusoire parce qu'elles cachent une volonté de se conformer afin d'être acceptées par les autres. Le regard d'autrui agit donc comme un outil de contrôle social qui fait en sorte que les individus partagent un certain nombre de valeurs et de normes en commun. Tel que Sartre l'a écrit, dans sa pièce de théâtre *Huis Clos* de (1943), « l'enfer c'est les autres » puisqu'il y aurait une dépendance d'autrui et de son jugement.

Par ailleurs, selon Domnişoru, Ogarcă et Dragomir (2017), le contrôle par la culture permet à l'organisation de ne pas se détourner de la réalisation de ses objectifs et de sa philosophie. Elle conditionne aussi la manière d'interagir avec les autres (Domnişoru, Ogarcă et

Dragomir, 2017, p. 638). De plus, la culture dicterait les attitudes et les comportements à adopter (Domnişoru, Ogarcă et Dragomir, 2017, p. 636). Ceux-ci peuvent s'associer à ce qui peut être appelé des normes. O'Reilly (2008) les définit comme étant des attentes à propos des comportements et attitudes appropriés à adopter qui sont socialement créées. Feldman (1984) ajoute que les normes sont des règles informelles que les groupes adoptent pour réguler les comportements de ses membres.

Ainsi, la présence de l'animal pourrait être perçue comme un élément de contrôle informel de la culture. Telle que vue dans la revue de littérature et dans la présentation des données, la présence animalière incite des comportements en développant un savoir-vivre informel, mais homogénéise aussi. C'est-à-dire, tous les employés se retrouvent à agir de manière similaire puisque l'ensemble d'une organisation (tel que les normes, le comment-être, les comportements, etc.) est accepté et commun à tous. De ce fait, ces premiers partageront davantage les valeurs proposées par l'organisation et éviteront les conflits. Cette absence de conflits peut s'associer aux propos de Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015) qui expliquent que cela étouffe l'esprit critique. De manière similaire, dans la section 3.3.3, l'analyse de certains témoignages démontre qu'une critique à l'encontre de la présence de l'animal peut être perçue comme déplacée. Donc, cette répression offre une liberté apparente similaire au cas de Google. Le manque de conflit pourrait être lié à une homogénéité dans la valeur portée à l'animal ou à l'interdiction informelle de s'y opposer.

Les exemples présentés dans la partie du recrutement par Émilie Faubert et Jeff Hatem tendent dans la direction d'une homogénéité entre les individus. Selon ces deux personnes, une future recrue accepte, par défaut, la présence des chiens si elle décide de travailler dans ces entreprises. De plus, selon le répondant C une personne qui n'est pas à l'aise avec les animaux ne le sera sûrement pas dans ce type d'environnement. Ainsi, la valeur de l'animal est d'avance partagée lorsqu'un individu y travaillera. Il est possible de supposer que le fait de partager des valeurs donne aussi un avantage lorsqu'il vient le temps d'avoir des contacts avec ses collègues. En effet, le point commun lié à l'animal facilite les interactions. Le proverbe « qui se ressemble s'assemble » peut expliquer cela. Cet énoncé explique que les personnes qui ont tendance à partager des valeurs, des idées ou des caractéristiques similaires auront tendance à s'associer entre eux et à rester ensemble. De

ce fait, comme les gens ont des affinités en commun, il est possible de penser qu'ils partageront des valeurs, ce qui renforcera la culture organisationnelle et créera une certaine homogénéité entre les individus.

Cette homogénéité pourrait aussi converger vers les propos de Mathieu Donnier. Celui-ci a mentionné que le chien était considéré comme ayant des bénéfices pour tous. De ce fait, « le sentiment général veut que ça fait plaisir à tout le monde ». Ainsi, les sentiments de jalousie ou d'injustices liés au fait de pouvoir amener son animal ne seraient pas nécessairement acceptés. Ceux-ci peuvent être associés à l'avantage « supplémentaire » pour les propriétaires d'animaux de pouvoir les amener au travail. Bref, le contrôle social pourrait être créé par le regard des autres tel que O'Reilly l'explique en association avec l'homogénéité des individus de ces organisations vis-à-vis de l'animal.

D'autant plus, la présence de l'animal peut être développée comme une norme au sein d'une organisation. Selon Feldman (1984), les normes se développent de quatre façons : 1. par une déclaration explicite des superviseurs ou des collègues ; 2. par un événement critique dans l'histoire du groupe ; 3. par la primauté ; 4. par le transfert de comportement d'une situation antérieure. Selon les données récoltées, la présence de l'animal est explicite, énoncée et provient parfois d'un élément historique des propriétaires/fondateurs de l'organisation. Le cas de Urban Decay en 1.3.1, tout comme l'exemple de Moment Factory en 3.1.1 démontre l'importance de l'histoire de l'organisation dans la valeur accordée à l'animal. Celui-ci avait déjà une importance dans la vie des fondateurs dans les débuts. La primauté et le transfert des comportements pourraient s'expliquer de manière conjointe. Tel que mentionné précédemment, certaines personnes ne changeraient pas d'emplois s'ils ne pouvaient pas y amener leur animal. Il pourrait, par exemple, servir d'élément qui prime sur un salaire plus élevé. Dans le cas qu'elle changerait d'organisation, une personne pourrait amener et transmettre sa volonté d'amener son animal. Jean-Simon Therrien en est le parfait exemple. Pour lui, la possibilité d'amener son chien est maintenant devenue un critère de sélection au choix d'un emploi et il pourrait même faire des compromis pour y parvenir.

Bref, étant donné que la présence de l'animal peut influencer des normes, il est pertinent de penser qu'elle joue aussi un rôle dans l'établissement d'un contrôle informel dans la culture d'une organisation. Les données récoltées démontrent qu'effectivement, certains comportements et attitudes sont plus désirés que d'autres. Néanmoins, cette discussion critique reste tout de même au niveau hypothétique puisque les données ne cherchaient pas à le confirmer. Il semble possible de faire des rapprochements entre la présence animalière et le contrôle informel, mais il n'est pas possible de le conclure. Cela nécessiterait davantage de questionnements et de recherches.

#### 4. 2 Résumé et contributions théoriques

Jusqu'à présent, la revue de littérature a souligné que les recherches sur la présence animalière en milieu de travail étaient très limitées. D'autant plus, il n'y a pratiquement aucune étude qui la relie à la culture organisationnelle. Les recherches existantes portent principalement sur les bienfaits que l'animal peut apporter, telles que la diminution du stress ou la favorisation des interactions sociales. La revue de littérature a permis de donner un cadre théorique entourant la présence de l'animal en milieu de travail. Notamment, la société actuelle et la génération Y ont des valeurs propices à l'acceptation de l'animal. Pour ne nommer que quelques-unes de leurs valeurs, il est possible d'y retrouver la valorisation du bien-être, de l'indépendance, mais aussi le désir d'une vie équilibrée. Ce qu'ils privilégient coïncide avec les quatre caractéristiques des entreprises qui les acceptent : la faible présence de règles formelles, la valorisation du bien-être au travail, le bon fonctionnement de la communauté organisationnelle et la frontière floue entre la vie personnelle et professionnelle. Celles-ci peuvent être liées à la théorie Z et l'entreprise libérée. Ces deux formes d'organisations coïncident avec les définitions des entreprises acceptant l'animal. Ainsi, le contexte montréalais, dans lequel s'est déroulé l'étude semblait être un terrain propice à l'exploration du sujet de recherche.

De ce fait, les entretiens individuels ont, effectivement, pu confirmer plusieurs éléments de la littérature. Notamment, il y a une concordance entre ce que les répondants ont exprimé et les caractéristiques relevées de la littérature. Conséquemment, la présence de l'animal a

un rôle de vecteur dans l'affirmation de la culture organisationnelle. Celle-ci se décrit selon trois niveaux : les artefacts, les valeurs et les présupposés.

Dans un premier temps, il y a le vecteur d'affirmation de certaines valeurs organisationnelles. Certaines valeurs sont plus importantes que d'autres et sont influencées par la société actuelle. En effet, celles entourant la génération millénaire correspondent aux différentes réponses obtenues. Les valeurs d'équilibre, de bien-être et le contexte sociétal actuel semblent être effectivement un milieu propice à l'acceptation de l'animal. Cet environnement le favoriserait et influencerait les valeurs des organisations. De plus, ces dernières ont été décrites de fait qu'elles concordent avec les valeurs proposées de la génération Y et de l'entreprise libérée. La présence de l'animal, quant à elle, favoriserait un environnement de travail plus sain, notamment à cause de son effet positif sur le stress, sur la gestion des émotions et serait souvent influencée par l'histoire de la compagnie. De plus, la présence de l'animal amènerait une plus grande cohésion sociale et un renforcement de la communauté organisationnelle parce qu'elle facilite le contact humain. Les interactions sociales seraient aussi plus agréables. Les individus sont plus ouverts à se parler, mais aussi à s'impliquer entre eux. Le sentiment d'appartenance en est donc amélioré. La communauté semble être plus forte grâce à cela.

Ensuite, la présence de l'animal est un vecteur d'amélioration de l'image projetée et de facilitation du recrutement en organisation. En elle-même, elle donnerait une perception positive à l'externe de l'entreprise et permettrait de la représenter. De plus, elle aiderait à connecter avec le grand public de manière positive, ce qui pourrait leur donner un certain engagement. Cet impact pourrait influencer le recrutement et la rétention. En effet, la présence de l'animal contribuerait ainsi à une meilleure adéquation entre les employés et l'entreprise. Notamment, elle constituerait un filtre à l'embauche afin que les nouvelles recrues s'insèreraient mieux dans la culture préexistante. De ce fait, il y aurait davantage un type d'employés qui se retrouverait dans ces cultures. Ils sont décrits comme étant créatifs, tolérants et ouverts d'esprit.

Enfin, il y a le vecteur d'influence des comportements et attitudes à adopter. La gestion informelle qui est faite de la présence de l'animal demande aux employés de gérer eux-

mêmes leur animal et la manière de l'inclure dans le milieu de travail. Cette liberté et flexibilité demande aux individus d'être capable de gérer leur temps, ce qui peut demander de l'automotivation et de l'autorégulation. D'autant plus, comme l'animal semble être accepté par tous, il y aurait une absence de conflits du fait que les critiques pourraient ne pas être acceptées.

Ainsi, cette étude contribue à la littérature sur la présence de l'animal en milieu de travail en analysant comment la culture d'une organisation influence et est influencée par la présence animalière. Il est donc important de souligner que les nombreux aspects portent à croire que la culture de base contribue à son acceptation. Par la suite, il est possible de supposer qu'elle aurait un rôle de renforcement culturel qui s'explique par le partage de présupposés tel que l'acceptation généralisée de l'animal, mais aussi par le partage des valeurs importantes de l'organisation. En effet, les trois vecteurs ressortis laissent entrevoir un aspect de contrôle informel et d'uniformité au sein de la communauté. De ce fait, la culture n'en serait que plus forte.

#### 4.3 Contributions managériales

En plus des contributions théoriques, cette étude propose des résultats qui peuvent être utiles aux entreprises qui souhaitent avoir une culture plus forte et qui veulent être plus proche des valeurs des individus de la génération Y. Tel que mentionné dans la revue de littérature, les valeurs sociétales influencent celles de l'organisation. Plus précisément, le contexte montréalais semble adéquat du fait qu'il y a la présence grandissante de membre de la génération Y et qu'il y a un fort potentiel d'entreprise ayant des domaines milléniaux. Ainsi, les résultats peuvent expliquer comment la présence de l'animal influence l'organisation.

Avec la pénurie de main-d'œuvre de certains domaines, la présence de l'animal pourrait constituer un argument concurrentiel pour attirer et garder les employés. Notamment, ils trouveront des personnes qui partagent déjà certains codes sociaux. De plus, les résultats confirment le fait que l'animal contribue au bien-être des employés. Il pourrait constituer une nouvelle pratique à adopter qui démontre une considération des individus. Néanmoins, il n'est pas nécessaire que ce soit la seule mesure prise. Dans la revue de littérature, il a été

mentionné que les moyens qui servent à démontrer un souci de l'animal peuvent varier en intensité. Ainsi, une entreprise pourrait uniquement décider de fournir une assurance pour les animaux, des rabais pour des produits animaliers ou un système d'accommodement similaire à celui pour les personnes avec de jeunes enfants ou des parents vieillissants. La possibilité ce type d'avantage, même pour un domaine où l'animal n'est pas permis tel que la restauration, pourrait avoir des effets positifs et démontrer une sensibilité à la réalité de ses employés.

Autrement, comme les organisations qui acceptent la présence de l'animal ressemblent à l'entreprise libérée, elle pourrait contribuer à cette forme en promouvant une responsabilisation des employés et une liberté de choix. Les employés seraient davantage motivés et productifs. Bien que la présence animalière amène de nombreux bénéfices, les entreprises devraient tout de même être prudentes puisque plusieurs problèmes peuvent survenir. Ainsi, il faudrait qu'elles prennent en considération de nombreux facteurs tels que les discriminations basées sur des contraintes. Celles-ci pourraient être des préférences culturelles, religieuses, des peurs et des allergies. Ainsi, une déférence des membres de l'organisation et une consultation préalable semblerait être nécessaire pour éviter ce genre de conflits.

Au niveau du grand public, étant donné que l'animal donne une image positive, il peut servir d'élément de marketing afin d'attirer des nouvelles recrues et de promouvoir un engagement. Dans la société actuelle qui tend vers la protection de la faune et de la flore, les entreprises qui projettent une image proche de l'environnement semblent avoir une certaine popularité. L'exemple du cas de Urban Decay du livre de Palika et Fearing (2008) pourrait en être un exemple puisque le souci des animaux se démontre aussi dans leurs produits qui excluent les sous-produits animaux. Ils évitent aussi de prendre de modèles qui portent du cuir, des plumes ou de la fourrure (Palika et Fearing, 2008, p. 174). De plus, avec la sensibilisation faite au niveau de la santé mentale, une entreprise qui démontre une préoccupation de ses employés pourrait se démarquer et aussi, attirer un certain engagement. De ce fait, certains clients préfèrent consommer des biens qui sont proches de leurs valeurs et de leurs principes. Ils pourraient ainsi être attirés par ce type d'entreprise.



Cet élément rejoindrait ce qui a été mentionné dans le passage du recrutement. La présence de l'animal susciterait de l'intérêt pour les personnes qui partagent les mêmes valeurs.

#### 4. 4 Limites de l'étude et avenues de recherches futures

Bien que cette étude amène des contributions théoriques et des implications managériales pertinentes, certaines limites doivent, tout de même, être mentionnées. Tout d'abord, les personnes interrogées semblent avoir un biais positif envers l'animal. Il se peut donc qu'une personne qui ne l'apprécie pas n'ait pas le même type de réponse. De plus, il aurait été intéressant de voir plusieurs entreprises. Si elles avaient été dans un domaine similaire, il aurait été possible de les comparer. Aussi, il se peut qu'il y ait un manque d'approfondissements. En effet, il n'a pas été possible d'être sur le terrain de manière ethnographique. Cela amène peut-être à des différences entre ce qui a été rapporté et la réalité du terrain. En ce sens, les présupposés n'ont pas pu réellement être observés. Il aurait fallu davantage de temps et être membre d'une organisation.

En ce qui concerne le contenu, étant donné que la récolte de données a été exploratoire, plusieurs aspects auraient pu être approfondis. Par exemple, au sujet des interactions sociales, il aurait été intéressant de savoir la fréquence d'augmentation, le contenu des discussions, si elles sont meilleures ou plus superficielles, etc. Dans le cas de l'amélioration du bien-être, n'ayant pas eu l'expérience du terrain en profondeur, il se peut que la réalité soit différente de ce qui a été partagé. Au niveau de l'image positive et du recrutement, il aurait été pertinent de savoir comment l'animal peut l'influencer négativement. Donc, d'avoir des réponses de personnes qui voient cela de manière négative. D'autant plus, le cadre descriptif est loin de comporter une vue d'ensemble de toutes les entreprises acceptant les animaux à Montréal. Il se peut, donc, qu'il y ait de grandes différences les unes par rapport aux autres. La génération Y a été davantage utilisée. Néanmoins, il existe aussi de nombreuses personnes issues de d'autres générations qui peuvent le faire et qui ne sont pas dans le même type d'environnement. Enfin, les entreprises interrogées acceptaient majoritairement les chiens. Dans ce cas, les résultats auraient-ils été différents si cela avait impliqué d'autres types d'animaux ?

Les quelques remarques présentent certaines des limites de ce mémoire. D'autres études pourraient être intéressantes. Notamment, une étude ethnographique pourrait observer si les perceptions recueillies coïncident avec la réalité du terrain. Autrement, il aurait aussi été possible de faire une étude quantitative. Dans ce cas, plus de détails concernant les participants auraient pu s'y retrouver, tels que l'âge, le sexe et les valeurs. De plus, une étude quantitative se fait généralement sur un échantillon de population beaucoup plus large. Étant donné que le sujet reste récent et qu'il est largement pluridisciplinaire, le nombre d'études qui est réalisable demeure immense. Les limites soulevées ne sont que quelques idées éventuelles d'approfondissement sur toute l'étendue de choix de recherches possibles.

#### 4.5 Réflexion conclusive

Ce mémoire a été une épreuve difficile à réaliser. Néanmoins, la liberté dans le choix du sujet a permis de me concentrer sur un thème m'intéressant particulièrement. Étant donné que les personnes aiment parler des choses qu'ils apprécient, il a été facile de trouver des répondants. De même, certains étaient enthousiastes à l'idée de répondre à mes questions. Les animaux peuvent avoir une grande influence dans la vie de certains individus, mais les résultats démontrent aussi qu'ils peuvent influencer les organisations. C'est pour cette raison qu'il peut être intéressant de penser à l'impact que l'animal peut avoir dans une entreprise.

La réputation de l'école, HEC Montréal, a donné une crédibilité à ma recherche, principalement lorsqu'il a fallu trouver des participants. Les professeurs, tout au long de mon parcours, mon directeur ainsi que les cours m'ont fourni les outils nécessaires à la réalisation de ce mémoire. Par contre, cela aura nécessité énormément de persévérance. Chaque étape était un nouveau défi puisqu'elle comportait toujours un élément inexploré, ce qui me demandait de pouvoir m'adapter et d'acquérir de nouvelles habiletés, notamment en rédaction critique. De plus, durant plusieurs moments, j'ai eu l'impression que je n'avais pas les outils ou les capacités pour réussir. Les débuts et les fins d'étapes étaient remplis de doutes sur moi-même. Toutefois, la discipline n'a pas jamais été un problème puisque

je l'ai développée, lors de mes années d'études en musique, la discipline de travailler tous les jours, même lors des moments les plus difficiles.

À certains moments, il a été très ardu de continuer. Ainsi, l'abandon semblait être une solution des plus attrayantes. Le fait de devoir réécrire plusieurs fois des textes et, qu'à chaque fois, ils ne semblaient jamais convenables était éprouvant et fatiguant. Le fait de devoir relire et de retrier mes données était aussi quelque chose de complexe puisque je n'avais pas assez de recul et, qu'à un certain point, les idées pour trouver de nouveaux angles d'approches me manquaient. En revanche, le support de mes proches m'a donné de l'énergie et du courage pour ne pas tout arrêter. Ce projet a été tout un défi. J'y ai vécu énormément d'émotions tels que de la fierté et du soulagement, mais aussi de la déprime, du découragement et de la détresse. La réalisation de ce mémoire me donne, désormais, de nouvelles capacités et connaissances qui seront utiles sur le marché du travail afin de m'adapter plus facilement à la culture organisationnelle.

## **Bibliographie**

Barker, Randolph T. (2005). « On the edge or not? Opportunities for interdisciplinary scholars in business communication to focus on the individual and organizational benefits of companion animals in the workplace. » *The Journal of Business Communication* (1973), vol. 42, no 3, p. 299-315.

Barker, Randolph T., Knisely, Janet S., Barker, Sandra B., Cobb, Rachel K. et Schubert, Christine M. (2012). « Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizational perceptions. » *International Journal of Workplace Health Management*, vol. 5, no 1, p. 15-30.

Battistelli, Matthieu (2019). « Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, no 2, p. 3-23.

Bencsik, Andrea, Horváth-Csikós, Gabriella, et Juhász, Timea. (2016). « Y and Z Generations at Workplaces. » *Journal of Competitiveness*, vol 8, no 3, p. 90-106.

Carson, Charles M. (2005), « A historical view of Douglas McGregor's Theory Y », *Management Decision*, Vol. 43 No. 3, p. 450-460.

Chaudat, Pierre et Grima, François. (2017). « La présence de l'animal de compagnie au travail a t'elle un lien avec l'engagement organisationnel et le stress? ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 23, no 56, p. 283-307.

Colarelli, Stephen M., McDonald, AmandaM., Christensen, Matthew S., et Honts, Christopher. (2017). « A companion dog increases prosocial behavior in work groups ». *Anthrozoös*, vol. 30, no. 1, p. 77-89.

Domnişoru, Sorin, Ogarcă, Radu et Dragomir, Isabella. (2017), « Organizational culture and internal control », *Audit Financiar*, vol. 4, no 148, p. 628-643.

Dupuis, Jean-Pierre. (2013). *Coopérer dans les entreprises multiculturelles : le cas d'entreprises montréalaises*. JFD éditions, 283 p.

Feldman, Daniel C (1984). « The development and enforcement of group norms ». *Academy of management review*, 1984, vol. 9, no 1, p. 47-53.

Foreman, Anne M., Glenn, Margaret K., Meade, B. Jean, et Wirth, Oliver. (2017). « Dogs in the workplace: a review of the benefits and potential challenges ». *International journal of environmental research and public health*, vol. 14, no 5, p. 498 (1-21).

Gavard-Perret, M. L. & Helme-Guizon, A. (2012). « Chapitre 7 : Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. » In : Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (Éditeurs). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* :

*Réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil, France : Pearson Education France, pages 275-308 de 415 pages.

Getz, Isaac (2009). « Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted ». *California Management Review*, vol. 51, no 4, p. 32-58.

Gilbert, Patrick, Teglborg, Ann-Charlotte, et Raullet-Croset, Nathalie (2017). « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? ». In : *Annales des Mines-Gérer et comprendre*. FFE. p. 38-49.

Hall, Sophie, Wright, Hannah, McCune, Sandra, Zulch, Helen et Mills, Daniel. (2017). « Perceptions of dogs in the workplace: the pros and the cons ». *anthrozoös*, vol. 30, no 2, p. 291-305.

Huss, Rebecca J. (2018). « Canines at the Company, Felines at the Factory: The Risk and Rewards of Incorporating Service Animals and Companion Animals into the Workplace ». *Dickinson L. Rev.*, vol. 123, Issue 2, p. 363-420.

Institut de la statistique du Québec (2008), *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois*, Gouvernement du Québec. Récupéré le 28 septembre 2018 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/etat-sante/mentale/stress-travail.pdf>

Jacquinet, Philippe et Pellissier-Tanon, Arnaud (2015). « L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 21, no 52, p. 365-384.

Jones, Stephanie et Moawad, Riham (2015). « Building an organizational culture: The experience of startup companies ». *Effective Executive*, vol. 18, no 2, p. 38-44.

Martin, Joanne. (2001). *Organizational culture : Mapping the terrain*. Sage publications, 415 p.

Hamilton, Lindsay et Taylor, Nik. (2012). « Ethnography in evolution: Adapting to the animal "other" in organizations ». *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 1, no 1, p. 43-51.

Matsunaka, Kumiko et Koda, Naoko. (2013). « Japanese business organizations' level of familiarity with assistance dog legislation and their acceptance of these dogs in the workplace ». *Anthrozoös*, vol. 26, no 4, p. 557-568.

Norling, Anna-Yezica et Keeling, Linda. (2010). « Owning a dog and working: A telephone survey of dog owners and employers in Sweden ». *Anthrozoös*, vol. 23, no 2, p. 157-171.

O'Reilly, Charles. (2008). « CMR Classics: Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations ». *California Management Review*, vol. 50, no 2, p. 85-101.

Ouchi, William (1982). *Théorie Z : faire face au défi japonais*, Paris, InterEditions, 252 p.

Palika, Liz et Fearing, Jennifer. (2008). *Dogs at Work: A Practical Guide to Creating Dog-friendly Workplaces*. Humane Society Press, 212 p.

Patton, Michael Quinn (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, Second edition. SAGE Publications, inc. 532 pages.

Perrine, Rose M. et Wells, Meredith. (2006). « Labradors to Persians: Perceptions of pets in the workplace ». *Anthrozoös*, vol. 19, no 1, p. 65-78.

Pet Sitters International, Inc (2019), *Take Your Dog To Work Day® History & FAQs*, Récupéré le 17 novembre 2019 de : <https://www.petsit.com/take-your-dog-to-work-day-history>

Pet Sitters International, Inc (2019), *Take Your Cat To Work Day®*, Récupéré le 27 novembre 2019 de : <https://www.petsit.com/takeyourcat>

Romelaer, P. (2005). « Chapitre 4. L'entretien de recherche. » In : *Méthodes & Recherches*. De Louvain-La-Neuve, Belgique : Boeck Supérieur, pages 101-137 de 440 pages.

Sartre, Jean-Paul (1947). *Huis clos suivi de Les mouches*, Saint-Arman, Éditions Gallimard. Récupéré de <https://la-philosophie.com/wp-content/uploads/2012/12/Sartre-Huis-clos-Texte-complet-pdf.pdf>

Springer, Julie. (2017) *The 2017–2018 APPA national pet owners survey debut: Trusted data for smart business decisions*. Récupéré le 17 novembre 2019 de : <https://www.mceldrewyoung.com/wp-content/uploads/2018/08/2017-2018-Pet-Survey.pdf>

Tolbize, Anick. (2008). « Generational differences in the workplace ». *Research and training center on community living*, vol. 5, no 2, p. 1-21.

Treguier, Eric (2018), « Venir travailler avec son chien, c'est bon pour tout le monde ! », *Challenges*. Récupéré le 28 septembre 2018 de [https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/venir-travailler-avec-son-chien-c-est-bon-pour-tout-le-monde\\_596597](https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/venir-travailler-avec-son-chien-c-est-bon-pour-tout-le-monde_596597)

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*, 3e édition, San Francisco, Calif. Jossey-Bass, coll. Jossey-Bass business & management series, 437 p.

Wells, Meredith et Perrine, Rose (2001). « Critters in the cube farm: Perceived psychological and organizational effects of pets in the workplace ». *Journal of occupational health psychology*, vol. 6, no 1, p. 81-87.

Wilkin, Christa L., Fairlie, Paul. et Ezzedeen, Souha R. (2016). « Who let the dogs in? A look at pet-friendly workplaces ». *International Journal of Workplace Health Management*, vol. 9, no 1, p. 96-109.

## **Annexe 1 : Guide d'entretien des travailleurs**

### **Introduction**

Bonjour,

Merci d'avoir accepté de me rencontrer !

La présente recherche cherche à connaître la perception ainsi que l'opinion des personnes qui ont la possibilité de travailler avec leur animal de compagnie ou qui travaillent dans un milieu où l'animal est permis.

Je vous invite à lire attentivement le formulaire suivant, à le remplir et à le signer. Ce formulaire me permet de connaître le niveau de confidentialité que vous désirez avoir ainsi que la possibilité pour moi d'enregistrer notre entretien. En ayant votre autorisation, j'aimerais aussi pouvoir combiner ce que vous allez dire avec les réponses d'autres participants. Si vous avez des questions, n'hésitez pas.

Merci !

### **Présentation**

En premier, pourriez-vous vous présenter ? Donc, me dire qui vous êtes et quel est votre travail ?

### **Au travail :**

1. J'ai pu constater qu'ici les chiens sont autorisés. Ainsi, pouvez-vous me dire ce que vous pensez du fait de travailler avec des animaux ?

Sous questions : Est-ce que vous aimez la présence du chien en milieu de travail ? Si oui, quoi ? Qu'est-ce que vous pensez du fait que ce sont généralement les chiens qui sont acceptés et pas d'autres types d'animaux ?

2. Comment est-ce que cela se passe lorsqu'on amène un animal ?

Sous questions : Y a-t-il un processus pour déterminer qui peut amener son chien et à quel moment ? Comment est-ce que ça fonctionne ? Comment est-ce que cela se passe lorsqu'on amène un animal ? Y a-t-il un processus pour déterminer qui peut amener son chien et à quel moment ? Comment est-ce que ça fonctionne ? Pouvez-vous me donner un exemple de comment ça se passe en général ?

3. J'imagine que ce n'est pas votre premier emploi, qu'elle est la différence entre un travail sans la présence d'un animal et avec sa présence ?

Sous questions : Qu'elle est la différence entre les deux endroits ? Pourquoi certaines entreprises diraient oui alors que d'autres non ? Comment la présence de l'animal a un impact sur le choix d'une entreprise ? Est-ce que (le fait de pouvoir amener son animal/la présence d'un animal) était un critère de sélection pour trouver un emploi ? Pourquoi ? Maintenant, si un jour vous décidez de changer d'emploi, est-ce que c'est quelque chose que vous allez regarder ?

4. Quel effet a la présence de l'animal sur votre meilleur sentiment d'appartenance à votre milieu de travail ? Pourquoi ? Comment est-ce que cela agit sur la cohésion entre les



individus ?

5. Comment gérez-vous les conflits en lien avec l'animal lorsqu'ils arrivent ?

### L'impact

1. En quoi la présence de l'animal est-elle importante ici ?
2. Qu'elles sont les impacts d'un animal sur le milieu de travail et pour l'entreprise ?

Sous aspects possibles : bien-être, productivité, interactions sociales, inconvénients avantages, enjeux, environnement de travail, etc.

1. Pour une personne qui n'a pas d'animal (qui n'est pas propriétaire), qu'elle est l'intérêt de cette personne de travailler dans un milieu où l'animal est permis ?
2. Selon vous, le fait de pouvoir amener son animal de travail, est-ce que c'est une tendance ? Y a-t-il un lien entre les générations ? Pourquoi et quels sont-ils ?

### L'entreprise et les employés

1. Qu'est-ce que l'entreprise a besoin de prévoir ou qu'a-t-elle besoin de mettre en place (exemple : espace, temps, etc.) ? Ou qu'est-ce que l'employé a besoin de prévoir ?
2. Comment vous définiriez une entreprise qui permet les animaux (qualités, culture, organisation des choses, taille, valeurs, attitudes, croyances, etc.) ?
3. Comment définiriez-vous le type de personnes qui travaillent dans une entreprise qui admet les animaux (employés et patrons) ? Quel genre de personnes est-ce qu'on retrouve dans ces entreprises ? (Qualités, croyances, attitudes, valeurs...)
4. Est-ce qu'il y a un partage des responsabilités ? Qui est responsable de quoi ?

### Perception et image extérieure

1. D'après vous quelle est la perception de votre entourage lorsqu'ils constatent que vous avez la possibilité d'amener un chien au travail ?
2. Qu'elles sont, selon vous, les répercussions sur l'image externe de la présence d'un animal (exemple : dans les réseaux sociaux, clients) ?

### Autres

1. Est-ce que vous pensez que l'animal a réellement sa place en milieu de travail ? Pourquoi ?
2. Quelles recommandations feriez-vous pour d'autres entreprises qui seraient retissantes à adopter l'animal en milieu de travail ?
3. Avez-vous quelque chose à ajouter ?

### Remerciements