Université du Québec
à Rimouski

Le sentiment d'inclusion des professionnels canadiens et ivoiriens

Une analyse selon le genre

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© KADYDIATHE SARAH SAMASSI

Mars 2025

Composition du jury :

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

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

Guitté Hartog, membre du jury, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 25 février 2025 Dépôt final le 25 mars 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Car tout est possible à celui qui croit. - Marc 9 :23

REMERCIEMENTS

Tout d’abord, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers Dieu pour sa fidélité. Depuis mon arrivée au Canada en 2023 jusqu’à la fin de mon parcours, il a toujours été présent à mes côtés, demeurant fidèle en toutes circonstances.

Je souhaiterais ensuite adresser mes sincères remerciements à ma famille pour leur soutien, tant financier qu’émotionnel. Sans eux, je suis convaincue que je n’aurais pas trouvé la force nécessaire pour accomplir ce parcours. Un remerciement tout particulier à ma chère maman, qui a été à mes côtés depuis le début. Ce mémoire lui est dédié.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à Catherine Beaudry, ma directrice de recherche. Sa disponibilité et sa réactivité m’ont été d’une aide précieuse tout au long de ce parcours. Je ne me suis jamais sentie seule dans ce projet, car son accompagnement m’a éclairé à chaque étape.

Enfin, je souhaite remercier chaleureusement ma famille de Rimouski, ces amis qui sont devenus, au fil du temps, une véritable famille. Leur soutien a été pour moi d’une valeur inestimable.

RÉSUMÉ

Malgré les progrès réalisés au fil des dernières décennies, les inégalités entre les hommes et les femmes sur le marché du travail demeurent un défi dans diverses régions du monde. Ces disparités se manifestent de différentes manières, comme la faible représentation des femmes dans les postes de haute responsabilité ou encore les écarts salariaux. Les inégalités sont un frein à l'inclusion des femmes dans les milieux de travail. Plus précisément, le sentiment d'inclusion peut varier en fonction du genre et aussi en fonction de l'environnement social et culturel.

Cette étude poursuit l'objectif d'évaluer et de comparer le sentiment d'inclusion des professionnels au Canada et en Côte d'Ivoire, selon le genre. Pour y arriver, une enquête par questionnaire se basant sur l'échelle de mesure de Chung et al. (2020) a été réalisée en ligne auprès de 250 professionnels au Canada et de 95 professionnels en Côte d'Ivoire.

Les résultats de cette enquête montrent que le sentiment d'inclusion des professionnels canadiens s'avère élevé. Celui des femmes est par ailleurs supérieur, au sein de l'organisation et au sein de l'équipe, à celui des hommes, et ce, malgré les inégalités qui persistent sur le marché du travail. En Côte d'Ivoire, les résultats révèlent que le sentiment d'inclusion reste modéré, tant au sein de l'organisation que de l'équipe de travail. Cependant, le sentiment d'inclusion des hommes est plus élevé que celui des femmes au sein de l'organisation. À l'inverse, les femmes ont un sentiment d'inclusion plus élevé que les hommes au sein de l'équipe de travail.

Mots clés : équité, diversité et inclusion (EDI), sentiment d'inclusion, climat d'inclusion, genre

ABSTRACT

Despite the progress made over the past few decades, gender inequalities in the labor market remain a challenge in various regions of the world. These disparities manifest in various ways, such as the low representation of women in high-responsibility positions or wage gaps. These inequalities can act as a barrier to the inclusion of women in the workplace. More specifically, the feeling of inclusion can vary depending on gender and also on the social and cultural environment.

This study aims to evaluate and compare the sense of inclusion among professionals in Canada and Côte d'Ivoire, according to gender. To achieve this, a questionnaire-based survey using the measurement scale by Chung et al. (2020) was conducted online with 250 professionals in Canada and 95 professionals in Côte d'Ivoire.

The results of this survey show that the sense of inclusion among Canadian professionals is high. It is also higher among women, both within the organization and within the team, compared to men, despite the inequalities that persist in the labor market. In Côte d'Ivoire, the results reveal that the feeling of inclusion remains moderate, both within the organization and the work team. However, the sense of inclusion among men is higher than that of women within the organization. Conversely, women have a higher sense of inclusion than men within the work team.

Keywords: equity, diversity and inclusion (EDI), sense of inclusion, climate of inclusion, gender

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ix

RÉSUMÉ xi

ABSTRACT xiii

TABLE DES MATIÈRES xv

LISTE DES TABLEAUX xviii

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES xx

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

CHAPITRE 1 Recension des écrits 3

1.1 MISE EN CONTEXTE 3

1.2 L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL 6

1.2.1 L'équité 7
1.2.2 La diversité 7
1.2.3 L'inclusion 8
1.2.4 Les avantages de l'EDI en milieu de travail 9
1.2.5 La gestion de la diversité en milieu de travail 13

1.3 LE SENTIMENT D'INCLUSION 16

1.3.1 Le sentiment d'inclusion et le climat d'inclusion 19
1.3.2 L'inclusion des femmes en milieu de travail 21

CONCLUSION DU CHAPITRE 27

CHAPITRE 2 Démarche méthodologique 28

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 28

2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE 29

2.2.1 Pertinence sociale 29
2.2.2 Pertinence scientifique 30

2.3 DEFINITION DES CONCEPTS A L'ETUDE 30
2.4 APPROCHE DE RECHERCHE 31
2.5 MODE DE COLLECTE DES DONNEES 32
2.5.1 L'instrument de collecte des données 33
2.6 POPULATION À L'ETUDE ET CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON 34
2.7 ANALYSE DES DONNEES 35
2.8 CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE 35
CONCLUSION DU CHAPITRE 36
CHAPITRE 3 Présentation des résultats 38
3.1 PORTRAIT DE L'ECHANTILLON 38
3.2 LE SENTIMENT D'INCLUSION AU SEIN DE L'ORGANISATION 42
3.2.1 Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation au Canada 43
3.2.2 Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation en Côte d'Ivoire 44
3.2.3 La comparaison entre le Canada et Côte d'Ivoire 46
3.3 LE SENTIMENT D'INCLUSION AU SEIN DE L'EQUIPE DE TRAVAIL 47
3.3.1 Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail au Canada 47
3.3.2 Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail en Côte d'Ivoire 49
3.3.3 La comparaison entre le Canada et Côte d'Ivoire 51
CONCLUSION DU CHAPITRE 52
CHAPITRE 4 Discussion 54
4.1 LE SENTIMENT D'INCLUSION AU CANADA 54
4.1.1 Le sentiment d'inclusion selon le genre au Canada 55
4.2 LE SENTIMENT D'INCLUSION EN COTE D'IVOIRE 56
4.2.1 Le sentiment d'inclusion selon le genre en Côte d'Ivoire 58
4.3 COMPARAISON ENTRE LE CANADA ET LA COTE D'IVOIRE 59
4.3.1 Comparaison selon le genre 60
CONCLUSION DU CHAPITRE 62

CONCLUSION GÉNÉRALE.....64
ANNEXES.....67
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....72

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Âge des personnes répondantes au Canada 39

Tableau 2. Âge des personnes répondantes en Côte d'Ivoire 39

Tableau 3. Genre des personnes répondantes au Canada 40

Tableau 4. Genre des personnes répondantes en Côte d'Ivoire 40

Tableau 5. Composition du ménage des personnes répondantes au Canada. 41

Tableau 6. Composition du ménage des personnes répondantes en Côte d'Ivoire 41

Tableau 7. Responsabilités de proche aidance au Canada 42

Tableau 8. Responsabilités de proche aidance en Côte d'Ivoire 42

Tableau 9. Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation au Canada 43

Tableau 10. Le sentiment d'inclusion dans l'organisation au Canada en fonction du genre 44

Tableau 11. Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation en Côte d'Ivoire 45

Tableau 12. Le sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du genre en Côte d'Ivoire 46

Tableau 13. Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe au Canada 48

Tableau 14. Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction du genre au Canada 49

Tableau 15. Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail en Côte d'Ivoire 50

Tableau 16. Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction du genre en Côte d'Ivoire 51

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

2-D	Deux type de diversité
AXTRA	Alliance des centres-conseils en emploi
EDI	Équité, diversité et inclusion
ISQ	Institut de la statistique du Québec
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le sentiment d'inclusion en milieu professionnel constitue un enjeu d'intérêt pour les organisations. En veillant à ce que l'ensemble du personnel se sente appartenir au collectif et apprécié dans sa singularité, les employeurs contribuent non seulement à la satisfaction au travail des employés, mais des retombées sont également constatées sur le plan de leur rendement (Robinson et al., 2013). Plus précisément, le sentiment d'inclusion peut être décrit comme la perception qu'ont les employés à l'égard de leur acceptation au sein de leur environnement de travail (Frederickson et Cline, 2002 ; Mor Barak et al., 1998 ; Pearce et Randel, 2004 ; Tang et al., 2015). Il repose à la fois sur le sentiment d'appartenance et sur le respect de l'unicité des individus (Chung et al., 2020 ; Mor-Barak et Cherin, 1998).

Ce sentiment d'inclusion peut varier selon le genre, plusieurs études mettant en lumière certaines inégalités en emploi pour les femmes, notamment en raison des stéréotypes auxquels elles font encore face (Baudoux, 2005 ; Buscatto et Mary, 2009, Cassel, 1996 ; Cornet et al., 2008 ; Halpern, 2008) et des enjeux liés aux responsabilité familiales (Crop, 2008). Les différences au regard du sentiment d'inclusion peuvent aussi être influencées par des facteurs culturels et socio-économiques spécifiques. Cette question est particulièrement pertinente pour une étude comparative entre des pays aux contextes culturels et sociaux distincts, comme le Canada et la Côte d'Ivoire.

Dans cet optique, l'objectif principal de ce mémoire est d'évaluer et de comparer le sentiment d'inclusion des professionnels au Canada et en Côte d'Ivoire, en tenant compte du genre. Pour ce faire, une approche quantitative descriptive est adoptée, à travers l'utilisation d'un questionnaire autoadministré en ligne.

Le mémoire se structure en quatre chapitres. Le premier chapitre propose une revue de littérature sur la gestion de la diversité en milieu de travail, en considérant le sentiment

d'inclusion et la situation particulière des femmes en contexte organisationnel. Le deuxième chapitre est dédié à la méthodologie. La question et les objectifs de la recherche sont d'abord précisés. Ensuite, après avoir établi la pertinence de l'étude et défini les principaux concepts, la démarche méthodologique est détaillée. Les résultats obtenus sont présentés dans le troisième chapitre. Enfin, le dernier chapitre propose une discussion des résultats à la lumière de la littérature.

CHAPITRE 1
RECENSION DES ECRITS

Ce chapitre présente une recension des écrits portant sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) en milieu de travail et, plus spécifiquement, sur le sentiment d'inclusion en milieu de travail. En premier lieu, l'EDI en contexte organisationnel est abordé. Par la suite, la notion de sentiment d'inclusion est examinée, en mettant l'accent sur l'inclusion des femmes au travail et sur les mesures organisationnelles qui y contribuent.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Dans le contexte actuel, les femmes vivant au Canada, en Amérique du Nord, et en Côte d'Ivoire, en Afrique de l'Ouest, font face à des réalités distinctes sur le marché de l'emploi, comme l'illustrent les données présentées dans cette section. Les statistiques disponibles mettent en évidence les disparités entre les hommes et les femmes sur le marché du travail, de même que des différences entre les femmes des deux pays.

Au Canada, différents engagements sont mis en place dans les milieux de travail pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans les milieux de travail. Par exemple, dans le cadre d'une étude auprès d'organisations canadiennes, Deschênes et al. (2023) révèlent que 61,7% des organisations répondantes affirment s'être engagées dans une démarche de promotion de l'EDI. Ces engagements peuvent avoir des retombées pour différents groupes sous-représentés en emploi, dont les femmes. À cet égard, au Canada, le taux d'activité des femmes de 15 ans et plus, peu importe le niveau de scolarité, a connu une augmentation, passant de 58,5 % en 1990, année de début de la série de données actuelle, à 61,5 % en 2022 (Statistique Canada, 2023a). Ce sont 68 % des femmes âgées de 20 à 54 ans

qui étaient employées à temps plein en 2021, une légère augmentation par rapport à 2007 (67%) (Statistique Canada, 2022a). En raison de l'augmentation du taux d'emploi à temps plein chez les femmes et de la stagnation du taux d'emploi chez les hommes, l'écart entre les sexes a diminué, passant de 25 points de pourcentage en 1997 à 13 points de pourcentage en 2022 (Statistique Canada, 2023a).

Au regard du travail à temp partiel, le taux de temps partiel involontaire est passé de 8,7 % en 1997 à 3,6 % en 2022 chez les femmes et de 3,6 % à 2,2 % chez les hommes (Statistique Canada, 2023b). En 2022, les jeunes femmes (6,1 %), et les femmes de 55 ans et plus (3,5 %) ont connu un taux plus élevé de travail à temps partiel involontaire (Statistique Canada, 2023b).

En ce qui concerne la rémunération, l'écart salarial entre les hommes et les femmes âgés de 20 à 54 ans a diminué de 16% à 12% entre 2007 et 2022 (Statistique Canada, 2022b). Au Québec, en 2023, la moyenne de la rémunération horaire des femmes de 15 ans et plus est d'environ 30,90 $, contre environ 33,80 $ chez les hommes du même âge (Institut de la Statistique du Québec [ISQ], 2024).

Qui plus est, la part des femmes qui occupent des postes de gestion continue de croître, bien qu'à une cadence lente. Dans l'ensemble des entreprises qui opèrent au Canada, les femmes représentaient 31,4 % des 14 807 postes de dirigeant en 2020 (Statistique Canada, 2023e). Il s'agit d'une augmentation de 0,8 point de pourcentage en comparaison à 2019, une faible hausse qui est toutefois plus marquée que celle enregistrée pour les femmes gestionnaires (Statistique Canada, 2023c)

Le cas de la Côte d'Ivoire est différent, le contexte culturel influençant les pratiques organisationnelles. Suivant un modèle exporté qui est hérité de la colonisation, les organisations ivoiriennes sont perçues comme la transposition d'une réalité économique étrangère (Gandaho, 2019 ; Ocloo, 1993). Si les valeurs occidentales sont effectivement transposées dans les entreprises, les caractéristiques des cultures ivoiriennes demeurent (Gandaho, 2019). L'une de ces caractéristiques est le communautarisme, les traditions locales

se construisant autour de la solidarité et de l'harmonie sociale. Dans un tel contexte, le management repose sur l'embauche et le maintien en poste en fonction des relations familiales et amicales des gestionnaires (Gandaho, 2019). Les personnes issues d'un même clan ou d'une même tribu, par exemple, sont alors favorisées. Ce mode de gestion se bute donc à l'atteinte de la performance, puisque les personnes ne sont pas nécessairement choisies en fonction de leurs compétences. Malgré tout, les dirigeants tiennent ce discours qui met l'accent sur la performance organisationnelle (Gandaho, 2019).

C'est dans ce contexte culturel que les femmes ont une plus grande probabilité de chômer et d'occuper un emploi précaire en Côte d'Ivoire. Par exemple, en 2016, le taux de chômage des femmes et des hommes était respectivement de 3,5 % et 2,3 %. En 2019, le nombre de personnes employées représentait 61,3 % de la population active, 70,9 % étant des hommes et 51,3 % étant des femmes (Enquête nationale sur l'emploi en Côte d'Ivoire, 2019). Cependant, la participation des femmes sur le marché du travail en Côte d'Ivoire est en progression. À cet égard, en 2022, 51 % des femmes étaient présentes sur le marché du travail, contre 46 % en 2021 (ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfant, 2022).

Bien que les standards sociétaux reconnaissent le droit des femmes à exercer une activité professionnelle, ce droit est subordonné à la supervision et à l'approbation des hommes (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2022, page 116). En effet à l'échelle nationale, 51% des femmes avouent avoir eu besoin d'obtenir l'autorisation d'un membre de leur foyer ou d'un parent pour pratiquer leur travail. Cependant, uniquement 11 % des hommes ont été dans une situation comparable (Organisation de coopération et de développement économiques, 2022, page 116). La nécessité d'une telle approbation peut avoir des conséquences sur l'activité des femmes sur le marché du travail. À cet égard, les femmes ivoiriennes participent principalement à des activités non rémunérées[1] qui ne sont pas reconnues au niveau de la comptabilité nationale

[1] Des activités non remunérées sont des activités pour laquelle aucun revenu ou salaire n'est perçu en retour (economy-pedia, 2025).

(Observatoire Population et Développement pour le Suivi du Dividende Démographique, s.d., page 4).

Lorsqu'elles occupent un emploi rémunéré, leur revenus sont inférieurs à celui des hommes. En ce qui concerne le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG[2]), en 2015, 53,2% des femmes obtenaient un salaire inférieur au salaire minimum interprofessionnel garanti, tandis que c'était le cas de 37,1% des hommes (Institut National de Statique Cote d'Ivoire, 2015). La situation évolue cependant assez peu pour les femmes avec le temps. En effet, en 2019, 53,2 % des femmes avait un salaire inférieur au salaire minimum interprofessionnel garanti par la Côte d'Ivoire, tandis que c'était le cas de 38,1% des hommes (Enquête Nationale sur l'emploi en Côte d'Ivoire, 2020)

Qui plus est, leur présence dans les postes de gestion demeure limitée. Seulement 15 % des postes de direction ou de cadre en Côte d'Ivoire sont occupés par des femmes (Organisation internationale du travail [OIT], 2021, page 122). Elles représentent 22% des individus occupant des postes de direction et de gestion intermédiaire.

Les données disponibles montrent donc que la situation des femmes et des hommes diffère sur le marché du travail dans les deux pays. Des préoccupations en matière de réduction des inégalités se posent donc. En ce sens, la prochaine section aborde le concept d'égalité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) en milieu de travail.

1.2 L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

Les trois principes de l'EDI, soit l'équité, la diversité et l'inclusion, contribuent à la création d'environnements de travail positifs et à la réduction des inégalités selon le genre, notamment. Ces trois concepts sont définis dans la présente section.

[2] Le SMIG est de 60,000 CFA par mois, soit l'équivalent de 138,24 $ canadiens,

1.2.1 L'équité

D'abord, « l'équité est une approche visant à traiter chaque individu, et chaque groupe historiquement défavorisé, de façon juste, en tenant compte des caractéristiques particulières de leurs situations afin de les placer sur un pied d'égalité par rapport au groupe majoritaire » (Université Laval, 2021). L'équité s'oppose donc à l'adoption automatique d'une norme sans tenir compte des différences au sein de la population. Étant donné que les structures sociales affectent différemment le groupe majoritaire par rapport aux groupes marginalisés, cette approche vise à corriger les inégalités et à assurer que tous bénéficient des mêmes opportunités en prenant en considération les spécificités de leur situation (Brière et al., 2022). Le concept d'équité est bien souvent confondu avec la notion d'égalité qui réfère à la volonté de donner aux individus les mêmes opportunités. Une mesure équitable n'est donc pas strictement égalitaire, car elle ne garantit pas le même traitement pour tous. Elle s'adapte en tentant de mieux répondre aux besoins et aux particularités de chaque individu (Brière et al. 2022), ce qui favorise l'égalité.

Selon l'analyse de Ensuring Employment Equity (Naff et Kellough, 2003), l'équité se produit lorsque les groupes minoritaires et les femmes sont promus en fonction de leur présence dans les organisations étudiées. Par exemple, si les minorités visibles représentent 10% du personnel dans une organisation donnée, il est essentiel qu'elles accèdent à au moins 10% des promotions dans cette organisation pour qu'elle soit considérée comme équitable.

1.2.2 La diversité

La notion de diversité se rapporte

> aux conditions, aux modes d'expressions et aux expériences de différent groupe définis par l'âge, le niveau d'éducation, l'orientation sexuelle, la situation ou les responsabilités de parent, le statut d'immigration, le statut autochtone, la religion,

> la situation de handicap, la langue, la race, le lieu d'origine, l'origine ethnique, la culture, la situation socioéconomique et d'autres attributs (Conseil de recherches en science naturelle et en génie du Canada, s.d :3).

La diversité peut être visible. Elle réfère alors aux caractéristiques personnelles d'un individu qui sont généralement perceptibles par les autres tels que le sexe, la race, l'ethnie, la nationalité et l'âge (Casper et al.,. 2013). La diversité peut également être moins apparente et se fonde alors sur des caractéristiques telles que l'ancienneté dans un emploi ou le niveau de scolarité (Casper et al., 2013 ; Harisson et al., 1998).

1.2.3 L'inclusion

Le concept d'inclusion a récemment fait son apparition dans la littérature organisationnelle (Roberson, 2006), avec des études similaires ayant eu lieu plus tôt dans le domaine du travail social (Mor Barak, 2000) et de la psychologie sociale (Brewer, 1991). Dans le cadre de la théorie du caractère distinctif optimal (Optimal Distinctiveness Theory) Brewer (1991: 477) propose une définition de l'inclusion, soit la façon dont un employé perçoit qu'il est un membre estimé du groupe de travail en bénéficiant d'un traitement qui répond à ses besoins d'appartenance et d'unicité. La théorie de Brewer (1991) soutient le fait que la combinaison de l'unicité et de l'appartenance favorise la création d'un sentiment d'inclusion. L'unicité permet d'améliorer les performances du groupe lorsque l'individu unique est un membre accepté du groupe et que le groupe met en valeur ses caractéristiques singulières. Les tensions liées aux « besoins humains de validation et de similitude avec les autres (d'une part) et à un besoin compensateur d'unicité et d'individuation (d'autre part) » sont expliquées par la théorie du caractère distinctif optimal (Brewer, 1991 : 477, traduction libre). Selon Brewer (1991), les personnes cherchent à concilier ces deux besoins en ayant un niveau d'inclusion optimal dans les groupes dont elles font partie. L'importance du besoin d'appartenance ou d'unicité peut différer en fonction du contexte dans lequel un individu se trouve. L'un de ces besoins peut être activé en réponse à des circonstances contextuelles liées

à une identité sociale spécifique, ce qui peut rendre cette identité sociale plus visible dans cette situation (Kim et al., 1999).

Certaines variables organisationnelles associées aux différents milieux de travail peuvent contribuer au sentiment subjectif d'inclusion. Par conséquent, il s'agit d'un processus interactif. Le sentiment d'inclusion réfère au sentiment individuel d'appartenance au sein du système organisationnel, englobant à la fois les aspects formels tels que l'accès à l'information et aux décisions, et les aspects informels comme les interactions sociales (Mor Barak, 2011, p.166). En effet, un climat inclusif permet aux employés de percevoir l'organisation de manière favorable, soutient l'acceptation de tous les employés et permet à chacun de déployer pleinement ses talents (Mor Barak, 2011, p.166). Le climat d'inclusion selon Ely et Thomas (2001) réfère aux organisations les plus inclusives qui adoptent une perspective d'apprentissage et d'intégration se caractérisant par la conviction que les origines diverses des gens sont une source de perspicacité qui devrait être utilisée pour adapter et améliorer les tâches stratégiques des organisations. Afin de réussir à intégrer la diversité dans l'apprentissage, les employés doivent déployer des efforts considérables pour explorer leurs différences et faire preuve d'un profond engagement à s'éduquer les uns les autres afin de pouvoir insuffler à leur pensée une plus grande compétence culturelle.

L'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail procurent divers avantages tant pour les organisations que pour ses membres. Ces avantages sont présentés dans la prochaine section.

1.2.4 Les avantages de l'EDI en milieu de travail

La diversité en milieu de travail présente plusieurs avantages. Tout d'abord, la diversité favorise la performance et améliore la satisfaction du personnel. Les industries qui adoptent la diversité rencontrent davantage de réussite (Langelier et Brodeur, 2020). Par exemple, Jacquinot (2009 : 116) évoque que le handicap peut être un réel facteur de performance

puisque « les entreprises disposent en effet d'une main-d'œuvre compétente et motivée, elles améliorent l'engagement, la fidélité et la mobilisation de l'ensemble de leur personnel et, recevant l'approbation de leurs parties prenantes, elles développent leurs affaires ».

Une étude menée par McKinsey sur 366 entreprises en Amérique et en Europe met en évidence une corrélation entre la diversité des dirigeants et la performance financière (Hunt et al., 2015). Les entreprises qui se trouvent dans le quartile supérieur en termes de diversité raciale ou ethnique ont 35% de probabilités d'obtenir un retour financier supérieur à la médiane nationale de l'industrie. L'effet bénéfique de la diversité ethnique et/ou culturelle des équipes sur leur performance est constaté. En raison de la diversité de leurs origines (nationaux, ethniques, culturelles, linguistiques...) et de leurs parcours, les collaborateurs d'origines diverses représentent une forme de diversité cognitive (Bruna, 2011). La diversité culturelle contribuerait à améliorer les performances de l'organisation en favorisant la créativité, la capacité prospective, la réactivité et l'adaptabilité (Bruna, 2010). Les recherches ont établi que la créativité d'une équipe provient des connaissances que les membres de divers milieux apportent à l'équipe (Richter et al., 2012 ; Shin et al. ,2012). Aussi, en mettant en place un cadre de travail où les employés se sentent valorisés pour leurs mérites, leurs compétences et leur personnalité, la créativité des employés est encouragée puisque leur potentiel est exploité (Cornet et Warland, 2018).

Les recherches sur la diversité de genre se sont principalement focalisées sur l'influence de la diversité au sein du conseil d'administration sur les performances de l'entreprise. Carter et al. (2003) ont examiné les conseils d'administration américains afin d'analyser l'influence de la diversité au sein des conseils sur la valeur des entreprises. Selon eux, il existe un lien positif entre la présence d'une femme en tant qu'administratrice et les résultats de l'entreprise. Par ailleurs, Joecks et al. (2013) ont également analysé le lien entre la diversité de genre au sein des conseils d'administration et la performance des entreprises. Leurs résultats ont confirmé que la présence de 30 % ou plus de femmes entraîne une amélioration de la performance de l'entreprise, mesurée par le retour sur capitaux propres. Dans le même ordre d'idées, il a été observé que les entreprises avec une masse critique de

trois femmes ou plus a un impact plus significatif sur ses performances par rapport aux entreprises avec deux femmes ou plus au conseil d'administration (Liu et al., 2014). Finalement, les compagnies positionnées dans le quartile supérieur en termes de diversité de genre ont 15% de probabilités d'obtenir un retour financier plus élevé que la médiane nationale de l'industrie (Hunt et al., 2015).

L'impact positif sur le climat de travail est aussi un avantage de la diversité en milieu de travail. Selon Arcand (2006) et la Commission européenne (2005), la variété des employés d'une entreprise aurait un effet bénéfique sur le climat de travail en diminuant les préjugés des employés et des gestionnaires, ce qui favoriserait de meilleures relations entre les employés issus de divers groupes démographiques. Selon Shore et al. (2011), un environnement propice à l'inclusion entraine une réduction de l'impact de la catégorisation sociale au sein d'une équipe variée. Dans un environnement inclusif, il est plus probable que les membres de l'équipe se sentent plus à l'aise de montrer leurs différences. De plus, un environnement inclusif peut aussi encourager la confiance entre les individus, ce qui facilite une communication plus fluide entre les différents employés sur le lieu de travail (Collins et Smith, 2006 ; Ensari et Miller, 2006). Bear et Wooley (2011) indiquent par ailleurs que la présence féminine favorise considérablement la coopération au sein d'un groupe. Cette déclaration repose sur des études qui mettent en évidence un lien entre la présence des femmes au sein d'un groupe et la capacité de ses membres à interagir ensemble. Cette capacité améliorée pourrait être due à une plus grande sensibilité sociale chez les femmes, qui se manifesterait par une meilleure capacité à interpréter les indices non verbaux et ainsi à déduire plus facilement ce que les autres ressentent et pensent. En outre, les femmes auraient un impact sur la création de discussions plus équitables au sein d'un groupe.

Par ailleurs, un climat inclusif peut augmenter les opportunités d'échanges d'informations liés à une équipe variée, par exemple. Les avantages souvent cités de la diversité comprennent effectivement l'augmentation de la créativité du groupe, l'échange d'informations, la flexibilité et la réflexion (Hoffman et Maier, 1961 ; Nemeth, 1995 ; Phillips et al., 2004 ; Triandis et al., 1965). La diversité peut être perçue comme un facteur de

stimulation de l'innovation lorsque la présence d'un groupe favorise de manière positive les priorités de recherche dans le domaine universitaire ou professionnel. La participation de divers groupes dans le processus de création permet de diversifier les points de vue et de répondre davantage aux besoins de l'ensemble de la population. Il est possible que les employés d'une entreprise aient une diversité de connaissances, d'expériences et de compétences, ce qui leur permet d'être plus ouverts aux nouvelles idées (Cohen et Levinthal, 1990), de développer une capacité d'absorption plus élevée pour exploiter les connaissances externes et d'utiliser les connaissances internes par l'interaction et l'apprentissage (Quintana-Garcia et al., 2008). Les équipes possédant des expériences et des points de vue différents auront donc davantage d'opportunités de produire de nouvelles idées pour résoudre les problèmes. Par exemple, Sánchez et al. (2010) constatent que la diversité de l'équipe de direction accroît la probabilité de susciter des évolutions stratégiques au sein de l'entreprise, car il est plus aisé de détecter l'existence d'un écart entre l'entreprise et son contexte.

Selon les recherches de Hewlett et al., (2013), qui sont basées sur une enquête représentative à l'échelle nationale et qui touche 1800 professionnels et 40 études de cas, deux types de diversité, aussi appeler la diversité 2-D ont été explorés. Ces deux types de diversité sont la diversité inhérente et la diversité acquise. La diversité inhérente se compose des caractéristiques naturelles telles que le sexe, l'origine ethnique et l'orientation sexuelle. Quant à la diversité acquise, elle implique des caractéristiques acquises par expérience (Hewlett et al., 2013). En analysant les résultats du marché en fonction de la diversité inhérente et acquise, il est constaté que les entreprises qui mettent en avant la diversité 2D au sein de leurs équipes sont plus innovantes et performantes que les autres (Hewlett et al., 2013). La diversité 2D favorise l'innovation en instaurant un cadre propice à l'écoute des idées « originales ». Quand les minorités constituent une masse critique et que les dirigeants valorisent les différences, les employés ont la possibilité de trouver des cadres supérieurs pour défendre des idées persuasives et convaincre les responsables des budgets de mettre en place des ressources pour développer ces idées (Hewlett et al., 2013).

Qui plus est, même les conflits entre individus - souvent évoqués comme le principal effet négatif de la diversité - peuvent être bénéfiques lorsque l'objectif principal du groupe n'est pas de faire monter le moral, mais plutôt de réaliser un travail efficace et de prendre des décisions approfondies (Sommers, 2006).

Au regard de la main-d'œuvre, la diversité a donc des conséquences autant positives que négatives tant sur les processus de gestion des ressources humaines, tels que le recrutement, la sélection, la mobilisation du capital humain, la fidélisation des collaborateurs ainsi que sur les dynamiques organisationnelles (Richard, 2000). L'accueil de la diversité permet entre autres d'élargir les possibilités de recrutement de nouveaux talents.

Ces différents avantages représentent un facteur crucial pour le succès à long terme des entreprises. De ce fait, une gestion efficace de la diversité permet de maximiser ces avantages.

1.2.5 La gestion de la diversité en milieu de travail

La gestion de la diversité en milieu de travail s'insère dans toutes les actions entreprises par les employeurs afin de recruter, maintenir et aider au développement des employés provenant de différentes catégories sociales (Point et Singh, 2004). On la comprend aussi comme l'augmentation de la présence dans les entreprises d'employés de nationalités, de sexes et d'origines ethniques variées (Point et Singh, 2004).

Dans cette section, les différentes approches de gestion de la diversité en milieu de travail sont abordées : la perspective de la justice sociale et de la lutte contre la discrimination, la perspective positive et la gestion proactive de la diversité.

D'abord, la première perspective qui repose sur la justice sociale et la lutte à la discrimination est la voie dominante pour comprendre la diversité (Ely et Thomas, 1996).

Sous l'influence de la logique juridique, cette approche soutient qu'il est nécessaire de respecter le cadre légal ou les politiques publiques qui incitent les organisations à réexaminer leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin de prévenir toute forme de discrimination envers des groupes spécifiques (Syed et Kramar, 2009).

L'objectif principal de cette approche de la gestion de la diversité est de limiter l'exclusion des individus appartenant à des groupes sous-représentés sur le marché du travail. Il s'agit donc de mettre fin à toute forme de discrimination à l'encontre des groupes visés, tels que les femmes, les personnes autochtones, les minorités visibles ou ethniques et les personnes handicapées (Syed et Kramar, 2009). L'aménagement des conditions de travail et d'emploi pour les personnes discriminées est à la base de ces moyens (Beaudry et al., 2023). Ce sont des aménagements personnalisés (au cas par cas) qui sont instaurés lorsque la discrimination est détectée. Il s'agit donc d'une gestion réactive de la diversité (Barel et Frémeaux, 2013). En effet, sa visée est de résoudre les problèmes une fois qu'ils sont repérés.

Bien que cette perspective permette en effet de combattre la discrimination, elle comporte une barrière majeure. En effet, la gestion individualisée des cas qui favorise des mesures d'exception pour mieux répondre aux besoins d'une seule personne présente des limites en matière d'EDI. Certaines mesures d'accommodement risquent d'amener d'une part un sentiment d'exclusion chez la personne bénéficiaire et d'autre part un sentiment d'injustice pour les autres collègues qui n'y ont pas d'accès (Beaudry et al., 2023).. Certains y verront du favoritisme aux détriments des autres Selon Beaudry et Gagnon (2019 : 90), « ce sentiment d'injustice peut alors générer l'exclusion des personnes accommodées, perçues comme avantagées par leurs collègues ».

Ensuite, la perspective positive découle d'une vision plus optimiste où la gestion de la diversité est abordée en fonction des bénéfices attendus. Les organisations perçoivent les disparités individuelles comme des opportunités qu'elles peuvent exploiter (Marbot et Nivet, 2013). Ces différences sont donc mises en valeur dans le milieu professionnel puisqu'elles sont perçues comme bénéfiques pour l'organisation. Parmi ces avantages, on peut citer

l'augmentation de la productivité, l'augmentation de l'innovation, l'ouverture à de nouveaux marchés, ainsi que l'amélioration du cadre de travail et de la réputation corporative (Díaz-García, et al., 2013). Une telle approche a été développée en raison notamment de la rareté de la main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité en Amérique du Nord. Sa philosophie de gestion repose sur l'idée que la diversité favorise la création d'un milieu qui maximise l'utilisation de ses ressources humaines dans le cas où les talents sont entièrement mis à profit (Kandola et Fullerton, 1994). Selon Beaudry et Gagnon (2019 : 676), la perspective positive « comporte le risque de négation des sources de discrimination organisationnelles, alors même que l'accent est porté sur la contribution de chacun plutôt que sur les difficultés vécues en organisation ». De ce fait, la mise en valeur de la diversité tend à accentuer les stéréotypes associés à certains groupes comme les aptitudes des femmes ou des hommes ou des caractéristiques culturelles différentes qui maximisent l'utilisation de ses ressources humaines (Cornet et El Abboubi, 2012 ; Haas et al., 2014).

Finalement, la dernière perspective est de nature proactive. Plus spécifiquement, dans cette approche, la première étape consiste à établir une analyse pour identifier les causes de discrimination au travail et les oppositions à l'inclusion des individus. Après avoir effectué le diagnostic, il est essentiel de supprimer en amont les obstacles repérés (Beaudry et al. 2019). Il s'agit donc d'une gestion préventive de la diversité, qui consiste à interroger et à modifier les politiques et les pratiques organisationnelles qui entraînent l'exclusion (Ivancevich, et Gilbert, 2000). Dans cette optique, les problèmes d'intégration des individus ne sont pas liés à leurs particularités individuelles, mais aux conduites organisationnelles. Il est donc primordial de définir des politiques et des pratiques équitables et inclusives pour tous les membres de l'organisation. Malgré la possibilité de proposer des arrangements individuels, l'objectif principal est de transformer les pratiques organisationnelles qui soulèvent une difficulté (Beaudry et Gagnon, 2019).

Le sens de la gestion proactive de la diversité réside dans l'adoption d'une posture socialement responsable. La motivation derrière cette approche n'est donc pas seulement

celle de l'amélioration des performances pour l'entreprise, mais aussi celle de l'inclusion sociale (Syed et Kramar, 2009).

Pour développer une culture organisationnelle favorisant une gestion proactive de la diversité, il est nécessaire de passer d'une approche unilatérale basée sur l'assimilation des différences à un mécanisme mixte axé sur l'enrichissement réciproque. Cependant, l'adoption d'une approche proactive en matière de gestion de la diversité nécessite une révision de la culture organisationnelle, qui ne conduit pas nécessairement à l'effacement ou à la transformation radicale de la culture en place (Semache, 2009). L'instauration d'une culture inclusive ne consiste pas à reconstruire entièrement la culture organisationnelle, mais à y incorporer des valeurs d'inclusion ou à réajuster certaines valeurs qui limitent ce processus. Par exemple, une culture organisationnelle fondée sur des principes de contrôle ou adoptant une logique utilitaire peut constituer un obstacle à la gestion de la diversité, en enfermant l'organisation dans des pratiques routinières et des rapports de pouvoir qui entravent l'inclusion (Cox, et Finley-Nickelson , 1991).

Il est crucial de gérer la diversité au sein de l'organisation non seulement pour tirer pleinement parti de divers talents, mais également pour favoriser l'inclusion sociale en enrichissant la culture organisationnelle. Une bonne gestion de la diversité au travail ne se résume donc pas à reconnaître les disparités, mais génère également un sentiment d'inclusion.

1.3 LE SENTIMENT D'INCLUSION

Le sentiment d'inclusion peut être défini comme la perception que les employés ont quant à leur acceptation dans leur environnement (Frederickson et Cline, 2002 ; Mor Barak et al., 1998 ; Pearce et Randel, 2004 ; Tang et al., 2015). Selon Robinson et al. (2013), la recherche sur l'ostracisme affirme également que le sentiment d'inclusion joue un rôle crucial dans la satisfaction psychologique et le rendement des employés.

Plusieurs études sur le sentiment d'inclusion sont basées sur la théorie de l'identité sociale. Selon certaines recherches, les travailleurs de différents milieux, tels que les femmes et les personnes des groupes minoritaires, se sentent moins inclus que les hommes et les membres des groupes dominants en raison de leur historique de marginalisation dans les interactions sociales (Cho and Mor Barak, 2008 ; Findler et al., 2007). Le sentiment d'inclusion entraîne des comportements de groupe prosociaux et des résultats psychologiques positifs pour les employés, tels que la satisfaction au travail, l'estime de soi basée sur l'organisation et le comportement de citoyenneté organisationnelle (Cottrill et al., 2014 ; Bortree et Waters, 2014 ; Jansen et al., 2014, 2016 ; Mor Barak, 2017). Cependant, il est difficile de déterminer comment le sentiment d'inclusion entraîne des comportements liés aux tâches des employés, tels que le rendement et la créativité. D'autres études sur des concepts similaires proposent des points de vue sur le mécanisme d'inclusion. Par exemple, l'étude sur la perception du statut d'initié (Stamper et Masterson, 2002) affirme, en termes de réciprocité, que les encouragements de l'entreprise favorisent le sentiment d'inclusion des employés, et que les employés obtiennent en retour un rendement plus élevé (Chen et Aryee, 2007 ; Hui et al., 2015).

Les gestionnaires sont généralement conscients que c'est l'inclusion qui permet de libérer le potentiel d'un effectif varié. Cependant, malgré la découverte de méthodes permettant de mesurer et de suivre efficacement la diversité, les organisations n'ont pas réussi à faire de même pour l'inclusion. Cette lacune a entravé les efforts visant à créer une mesure cohérente et unifiée qui suit les avancées mondiales en matière de l'EDI au fil du temps. Afin de procéder à un suivi efficace de l'inclusion, il est essentiel que les organisations évaluent le sentiment d'inclusion des employés en utilisant une définition réfléchie, ce qui permet de garantir une action rapide de l'organisation sur les résultats. Une étude récente de la firme Gartner recensée par Romanski et al. (2021) explique comment collecter des données sur le concept, comment une action significative de la part des dirigeants peut être perçue et les pièges potentiels à éviter lors de cette étape (Romanski, et al., 2021). À cet égard, la source de données la plus précieuse pour mesurer l'inclusion est la rétroaction des employés, en particulier lorsque les dirigeants peuvent utiliser un sondage rapide, afin de prendre le pouls.

Il s'agit toutefois d'abord de prendre les mesures appropriées, puis de poser les questions adéquates aux personnes concernées . En réponse à ce défi, la firme Gartner a mis en place un modèle d'inclusion qui repose sur les résultats d'entretiens qualitatifs avec plus de 30 cadres en EDI, ainsi qu'une analyse approfondie de la littérature académique et des indices existants. Dans cette étude, sept aspects essentiels de l'inclusion ont été identifiés : le respect des différences, l'inclusion des différences, la prise de décision, la sécurité psychologique, la confiance, l'appartenance et la diversité. Plus les membres du personnel sont en accord avec la présence de ces facteurs dans leur milieu de travail, plus l'organisation est inclusive (Romanski et al., 2021).

L'indice d'inclusion utilise une définition étendue et pluridimensionnelle de l'inclusion, et il aborde également le concept de diversité en consacrant une catégorie aux perceptions qu'en ont les employés (Romanski et al., 2021). Même si la diversité et l'inclusion sont des notions différentes – et qu'elles peuvent être puissantes à elles seules – ce n'est que lorsqu'elles sont rassemblées que les organisations peuvent accéder aux résultats désirés. En intégrant la diversité dans l'indice, les entreprises peuvent prendre des mesures en étudiant la perception des employés de la diversité en même temps que d'autres aspects de l'inclusion (Romanski et al., 2021).

En utilisant ces résultats d'enquête, les gestionnaires ont la possibilité de développer une mesure de référence des perceptions des employés et de repérer des zones d'incohérence, tant dans la diversité au sein des équipes que plus largement entre les différentes parties de l'entreprise. Ils ont également la possibilité de comparer les données démographiques de leur propre effectif. Même si des perceptions plus positives sont bénéfiques, il est tout aussi crucial de mesurer la cohérence afin de déterminer si l'organisation est globalement inclusive ou s'il existe des poches de toxicité et d'exclusion qui se dissimulent dans les moyennes (Romanski et al., 2021).

Selon Chung et al. (2020, p77), le sentiment d'inclusion réfère au sentiment qu'ont les personnes d'appartenir à l'organisation et que leur unicité est respectée. Autrement dit, ils défendent l'idée que l'appartenance et l'unicité sont des éléments liés, mais distincts de

l'inclusion au sein d'un groupe de travail, et que la satisfaction de ces deux éléments à travers les expériences d'un employé au sein du groupe de travail contribue à son sentiment d'inclusion. Ils ont développé une mesure du concept comportant dix items, regroupés en deux dimensions (appartenance et singularité). Cette mesure est utilisée pour tester empiriquement le réseau nomologique d'inclusion de groupes de travail développé par Shore et al (2011).

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

Pour expérimenter l'inclusion, il est essentiel que les individus ressentent un sentiment d'appartenance au groupe, ce qui implique que chaque membre de l'équipe soit considéré comme faisant partie intégrante de celle-ci, tout en ayant la liberté de préserver et de manifester sa propre identité. Pour y parvenir, il convient de prendre en considération les distinctions entre les membres de l'équipe et il est recommandé à chacun de demeurer fidèle à soi-même plutôt que de se conformer à la culture ou aux standards des groupes majoritaires au sein d'une équipe (Dwertmann et Boehm, 2016; Jansen et al., 2014; Nishii, 2013; Roberson, 2006; Shore et al., 2011). Le climat d'inclusion peut alors contribuer à ce sentiment d'inclusion.

Le climat d'inclusion désigne les perceptions partagées par les employés quant à la façon dont une entreprise aide chaque individu à se sentir valorisé et apprécié en tant que membre d'un groupe ou de l'entreprise (Mor Barak et al., 2016). Il fait référence à la perception du personnel concernant l'intégration de ses expériences, ses connaissances, ses compétences et ses points de vue uniques dans l'environnement professionnel (Nishii, 2013).

Un climat inclusion est donc propice à la libre expression, à l'intégration et au partage de l'apprentissage des différences au sein de l'équipe pour les valoriser (Boekhorst, 2015; Dwertmann et Boehm, 2016; Dwertmann et al., 2016; Ellemers et al., 2013; Nishii, 2013; Shore et al., 2011).

Un climat de travail est équitable et inclusif lorsqu'il reconnaît les expériences de discrimination des individus et prend des mesures pour lutter contre elles (Ashburn-Nardo et al. 2008). Toutefois, cette reconnaissance est complexe, parce que les dommages subis résultent de préjugés inconscients. Ces biais sont des attitudes ou des stéréotypes qui, sous la forme de raccourcis mentaux, inconscients involontaires et non intentionnels, ont des effets sur la compréhension, les actions et les décisions (Brière et al., 2018).

Le climat d'inclusion est influencé par la composition du groupe, que ce soit son homogénéité ou son hétérogénéité, celle-ci influençant la manière dont les membres perçoivent collectivement le climat de l'équipe (Ashforth, 1985; Schneider et al., 2013). Pour appréhender le processus par lequel la diversité dans les équipes contribue effectivement à instaurer un environnement inclusif, il est essentiel de considérer deux angles : celui de l'information et de la prise de décision, ainsi que celui de l'identité sociale et de la catégorisation (Mor Barak et al., 2016; Van Knippenberg et Van Ginkel, 2010).

En considérant l'angle de l'information et de la prise de décision, les particularités distinctives des membres de l'équipe sont grandement valorisées. Elles enrichissent les diverses perspectives pouvant être exploitées pour résoudre des problèmes, ce qui renforce la valeur accordée à l'appartenance et à l'unicité des membres de l'équipe (Andrews et Ashworth, 2015). Ainsi, lorsqu''il existe une répartition plus équitable de la représentation des divers groupes, les inégalités entre les groupes minoritaires et dominants sont moins fréquentes, favorisant l'émergence d'une culture où chaque groupe a la capacité de participer (Andrews et Ashworth, 2015).

Concernant l'angle de l'identité sociale et la catégorisation, les expériences des travailleurs dans leur environnement professionnel sont influencées par leur appartenance à un groupe et le sens qu'ils y accordent (Ashforth et Mael, 1989 ; Hogg et al., 2017). Interagir avec les individus d'un groupe qui partagent une identité spécifique influence le sentiment d'appartenance à ce groupe. Par conséquent, il serait plus facile de communiquer et de collaborer avec des personnes considérées comme similaires qu'avec des personnes considérées comme différentes (Mor Barak et al., 1998 ; Van Knippenberg et al., 2004).

L'existence de similitudes ou de différences entre les membres du groupe pourrait donc entraîner l'exclusion de ceux qui sont perçus comme différents (Brewer, 1991 ; Cho et Mor Barak, 2008 ; Mor Barak et al., 1998 ; Van Knippenberg et Schippers, 2007). Cette exclusion pourrait perturber l'intégration de membres d'autres groupes au sein de l'équipe, l'intégration sociale des équipes diversifiées pouvant être affectée par ces préjugés. (Nishii, 2013 ; Shore et al., 2011).

Selon Nishii et Rich (2014), les éléments organisationnels essentiels pour favoriser un climat inclusif incluent la création de conditions équitables (pour éviter la perpétuation de préjugés sociétaux, notamment), la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration axée sur l'adaptation de tous les groupes et la préservation de l'identité culturelle de chacun, ainsi qu'une procédure facilitant une prise de décision inclusive pour tous. En outre, le climat d'inclusion est généralement évalué en se basant sur des variables liées à l'unité organisationnelle, ce qui favorise notamment l'expression des attentes et des griefs des employés. L'environnement est non menaçant, voire bienveillant, et chacun peut se révéler tel qu'il est (Nishii, 2013).

1.3.2 L'inclusion des femmes en milieu de travail

Ces dernières années, de plusieurs travaux de recherche ont cherché à comprendre la faible présence des femmes dans les postes hauts placés. Ils réexaminent la métaphore du « plafond de verre » relatif à des secteurs très divers, afin de rendre compte de son évolution, mettant en évidence à la fois le mouvement d'égalité entre les générations et les types de stagnation (Laufer, 2004 ; Buscatto et Marry, 2009 ; Marry et Le Mancq, 2011).

Le plafond de verre est une expression métaphorique qui cherche à expliquer le plafonnement de la carrière des femmes pour qui les hautes sphères du pouvoir sont bloquées, voire verrouillées, par une enceinte invisible, pourtant bien réelle (Duchesneau, 2015 : 1). Selon Buscatto et Marry (2009), la métaphore du plafond de verre met en lumière les défis

constant et cachés auxquels sont confrontées les femmes compétentes pour franchir les échelles les plus élevées de la structure. Il émane que cette puissance politique, économique et sociale ne s'avère pas toujours accessible aux femmes. L'histoire de la carrière de la gent féminine au cours du 20e siècle montre que les femmes ont eu un accès à des tâches, mais dans des secteurs et des rôles assez restreints, qui étaient censés correspondre à leur genre (Schweitzer, 1999).

Plusieurs éléments sont la cause du plafond de verre. Selon Buscatto et Marry (2009) et Cassell (1996), les stéréotypes sont des barrières qui limitent l'accès à la croissance et à la manifestation de l'autorité. À cet égard, une image du dirigeant compétent est largement persistante, à savoir celle d'un homme dominant, affirmé, compétitif et fort (Aubert, 1982; Baudoux, 2005; Baudoux et de La Durantaye, 1988; Cornet et al., 2008; Halpern, 2008; Laufer, 2004; Martin, 2006; et Pichler et al., 2008). Les expressions de charisme, d'agressivité, de concurrence, de compétence, de puissances et d'autorité sont traditionnellement assignées aux individus masculins et très rarement aux femmes. De leur côté, les femmes sont associées aux stéréotypes d'habileté, de précision, de soumission, de douceur, de patience, de compréhension, de calme, de dévouement, de conformisme, de manque d'affirmation et de passivité (Baudoux, 2005; Cornet et al., 2008). Selon Halpern (2008 : 20) « ces stéréotypes auraient un impact à la fois sur le recrutement, mais aussi en amont, sur les choix que font les femmes qui les auraient intériorisés. Ce qui expliquerait une moindre ambition professionnelle, une moindre combativité et une moindre confiance en elles ».

Dans le cas spécifique de la Côte d'Ivoire, les femmes rencontrent des stéréotypes qui les cantonnent à certains postes, perçus comme traditionnellement féminins, et limitent leur progression de carrière (OCDE, 2022). Les postes qui requièrent un intellect mathématique et une connaissance scientifique sont souvent jugés plus convenables pour les hommes, fondamentalement en raison de stéréotypes qui associent ces compétences à des qualités plus masculines. Des métiers comme celui de sage-femme, d'agent d'entretien ou de secrétaire sont perçus comme plus convenables pour les femmes en raison des

compétences liées au soin et à l'attention aux autres qui leur sont associées (OCDE, 2021, page 26).

En plus d'être affectée par les stéréotypes de genre, au Canada comme en Côte d'Ivoire, la progression professionnelle n'est pas une décision entièrement personnelle et peut être influencée par la nature des relations entretenues (Ventolini, 2010). À cet égard, les femmes rejoignent moins souvent les réseaux informels en milieu professionnel et se sentent également exclues. Elles ont tendance à être moins réseautiques que les hommes (Gagnon et al., 1997).

Par ailleurs, malgré leurs qualifications supérieures et leur engagement considérable dans la vie professionnelle et la carrière, les femmes demeurent les majeures responsables de la vie journalière de la famille (conjoint, enfants, parents âgés). En ce qui concerne la répartition des tâches ménagères au Canada, une majorité de femmes continue de s'occuper principalement de la lessive (61 %) et de la préparation des repas (56 %) (Statistique Canada, 2020). Cependant, les hommes exercent également des responsabilités domestiques, car 78% sont responsable des tâches extérieures et réparation. En Côte d'Ivoire, 88% de la population estiment que le travail d'une femme est de s'occuper de ses enfants et 80% indiquent que la priorité devrait être accordée au rôle d'épouse de mère et non à la carrière (OCDE, 2022). Les normes sociales ivoiriennes établissent donc une séparation des rôles clairs, les femmes étant responsables des tâches domestiques non rémunérés alors que les hommes agissent à titre de pourvoyeurs (OCDE, 2022). « La vaste majorité de la population ivoirienne estime en effet que c'est uniquement aux femmes qu'incombe la responsabilité de préparer les repas pour la famille (84 %), d'entretenir la maison (77 %), de faire la lessive (76 %), de nettoyer la salle de bains (73 %), d'entretenir la cour (71 %) et de faire les courses (68 %) « (OCDE, 2022, page 118).

La répartition inégale des tâches domestique nuit à la progression de carrière des femmes. En effet, occuper une position de gestion nécessite une présence récurrente, des horaires de travail chargés et fréquemment inattendus, des rencontres anticipées, des voyages courants, des mobilités géographiques répétées qui compliquent la « conciliation » avec une

vie familiale. Les ressources financières et la possibilité de confier une partie du travail domestique, selon les métiers, n'épargnent cependant pas la charge mentale des femmes (Marry et Jonas, 2005). Ainsi, les femmes sont les plus affectées par les enjeux de la conciliation travail-famille (Crop, 2008). Selon elles, combiner travail et famille constitue un défi particulier pour établir une harmonie entre le bien-être au travail et l'égalité professionnelle. L'ISQ (2015) indique à cet égard, qu'étant donné l'importance de leurs obligations familiales, ce défi de la conciliation pour les femmes a des conséquences plus importantes pour elles que pour leurs collègues masculins au regard de leur évolution professionnelle. De plus, différentes stratégies d'équilibration déployées par les femmes pourraient compromettre leur développement professionnel. Les femmes sont plus nombreuses à occuper un emploi à temps partiel que les hommes (Statistique Canada, 2023). Si le travail à temps partiel peut permettre une vie davantage équilibrée chez les employées (van Rijswijk, 2004 ; Williams, 2008), des inconvénients économiques, et dans la vie au travail se posent généralement.

Selon Bourbonnais et al. (2000), une autre cause des problèmes de conciliation pour les femmes est que les employées ont moins d'autonomie au travail que leurs collaborateurs masculins. Plus spécifiquement, leur accès aux mesures de conciliation semble plus limité, notamment au regard de la possibilité de contacter les membres de leur famille durant le travail, celle de recourir à des ressources de garde des enfants et celle d'obtenir des arrangements pour les congés. En outre, en raison des congés de maternité et familiaux, ces dernières ont généralement une ancienneté réduite par rapport aux hommes du même âge, ce qui freine leur accessibilité à des horaires équilibrés. Elles sont donc davantage susceptibles de subir des pénalités en emploi lorsqu'elles tentent de concilier travail et famille (Messing, 2009).

1.3.2.1 Les mesures organisationnelles favorisant l'inclusion des femmes en milieu de travail

En milieu organisationnel, les femmes peuvent être évaluées sur la base de compétences conventionnelles, les attentes étant qu'elles adoptent des comportements traditionnels, donc typiquement masculins. Selon Shein (1973, 1975, 2001) et Fagenson (1990), avoir une approche encourageante et positive envers les femmes occupant des postes de direction favorise leur promotion hiérarchique. Le rythme de progression des femmes dans les entreprises est probablement associé aux exigences de ceux qui les embauchent et leur attribuent des avancements, généralement fondés sur des comportements liés au genre (Fagenson, 1990 ; Schein, 1973, 1975, 2001).

Il est également important de déconstruire les préjugés inconscients qui restreignent les femmes à des rôles d'exécutantes (Kumra, 2015 ; Levinson et Young, 2010). Ces biais affectent la vision du monde en général sans que les personnes en soient conscientes. Certaines organisations ont choisi de s'attaquer à ce problème en proposant des formations à leurs employés pour les aider à s'en défaire (Feloni, 2016). Les formations destinées à déjouer les préjugés inconscients offrent des instruments utiles pour éliminer les stéréotypes qui sont attribués sans le vouloir à certains segments de la population, telles que les femmes (Campeau, 2017). D'autres types de formation sont à considérer : des formations axées sur la mixité et l'égalité et des formations spécifiquement conçues pour les femmes. À cet égard, certaines organisations instaurent des programmes de formation dédiés aux femmes, soit pour assurer une remise à niveau à la suite d'un congé maternité ou parental, soit pour stimuler leur progression de carrière, comme les formations en management (Lemiere , 2005).

D'autres mesures favorisent la progression des femmes en milieu de travail, comme l'accompagnement et le coaching, l'exposition à des modèles ayant réussi à équilibrer divers aspects de leur vie professionnelle et personnelle, la création de systèmes de médiation en cas d'injustice ressentie, ainsi que l'appui fourni par des leaders impliqués et influents (Goulden et al., 2009).

L'intégration d'instruments de progression professionnelle aiderait aussi les femmes aspirant à certains postes à y accéder. Ces outils permettent de cibler les objectifs initiaux des femmes en matière d'évolution de carrière, contribuant ainsi à déconstruire la perception qu'elles sont uniquement motivées par le désir d'obtenir des horaires plus stables (Pellerin et al., 2019).

Toute de même, l'aménagement et la diminution du temps de travail représentent une autre solution adoptée par les entreprises pour harmoniser la vie professionnelle et la vie personnelle et favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes. L'instauration d'horaires souples et des ajustements du temps de travail qui offrent une certaine flexibilité aux employés font partie des mesures identifiées (Poilpot-Rocaboy et Kergoat, 2010).

Un autre type de mesure vise l'assistance pendant le congé de maternité. Il s'agit de discuter avec l'employée, avant son départ, de la durée de l'absence, de son remplacement et du partage des dossiers, puis, à son retour, de ce qui s'est passé durant son absence, de la reprise des dossiers, de l'ajustement potentiel du poste et des horaires ainsi que de la formation nécessaire (Lemière, 2005).

El Abboubi et al. (2019) mentionnent des dispositifs d'inclusion et de rétention des femmes dans les entreprises au Maroc :

- Reconnaissance de la performance de ses employés en offrant des perspectives de développement et en encourageant la mobilité interne afin de fidéliser les employés, sans discrimination.
- Offrir un ensemble d'avantages sociaux basés sur des principes d'équité.
- Formalisation de l'échelle des salaires et des critères d'évaluation des employés qui sont directement liés au plan de carrière, sans distinction de sexe.
- Promotion de la mobilité interne favorisant l'épanouissement personnel par une approche qui place chaque employé dans une posture évolutive et favorise les ouvertures de carrière de manière transparente et équitable.

- Mise en place d'une veille pour déceler toute disparité salariale potentielle entre ses employés masculins et féminins.
- Mise en place d'horaires de travail flexibles favorisant l'harmonie entre « vie privée et vie professionnelle ».
- Développement d'un programme de coaching et de mentorat par le biais de rôles modèles.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre met en évidence les défis majeurs liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI) au sein des entreprises. En examinant les avantages de l'EDI, il est constaté qu'un cadre de travail inclusif peut contribuer à améliorer le bien-être des employés et les résultats de l'entreprise. L'étude du sentiment d'inclusion, notamment en ce qui concerne l'inclusion des femmes, a révélé certaines pratiques et mesures pertinentes en la matière.

CHAPITRE 2
DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans ce deuxième chapitre, la démarche méthodologique empruntée pour la présente recherche est présentée. Après avoir abordé la question et les objectifs de l'étude ainsi que sa pertinence, les principaux concepts sont définis. Par la suite, la démarche méthodologique est détaillée.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La question de recherche se présente de la manière suivante : qu'en est-il du sentiment d'inclusion des professionnels au Canada et en Côte d'Ivoire, selon le genre ? La recherche a pour donc objectif principal d'évaluer et de comparer le sentiment d'inclusion des professionnels selon deux pays (Canada et Côte d'Ivoire) et selon le genre (masculin et féminin).

Les objectifs secondaires suivants sont formulés :

- évaluer le sentiment d'inclusion des professionnels au Canada ;
- évaluer le sentiment d'inclusion des professionnelles au Canada ;
- comparer le sentiment d'inclusion des professionnels et des professionnelles au Canada ;
- évaluer le sentiment d'inclusion des professionnels en Côte d'Ivoire ;
- évaluer le sentiment d'inclusion des professionnelles en Côte d'Ivoire ;
- comparer le sentiment d'inclusion des professionnels et des professionnelles en Côte d'Ivoire ;
- comparer le sentiment d'inclusion des professionnelles au Canada en Côte d'Ivoire.

2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Mieux connaître le sentiment d'inclusion professionnelle des hommes et des femmes provenant de deux milieux culturels contrastés favorise une meilleure compréhension des processus liés à l'EDI (équité, diversité, Inclusion) en milieu de travail. En ce sens, une étude comparative permet non seulement d'évaluer le sentiment d'inclusion de chacun des groupes mais aussi de vérifier s'il existe des différences entre eux. L'étude du sentiment d'inclusion selon le genre au Canada et en Côte d'Ivoire s'avère dès lors pertinente tant sur le plan social que scientifique. Cette pertinence est explicitée dans la présente section.

2.2.1 Pertinence sociale

La comparaison du sentiment d'inclusion des professionnels et professionnelles au Canada et en Côte d'Ivoire présente une pertinente sociale conceptuelle, parce qu'elle permet aux gestionnaires de mieux comprendre l'environnement de travail (Barthelemy, 2012). En effet, selon Soparnot et al. (2017 : 121) « une recherche est pertinente si elle offre des grilles de lecture aux gestionnaires, si elle permet de mieux appréhender certaines situations ».

Malgré l'existence de politiques d'inclusion au Canada, les femmes continuent de se confronter à des barrières liées aux stéréotypes de genre et aux structures organisationnelles parfois contraignantes (Gender Equality Network Canada, 2018 : 40), ce qui pourrait réduire leur sentiment d'appartenance et leur visibilité dans le monde du travail. En Côte d'Ivoire, les normes patriarcales profondément établies et les disparités de genre affectent leur insertion et leur valorisation dans le milieu professionnel (Institutions sociales et égalité femmes-hommes en Côte d'Ivoire 2022 : 57). Le sentiment d'inclusion ne repose pas uniquement sur des politiques officielles, mais également sur la perception collective et les attentes sociales quant au rôle de chaque sexe. Il est donc important de saisir ces différences

pour concevoir des stratégies spécifiques destinées à optimiser l'inclusion des femmes en milieu de travail, en prenant en considération les particularités culturelles et structurelles.

2.2.2 Pertinence scientifique

La pertinence scientifique doit, selon Bourgeois (2021), rendre compte des effets potentiels de la recherche sur l'évolution des connaissances scientifiques dans le domaine. Dans le cadre de la présente étude, la comparaison de deux environnements (Canada et Côte d'Ivoire) offre des informations sur les différences quant au sentiment selon le genre, mais également selon des régions du monde distinctes. Une telle étude contribue à enrichir la littérature internationale sur le sujet en intégrant des données provenant de différents pays et systèmes sociaux.

En soulignant les situations particulières auxquelles font face les femmes professionnelles dans les deux pays, cette étude pourrait soutenir des initiatives de réforme visant à diminuer les disparités, à favoriser la justice sociale et à assurer des conditions de travail plus inclusives et équitables.

2.3 DEFINITION DES CONCEPTS A L'ETUDE

Deux concepts sont au cœur de cette étude, soit le sentiment d'inclusion ainsi que le genre. D'abord, le sentiment d'inclusion se définit comme le degré auquel les personnes ont le sentiment de faire partie des processus organisationnels, dans le respect de leur unicité (Chung et al. 2020 ; Mor-Barak et Cherin, 1998).

Ensuite, selon Buscatto (2019 :15), le genre est défini comme « une catégorie d'analyse rendant compte des manières dont sont distingués des femmes et des hommes associés de manière « naturelle » à des caractéristiques « féminines » et « masculines ». Outre les possibles disparités biologiques entre femmes et hommes, le genre transforme cette

différence en une structure sociale instaurée dès le début de l'enfance, ce qui contribue à créer une distinction irréductible entre femmes et hommes et à lui conférer une signification sociale particulière (Buscatto, 2019, p.15).

2.4 APPROCHE DE RECHERCHE

Selon Legendre (2005, p. 1115), la recherche quantitative est celle « qui préconise l'utilisation d'instruments de mesure pour préciser les observations ainsi que l'utilisation de méthodes statistiques pour objectiver l'analyse et l'interprétation des résultats ». En recherche quantitative, les nouvelles connaissances découlent de données recueillies grâce à des outils de mesure et principalement présentées sous forme de chiffres. La description et l'analyse statistique de ces données offrent des informations inédites qui facilitent la description, l'explication ou la prévision d'une situation ou d'un phénomène (Burrell et Morgan, 2005 : 155).

Suivant le devis descriptif, la recherche offre la possibilité de décrire fidèlement le phénomène examiné et d'en préciser les caractéristiques. L'étude descriptive a lieu dans un environnement naturel et vise à répondre aux interrogations concernant la prévalence, la fréquence d'apparition des phénomènes et leur caractère au sein d'une population (Fortin et Gagnon, 2022 : 174). La recherche descriptive est généralement utilisée lorsque les phénomènes actuels sont peu connus ou peu analysés dans les études antérieures.

Le devis simple descriptif vise à décrire les attributs d'un échantillon en se basant sur un groupe de facteurs qui lui sont associés. Il offre également des interprétations conceptuelles et pragmatiques des notions, en plus de les décrire. Ce devis est bénéfique pour acquérir des connaissances dans un secteur peu exploré (Fortin et Gagnon, 2022 :175). La description des variables donne une perspective à la recherche et permet d'interpréter la signification théorique des résultats, tout en offrant un aperçu du phénomène et de la population examinée (Gray et Grove, 2021).

L'approche quantitative descriptive est particulièrement appropriée pour examiner des problématiques complexes comme celle liée à l'inclusion dans le milieu professionnel, car elle offre des informations fiables et comparables capables d'éclairer les disparités de genre au sein de deux contextes culturels différents.

2.5 MODE DE COLLECTE DES DONNEES

La présente recherche étant de nature quantitative, la méthode de collecte des données privilégiée repose sur le sondage. Le sondage est une méthode d'exploration qui vise à collecter des données relatives à un questionnement (Durand et Blais, 2016 : 455). En sciences sociales, le mot « sondage » désigne les enquêtes réalisées à l'aide d'un questionnaire. Plus précisément, selon Durand et Blais (2016 : 455), le sondage est « un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population ». De plus, l'enquête par questionnaire est basée sur le principe de la normalisation. Lors des analyses, les réponses similaires fournies par des enquêtes différentes sont considérées comme équivalentes. Il est essentiel de poser les mêmes questions à toutes les personnes interrogées, tout en harmonisant les conditions de passation, qui peuvent avoir des conséquences sur les réponses (Parizot, 2012 : 94).

Dans le cadre de ce mémoire, un questionnaire autoadministré en ligne a été utilisé pour collecter les données tant au Canada qu'en Côte d'Ivoire. Le questionnaire en ligne a comme avantage de permettre aux participants de commencer les questionnaires au moment et à l'endroit de leur choix, et de les terminer dans un délai qui leur convient (Lindhjem et Navrud, 2011 : 12). En outre, il est généralement considéré comme une méthode de collecte de données simple et facilement accessible pour les chercheurs (Lindhjem et Navrud, 2011 : 12). Grâce à l'envoi en ligne, cette méthode permet également d'atteindre un plus grand nombre de répondants sur un territoire géographique étendu (Bethlehem, 2008), ce qui est un avantage considérable pour une étude comparative du Canada et la Côte d'Ivoire.

Le sondage comporte un certain nombre de limites. Les résultats sont restreints par le fait qu'ils ne concernent que les personnes connectées à Internet et que les personnes âgées, les habitants de régions éloignées, les minorités visibles et les personnes à faibles revenus sont souvent sous-représentés (Bethlehem, 2008). De plus, le questionnaire est parfois critiqué parce qu'il ne reflète pas de manière adéquate les actions ou les pensées des individus. D'autres auteurs soulignent que certaines interrogations induisent fortement les réponses (Parizot, 2012).

Malgré ses limites, le choix du questionnaire en ligne est pertinent pour l'objectif de cette recherche parce qu'il offre la possibilité de collecter des données auprès d'un vaste échantillon de participants au Canada et en Côte d'Ivoire. De plus, le questionnaire en ligne permet d'atteindre un public varié, ce qui est un point essentiel pour les comparaisons entre le Canada et la Côte d'Ivoire. Les participants ont la possibilité de répondre au questionnaire quand et où ils le souhaitent, ce qui permet de prendre en considération les disparités quant à la disponibilité et aux conditions de travail.

2.5.1 L'instrument de collecte des données

L'instrument de collecte des données utilisé dans le cadre de cette recherche (voir annexe I) est un questionnaire composé de six (6) questions reparties en deux (2) sections. La première section porte sur le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation, alors que la deuxième porte sur le profil sociodémographique et sur les caractéristiques de l'organisation.

La première section inclut deux (2) questions. Elle a pour but de mesurer le sentiment d'inclusion dans l'organisation (question 1) et dans l'équipe de travail (question 2), en se basant sur l'échelle de mesure selon Chung et al. (2020, page 82). Cette échelle de mesure se subdivise en deux composantes, soit le sentiment d'appartenance (*belongness*) et l'unicité (*uniqueness*). (Chung et al., 2020 : 82). Chaque question comporte 10 items et propose un choix de réponse sur une échelle en 5 points allant de 1) fortement en désaccord à 5)

Fortement en accord. Les participants sont invités à indiquer leur niveau d'accord quant à leur sentiment d'appartenance ou au respect de leur unicité au regard d'énoncés tels que « Je sens que j'ai une place au sein de mon équipe » ou « Au travail, je suis à l'aise pour d'exprimer des opinions qui divergent de celles des autres membres de l'organisation ». La corrélation entre appartenance (M = 3,90, SD = 0,69, α = .90) et unicité (M= 3,90, SD = 0,69, α = .88) est de 0,73 selon Chung et al. (2020, page 82).

Concernant la deuxième section du questionnaire, elle inclut quatre (4) questions et se penche sur le profil des répondants. Cette section porte sur l'âge, le genre, la situation matrimoniale et familiale, ainsi que sur les responsabilités de proche aidance.

2.6 POPULATION À L'ETUDE ET CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

La population à l'étude concerne les personnes qui occupent un poste professionnel au Canada et en Côte d'Ivoire. Nous avons recours à l'échantillon non-probabiliste volontaire qui est un échantillon non basé sur les principes du calcul des probabilités, donc qui n'est pas aléatoire (Dufour et Larrivière, 2012).

L'échantillon non-probabiliste volontaire est avantageux pour cette recherche, car cette méthode s'avère pratique, efficace et à coût abordable (Beaud, 2009). Cependant, l'incapacité à juger les erreurs d'échantillonnage constitue un désavantage significatif. (Beaud, 2009). Puisque l'échantillon n'est pas nécessairement représentatif de la population à l'étude, la généralisation des résultats demeure limitée.

Le recrutement des répondants s'est effectué en deux temps. D'abord, un partenariat de recherche a été conclu avec l'Alliance des centres-conseils en emploi (AXTRA) qui regroupe 94 organismes membres œuvrant à l'intégration en emploi de personnes sous-représentées sur le marché du travail. Ces 94 organismes emploient environ 1700 professionnels. Une invitation à répondre à un questionnaire en ligne a donc été transmise par AXTRA à ses membres qui l'ont relayée à leurs employés. Cette invitation contenait un

lien hypertexte vers le questionnaire en ligne. L'enquête s'est déroulée du 14 février au 1er mars 2024. L'échantillon final est constitué de 250 personnes répondantes.

Dans un deuxième temps, le recrutement s'est opéré en Côte d'Ivoire, le questionnaire ayant été diffusé par le biais de différents réseaux sociaux, soit Facebook et WhatsApp. L'enquête s'est déroulée du 6 au 20 décembre 2024 et l'échantillon final est composé de 95 répondants.

Pour participer à la recherche, les répondants devaient répondre aux critères suivants :

- Occuper un poste de professionnel ;
- Être à l'emploi d'une organisation au Canada ou en Côte d'Ivoire.

2.7 ANALYSE DES DONNEES

Pour les fins de l'analyse des données, les informations collectées grâce au questionnaire de recherche ont été traitées à l'aide de Microsoft Excel. Les analyses descriptives ont contribué à présenter le portrait de l'échantillon. Pour les variables nominales tel que le genre, la fréquence a été utilisée, exprimée en pourcentage (%) et en effectif (n). Le calcul de la moyenne (M) a été effectué pour les variables ordinales, soit que le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation et en équipe de travail. Aussi, des tableaux croisés dynamiques ont permis la comparaison des résultats en fonction du genre.

2.8 CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE

Harisson (2000 : 36) mentionne que l'éthique

> relève du domaine de la philosophie qui se préoccupe des valeurs qui guident les conduites et les comportements humains. Fondée sur des principes moraux, l'éthique concerne essentiellement la détermination des principes qui distinguent

> le bien et le mal, le bon du mauvais, le vrai du faux ; elle concerne aussi le sens qu'on donne à ces termes et à ceux qui renvoient aux principes de justice, d'équité et d'intégrité.

La présente recherche est approuvée par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQAR (No de référence : 2024-359). D'abord, le principe de consentement libre et éclairé est respecté. En effet, tous les renseignements pertinents aux répondants potentiels leur ont été transmis dans le courriel d'invitation et en introduction du questionnaire afin de leur permettre de prendre une décision éclairée (Hobeila, 2018 : 67). Ils étaient par ailleurs informés que la participation était volontaire.

Le principe de respect de la confidentialité a également été pris en compte. Le nom des répondants ne leur était pas demandé. Il en va de même pour d'autres informations d'identification comme le nom de l'employeur ou le poste précis. Par ailleurs, des dispositifs ont été mis en place dans la présentation des résultats pour dépersonnaliser les informations de reconnaissance qui permettraient une reconnaissance indirecte ou par recoupement d'informations.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, ce second chapitre a fait état de la démarche méthodologique empruntée. La question et les objectifs de recherche, la pertinence sociale et scientifique de l'étude, le raisonnement de recherche, le mode de collecte des données, la population étudiée, l'analyse des données et les considérations éthiques ont été décrits. Dans le prochain chapitre, les résultats de la recherche sont présentés.

CHAPITRE 3
PRESENTATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, les résultats du questionnaire distribué à un échantillon de professionnels canadiens et ivoiriens sont détaillés. D'abord, la composition des échantillons canadien et ivoirien est présentée, suivie des données relatives au sentiment d'inclusion au sein de l'organisation, avant d'aborder les différences en fonction du genre. Les résultats concernant le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail sont ensuite présentés, en considérant les différences selon le genre. Des comparaisons également sont effectuées entre les deux pays à l'étude.

3.1 PORTRAIT DE L'ECHANTILLON

Les données de la présente étude ont été collectées auprès de 250 répondants au Canada et de 95 répondants en Côte d'Ivoire. Ces personnes occupent un poste professionnel dans leur organisation.

Le tableau 1 présente la répartition des répondants canadiens par groupe d'âge. Il permet de constater que les personnes âgées entre 30 et 49 ans (48,4 %) sont les plus représentées dans l'échantillon.

Tableau 1. Âge des personnes répondantes au Canada

Âge	Pourcentage (%)	Effectif (n)
20 à 29 ans	17,2	43
30 à 39 ans	26,8	67
40 à 49 ans	21,6	54
50 à 59 ans	20,8	52
60 à 69 ans	9,2	23
70 ans et plus	2,0	5
Non spécifié	2,4	6
Total	**100,0**	**250**

Le tableau 2 présente les résultats par groupe d'âge en Côte d'Ivoire. Il permet de constater que les personnes âgées entre 22 et 37 ans (91,2 %) sont les plus représentées dans l'échantillon.

Tableau 2. Âge des personnes répondantes en Côte d'Ivoire

Âge	Pourcentage (%)	Effectif (n)
22 à 29 ans	61,4	58
30 à 37 ans	29,8	28
38 à 45 ans	4,3	4
46 à 53 ans	0	0
54 à 61ans	4,4	4
62 ans et plus	1,1	1
Total	**101**	**95**

Concernant le genre, l'échantillon canadien est principalement constitué de femmes (85,6 %), comme en indique le tableau 3.

Tableau 3. Genre des personnes répondantes au Canada

Identification de genre	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Femme	85,6	214
Homme	10,4	26
Personne non binaire	1,6	4
Préfère ne pas répondre	2,0	5
Non spécifié	0,4	1
Total	**100,0**	**250**

L'échantillon ivoirien est lui aussi majoritairement constitué de femmes (52,6 %), comme en indique le tableau 4.

Tableau 4. Genre des personnes répondantes en Côte d'Ivoire

Identification de genre	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Femme	52,6	50
Homme	46,3	44
Personne non binaire	0	0
Préfère ne pas répondre	1,1	1
Total	**100,0**	**95**

Au tableau 5, les résultats indiquent par ailleurs que la majorité des personnes répondantes au Canada sont en couple, avec enfant(s) (36,8 %) ou sans enfant (30,0 %).

Tableau 5. Composition du ménage des personnes répondantes au Canada.

Composition du ménage	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Personne seule, sans enfant	18,0	45
Personne seule, avec enfant(s)	9,6	24
En couple, sans enfant	30,0	75
En couple, avec enfant(s)	36,8	92
Je préfère ne pas répondre	4,4	11
Non spécifié	1,2	3
Total	**100**	**250**

En Côte d'Ivoire, la plus grande partie des personnes répondantes sont seules sans enfant (48,4%), suivies des personnes en couple, sans enfant(s) (18,9 %) ou en couple avec enfant(s) (15,8 %), comme l'illustre le tableau 6.

Tableau 6. Composition du ménage des personnes répondantes en Côte d'Ivoire

Composition du ménage	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Personne seule, sans enfant	48,4	46
Personne seule, avec enfant(s)	11,6	11
En couple, sans enfant	18,9	18
En couple, avec enfant(s)	15,8	15
Je préfère ne pas répondre	5,3	5
Total	**100**	**95**

Finalement les répondants ont été questionnés sur leur statut de proche aidant, qui correspond aux personnes qui apportent leur soutien à un ou à plusieurs membres de leur entourage qui présentent une incapacité temporaire ou permanente de nature physique,

psychologique, psychosociale ou autre, peu importe leur âge ou leur milieu de vie, avec qui elles partagent un lien affectif, familial ou non.

Au Canada, ce sont 20,8 % des individus interrogés qui assument des responsabilités de proche aidance (tableau 7).

Tableau 7. Responsabilités de proche aidance au Canada

Responsabilité de proche aidance	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Oui	20,8	52
Non	77,2	193
Préfère ne pas répondre	1,6	4
Non spécifié	0,4	1
Total	**100**	**250**

En Côte d'Ivoire, les responsabilités de proche aidance sont assumées par un plus grand nombre de répondants, soit par 40 % des individus interrogés (tableau 8).

Tableau 8. Responsabilités de proche aidance en Côte d'Ivoire

Responsabilité de proche aidance	Pourcentage (%)	Effectif (n)
Oui	40	38
Non	53,7	51
Préfère ne pas répondre	6,3	6
Total	**100**	**95**

3.2 LE SENTIMENT D'INCLUSION AU SEIN DE L'ORGANISATION

Le sentiment d'inclusion des personnes répondantes a été mesuré, tant au regard de l'organisation qu'au regard de l'entreprise. Les résultats de l'étude à l'égard du sentiment d'inclusion au Canada et en Côte d'Ivoire sont présentés dans cette section.

3.2.1 Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation au Canada

Au Canada, le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation obtient **une moyenne de 4,20 (/5)**. Le tableau 9 présente les résultats pour chacun des items mesurés.

Tableau 9. Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation au Canada

Items	Fortemend ésaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni en accord (%)	En accord (%)	Fortement en accord (%)
1. Je suis traité·e comme un·e membre important·e de mon organisation.	0,4	2,8	8,0	43,2	45,6
2. Je sens que j'ai une place au sein de l'organisation	0,8	0,8	8,0	39,6	50,8
3. Je suis en relation avec les personnes au sein de mon organisation	0,0	2,0	7,2	44,2	46,6
4. Je crois que mon organisation est l'endroit où je suis censé.e être	1,6	2,4	16,1	39,4	40,6
5. Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon organisation	0,0	4,0	12,8	38,4	44,8
6. Dans mon organisation, je peux apporter des aspects de ma personnalité que d'autres membres de l'organisation n'ont pas en commun avec moi	0,4	3,2	11,6	42,8	42,0
7. Les membres de mon organisation m'écoutent même si mes points de vue sont divergents	0,8	2,4	11,6	47,8	37,3
8. Au travail, je suis à l'aise d'exprimer des opinions qui divergent de celles des autres membres de l'organisation	1,2	5,2	14,0	47,2	32,4
9. Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de l'organisation	0,8	3,6	13,6	48,4	33,6
10. Lorsque la perspective de l'organisation devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue	0,8	3,2	21,6	46,8	27,6

Les données recueillies auprès des répondants canadiens, ont ensuite été analysées en fonction du genre. Le tableau 10 présente un sentiment d'inclusion dans l'organisation légèrement plus élevée chez les femmes canadiennes que chez les hommes canadiens.

Tableau 10. Le sentiment d'inclusion dans l'organisation au Canada en fonction du genre

Genre	Effectif (n)	Moyenne (/5)
Homme	25	4,04
Femme	212	4,24
Personne non binaire	4	4,15
Préfère ne pas répondre	5	3,80
Total	**246**	**4,21**

3.2.2 Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation en Côte d'Ivoire

En Côte d'Ivoire, le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation obtient **une moyenne de 3,27 (/5).** Le tableau 11 présente les résultats pour chacun des items mesurés.

Les données recueillies auprès des répondants ivoiriens, ont ensuite été analysées en en fonction du genre. Le tableau 12 présente un sentiment d'inclusion dans l'organisation légèrement plus élevé chez les hommes ivoriens que chez les femmes ivoriennes.

Tableau 11. Le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation en Côte d'Ivoire

Items	Fortement en désaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni en accord (%)	En accord (%)	Fortement en accord (%)
1. Je suis traité·e comme un·e membre important·e de mon organisation.	7,4	18,9	29,5	30,5	13,7
2. Je sens que j'ai une place au sein de l'organisation	5,3	17,9	26,3	36,8	13,7
3. Je suis en relation avec les personnes au sein de mon organisation	5,3	11,6	32,6	27,4	23,2
4. Je crois que mon organisation est l'endroit où je suis censé.e être	10,5	14,7	42,1	17,9	14,7
5. Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon organisation	9,5	21,1	33,7	25,3	10,5
6. Dans mon organisation, je peux apporter des aspects de ma personnalité que d'autres membres de l'organisation n'ont pas en commun avec moi	8,4	12,6	36,8	29,5	12,6
7. Les membres de mon organisation m'écoutent même si mes points de vue sont divergents	8,4	13,7	27,4	34,7	15,8
8. Au travail, je suis à l'aise d'exprimer des opinions qui divergent de celles des autres membres de l'organisation	5,4	16,8	28,4	30,5	15,8
9. Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de l'organisation	5,3	17,9	27,4	33,7	15,8
10. Lorsque la perspective de l'organisation devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue	13,7	17,9	31,6	22,1	14,7

Tableau 12. Le sentiment d'inclusion dans l'organisation en fonction du genre en Côte d'Ivoire

Genre	Effectif (n)	Moyenne (/5)
Homme	44	3,35
Femme	50	3,20
Personne non binaire	0	0
Préfère ne pas répondre	1	3,3
Total	**95**	**3,27**

3.2.3 La comparaison entre le Canada et Côte d'Ivoire

Au regard du sentiment d'inclusion dans l'organisation, les répondants canadiens, obtiennent une moyenne plus élevée (4,20) qu'en Côte d'Ivoire (3,27). On peut donc noter une différence entre les répondants des deux pays.

Lorsque ce sentiment d'inclusion est abordé selon le genre, les femmes canadiennes (4,24) se sentent plus incluses que les femmes ivoiriennes (3,20). Il en va de même des hommes canadiens qui présentent une moyenne plus élevée (4,04) que les hommes ivoiriens (3,35).

Il peut également être constaté qu'au Canada, ce sont les femmes qui se sentent plus incluses dans leur organisation (4,24), en comparaison aux personnes non binaires (4,15), aux hommes (4,04) et aux personnes qui ne préfèrent pas répondre (3,80). Les résultats diffèrent en Côte d'Ivoire, alors que ce sont les hommes qui se sentent le plus inclus dans l'organisation (3,35), suivis de près par les personnes qui ne préfèrent pas répondre (3,3) et par les femmes (3,20).

3.3 LE SENTIMENT D'INCLUSION AU SEIN DE L'EQUIPE DE TRAVAIL

Après avoir mesuré le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation, il convient de se pencher sur le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe.

3.3.1 Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail au Canada

Au Canada, le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail obtient u**ne moyenne de 4,33 (/5).** Le tableau 13 présente les résultats pour chacun des items mesurés.

L'analyse des données collectées auprès des répondants canadiens a ensuite été effectuée en tenant compte du genre. Le tableau 14 met en évidence un sentiment d'inclusion au sein de l'équipe plus marqué chez les femmes canadiennes que chez les hommes canadiens.

Tableau 13. Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe au Canada

Items	Fortement en désaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni en accord (%)	En accord (%)	Fortement en accord (%)
1. Je suis traité·e comme un·e membre important·e de mon équipe de travail	0,4	2,0	6,0	39,2	52,4
2. Je sens que j'ai une place au sein de mon équipe	0,4	2,4	4,8	38,4	54,0
3. Je suis en relation avec les collègues de mon équipe	0,4	0,8	6,5	40,9	51,4
4. Je crois que mon équipe est l'endroit où je suis censé·e être	1,2	1,6	13,4	37,2	46,6
5. Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon équipe	0,4	2,0	9,6	35,6	52,4
6. Dans mon équipe, je peux apporter des aspects de ma personnalité que d'autres membres du groupe n'ont pas en commun avec moi	0,4	2,0	10,8	37,2	49,6
7. Les membres de mon équipe de travail m'écoutent même si mes points de vue sont divergents	0,4	1,6	10,8	44,4	42,8
8. Au travail, je suis à l'aise d'exprimer des opinions qui divergent de celles des autres membres de l'organisation	1,2	2,8	10,8	44,6	40,6
9. Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de mon équipe	0,4	3,2	11,2	44,0	41,2
10. Lorsque la perspective de mon équipe devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue	0,0	1,6	14,8	44,8	38,8

Tableau 14. Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction du genre au Canada

Genre	Effectif (n)	Moyenne (/5)
Homme	26	3,94
Femme	208	4,38
Personne non binaire	4	4,48
Préfère ne pas répondre	5	3,82
Total	**243**	**4,33**

3.3.2 Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail en Côte d'Ivoire

En Côte d'Ivoire, le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail obtient **une moyenne de 3,46 (/5).** Les résultats pour chaque item sont illustrés dans le tableau 15.

L'analyse des données collectées auprès des répondants ivoiriens a ensuite été réalisée en tenant compte du genre. Le tableau 16 indique un sentiment d'inclusion légèrement plus marqué chez les femmes ivoiriennes par rapport aux hommes ivoiriens.

Tableau 15. Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail en Côte d'Ivoire

Items	Fortement en désaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni en accord (%)	En accord (%)	Fortement en accord (%)
1. Je suis traité·e comme un·e membre important·e de mon équipe de travail	7,4	13,7	24,2	34,7	20
2. Je sens que j'ai une place au sein de mon équipe	6,3	13,7	20	37,9	22,1
3. Je suis en relation avec les collègues de mon équipe	6,3	11,6	21,1	35,8	25,3
4. Je crois que mon équipe est l'endroit où je suis censé·e être	8,4	13,7	34,7	28,4	14,7
5. Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon équipe	8,4	17,9	30,5	28,4	14,7
6. Dans mon équipe, je peux apporter des aspects de ma personnalité que d'autres membres du groupe n'ont pas en commun avec moi	8,4	10,5	30,5	30,5	20
7. Les membres de mon équipe de travail m'écoutent même si mes points de vue sont divergents	9,5	7,4	25,3	33,7	24,2
8. Au travail, je suis à l'aise d'exprimer des opinions qui divergent de celles des autres membres de l'organisation	10,5	5,3	27,4	33,7	23,2
9. Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de mon équipe	6,3	9,5	28,4	34,7	21,1
10. Lorsque la perspective de mon équipe devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue	9,5	11,6	27,4	33,7	17,9

Tableau 16. Le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe en fonction du genre en Côte d'Ivoire

Genre	Effectif (n)	Moyenne (/5)
Homme	44	3,37
Femme	50	3,53
Personne non binaire	0	0
Préfère ne pas répondre	1	3,2
Total	**95**	3,46

3.3.3 La comparaison entre le Canada et Côte d'Ivoire

Au regard du sentiment d'inclusion au sein de l'équipe, les répondants canadiens obtiennent une moyenne supérieure (4,33) à celle de la Côte d'Ivoire (3,46). Il est donc possible d'observer une distinction entre les répondants des deux pays.

Lorsque ce sentiment d'inclusion est abordé selon le genre, les femmes canadiennes se sentent plus incluses dans leur équipe (4,38) que les femmes de Côte d'Ivoire (3,53). C'est également le cas pour les hommes canadiens qui affichent une moyenne plus haute (3,94) par rapport aux hommes ivoiriens (3,37).

Il est également observé qu'au Canada, les personnes non binaires se sentent davantage incluses dans leur équipe (4,48), en comparaison aux femmes (4,38), aux hommes (3,94) et aux personnes qui préfèrent ne pas répondre (3,82).

En Côte d'Ivoire, les femmes qui se sentent davantage incluses dans leur équipe de travail (3,53) que les hommes (3,37) et les personnes qui préfèrent ne pas répondre (3,2).

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, l'analyse des données collectées a relevé que le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation et au sein de l'équipe de travail est plus élevé au Canada qu'en Côte d'Ivoire. Au Canada, les femmes se sentent plus incluses, aussi bien au sein de l'organisation que de l'équipe de travail. La situation en Côte d'Ivoire est différente, puisque les femmes se sentent plus incluses au sein de l'équipe de travail, alors que les hommes se sentent davantage inclus au sein de l'organisation. Le prochain chapitre est consacré à la discussion de ces résultats.

CHAPITRE 4
DISCUSSION

Dans ce chapitre, les résultats présentés précédemment sont discutés. Dans un premier temps, l'analyse porte sur le sentiment d'inclusion des professionnels au Canada, en considérant ensuite le genre. Le sentiment d'inclusion des professionnels en Côte d'Ivoire est également abordé, en considérant encore une fois le genre. Enfin, des comparaisons entre les deux pays sont effectuées.

4.1 LE SENTIMENT D'INCLUSION AU CANADA

Le premier objectif de cette recherche était d'évaluer le sentiment d'inclusion des personnes occupant un poste professionnel au Canada. Nos résultats révèlent que le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail est plus fort (M=4,33) que le sentiment d'inclusion dans l'organisation (M=4,20). Dans les deux cas cependant, le niveau d'accord à l'égard des items qui mesurent ce sentiment d'inclusion est élevé, se situant entre « en accord » et « fortement en accord ».

Le sentiment d'inclusion repose à la fois sur le sentiment d'appartenance et sur le respect de l'unicité (Chung et al., 2020 ; Mor-Barak et Cherin, 1998), ces deux dimensions étant plus marquées dans les équipes de travail que dans les organisations pour les professionnels canadiens, bien qu'il n'y ait pas une très grande différence.

Ce fort sentiment d'inclusion découle sans doute d'environnements de travail inclusifs, soit d'un climat d'inclusion caractérisé par des pratiques d'emploi équitables, l'intégration des différences et la participation aux décisions (Nishii, 2013). Dans des environnements qui déploient de telles pratiques de gestion, les employés se sentent

appréciés pour leurs mérites, leurs aptitudes et leur personnalité. Par conséquent, leur créativité est aussi stimulée, car leur potentiel est mis à profit (Cornet et Warland, 2018).

Nos résultats laissent donc envisager qu'au Canada, les mesures prises dans les milieux étudiés permettent généralement aux personnes de se sentir valorisées et appréciées en tant que membres de leur organisation et, encore davantage, en tant que membres de leur équipe de travail (Mor Barak et al., 2016). Qui plus est, comme Ashburn-Nardo et al. (2008) le mentionnent, un environnement de travail est considéré comme équitable et inclusif s'il identifie les expériences discriminatoires des individus et agit pour y remédier. Compte tenu des résultats collectés auprès des professionnels d'organisations canadiennes, il est envisageable que cette lutte contre la discrimination y soit effective et qu'il y ait une certaine sensibilisation ou prise de conscience au regard des biais inconscients dans ces milieux (Brière et al., 2022).

4.1.1 Le sentiment d'inclusion selon le genre au Canada

Les résultats de la présente recherche mettent en lumière, que le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation est similaire chez les femmes (M=4,24) et chez les hommes (M=4,21). Concernant l'équipe de travail, nos résultats indiquent que le sentiment d'inclusion est plus marqué chez les femmes (M=4,38) que chez les hommes (M=3,94).

Ce sentiment prononcé d'inclusion des professionnelles canadiennes, tant au sein de l'équipe que de l'organisation, résulte sans doute des mesures organisationnelles mises en place pour promouvoir et favoriser l'inclusion des femmes dans le milieu professionnel. En effet au fil des années, de nombreuses organisations ont déployé des programmes de formation spécifiquement destinés aux femmes, visant soit une remise à niveau après un congé de maternité ou parental, soit à favoriser leur avancement professionnel, comme des formations en management (Lemière, 2005). L'instauration d'horaires flexibles et l'ajustement du temps de travail ont également offert aux femmes une plus grande souplesse,

permettant ainsi d'harmoniser davantage leur vie professionnelle et personnelle, tout en favorisant une certaine égalité entre les hommes et les femmes (Poilpot-Rocaboy et Kergoat, 2010).

Il est par ailleurs à noter que, malgré les disparités persistantes, la situation des Canadiennes sur le marché du travail continue de s'améliorer. Les données récentes présentées en mise en contexte (section 1.1.) montrent tout d'abord qu'au fil des années, les femmes ont réussi à s'imposer dans la société, avec une évolution notable de leur présence dans les milieux professionnels. Par exemple, selon Statistique Canada (2023a), le taux d'activité des femmes a progressé, passant de 58,5 % en 1990 à 61,5 % en 2022. Il est également important de souligner que les femmes représentaient 31,4 % des 14 807 postes de direction en 2020 au Canada (Statistique Canada, 2023e), marquant une augmentation de 0,8 point de pourcentage par rapport à 2019. Cette progression, quoique limitée, est particulièrement bénéfique pour les femmes, car celles qui occupent des postes de direction sont mieux placées pour favoriser un environnement inclusif, en comprenant et en amplifiant le sentiment d'inclusion des autres femmes.

Dans cet ordre d'idées, Bear et Wolley (2011) révèlent que la présence féminine favorise considérablement la coopération au sein d'un groupe, ce qui se traduit par une meilleure capacité à interpréter les indices non verbaux, permettant ainsi de comprendre plus facilement les émotions et les pensées des autres. Cette dynamique pourrait permettre à l'organisation, ainsi qu'à l'équipe de travail, de mettre en place des approches visant à renforcer le sentiment d'inclusion au sein de l'organisation et au sein de l'équipe.

4.2 LE SENTIMENT D'INCLUSION EN COTE D'IVOIRE

Un des objectifs de cette étude était d'évaluer le sentiment d'inclusion des professionnels en Côte d'Ivoire. Selon nos résultats, le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail est légèrement plus marqué (M=3,46) qu'au sein de l'organisation

(M=3,27). Cependant, dans les deux cas, le niveau d'accord sur les éléments mesurant ce sentiment d'inclusion se situe entre « ni en accord, ni en désaccord » et « en accord ». Il s'avère donc modéré. En prenant en compte la définition du sentiment d'inclusion comme reposant sur la perception des employés d'être acceptés dans leur environnement de travail (Frederickson et Cline, 2002 ; Mor Barak et al., 1998 ; Pearce et Randel, 2004 ; Tang et al., 2015), il apparaît que les professionnels en Côte d'Ivoire se sentent donc un peu plus partie prenante de leur équipe de travail que de l'organisation dans son ensemble.

Une des raisons pour lesquelles le sentiment d'inclusion reste modéré chez les professionnels sondés pourrait résider dans les aspects socioculturels et traditionnels propres à la Côte d'Ivoire (Gandaho, 2019). Entre autres, les entités ivoiriennes font face à d'importants enjeux culturels, tel que le communautarisme. Le communautarisme entraîne un mode de gestion particulier, fréquemment qualifié de « gestion à la manière africaine ». Ce système repose sur les « ententes » entre collègues d'une même ethnie, d'une même tribu ou d'un même clan, manifestant ainsi une sorte de solidarité (Gandaho, 2019). Cette façon de faire risque de provoquer un sentiment d'isolement chez les personnes qui n'en font pas partie, entravant ainsi leur sentiment d'inclusion dans les équipes et les organisations. Elle entre en contradiction avec les pratiques d'emploi équitables qui contribuent à l'instauration d'un climat d'inclusion (Nishii, 2013). De même, la possibilité de contribuer réellement à l'organisation en étant réellement soi-même ne se pose pas de la même manière pour toutes les personnes (Shore et al., 2011).

Un autre élément important est la performance, qui ne se réduit plus à une simple question de survie, mais s'impose comme une nécessité fondamentale pour toutes les organisations en Côte d'Ivoire, qu'elles soient de grande, moyenne ou petite taille (Gandaho, 2019). Par conséquent, en mettant trop l'accent sur la performance, les structures organisationnelles et les groupes de travail pourraient omettre de favoriser un environnement inclusif et d'instaurer des dispositifs organisationnels pour intensifier ce sentiment d'inclusion parmi leurs collaborateurs.

Malgré tout, le sentiment d'inclusion des professionnels ivoiriens, tant dans les équipes que dans l'organisation, demeure modéré, ce qui laisse envisager que certaines pratiques organisationnelles puissent tout de même y contribuer. C'est le cas notamment pour l'item *Je suis en relation avec les collègues de mon équipe*, alors que 61,1% des répondants indiquent être « en accord » ou « fortement en accord ». À cet égard, l'instauration du sentiment individuel d'appartenance au sein de l'organisation comprend aussi bien les éléments formels comme l'accès à l'information et aux prises de décision, que les facteurs informels tels que les échanges sociaux (Mor Barak, 2011). Les relations avec les collègues s'avèrent donc importantes pour le développement du sentiment d'inclusion au sein de l'équipe. Il en va de même pour l'item *Je sens que j'ai une place au sein de mon équipe de travail* avec lequel 60% des répondants se disent « en accord » ou « fortement en accord ». Ce sentiment peut être associé aux relations interpersonnelles, les professionnels se sentant accueillis et valorisés dans leur équipe (Mor Barak, 2011). La perception d'avoir sa place révèle également un sentiment d'appartenance (Chung et al., 2020) qui pourrait découler de la possibilité d'exprimer son point de vue et de participer aux décisions (Niishi, 2013), ce qui favoriserait l'intégration des professionnels leur équipe (Frederickson et Cline, 2002 ; Mor Barak et al., 1998 ; Pearce et Randel, 2004 ; Tang et al., 2015).

4.2.1 Le sentiment d'inclusion selon le genre en Côte d'Ivoire

Les résultats de cette étude montrent que, globalement, le sentiment d'inclusion est légèrement plus élevé chez les hommes (M=3,25) que chez les femmes (M=3,20) au sein des organisations en Côte d'Ivoire. Toutefois, lorsqu'il s'agit du sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail, les femmes se sentent un peu plus incluses (M=3,53) que les hommes (M=3,37), bien que la différence s'avère peu marquée.

La légère différence au sein de l'organisation peut être attribuée à plusieurs facteurs, dont les inégalités de rémunération selon le genre. En Côte d'Ivoire, un écart salarial significatif existe entre les femmes et les hommes. Selon l'Enquête nationale sur l'Emploi en

Côte d'Ivoire (2019), les femmes sont plus nombreuses que les hommes (écart de 15,1%) à percevoir un salaire inférieur au salaire minimum interprofessionnel garanti. Ces disparités salariales peuvent affecter le sentiment d'inclusion des femmes dans l'organisation, car elles peuvent se sentir moins valorisées ou reconnues pour leur contribution par rapport à leurs collègues masculins. À cet égard, l'équité dans les pratiques, dont les pratiques de rémunération, constitue une dimension importante du climat d'inclusion (Nishii, 2013) qui lui-même contribue au sentiment d'inclusion

Toutefois bien que la différence demeure faible, nos résultats ont révélé que les femmes éprouvent un sentiment d'inclusion plus fort que les hommes au sein équipes de travail. Malgré les nombreuses difficultés sociales auxquelles elles sont confrontées, la participation des femmes sur le marché du travail en Côte d'Ivoire continue de croître et reste positive, passant de 46 % en 2021 à 51 % en 2022 (ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfant, 2022). Cette augmentation peut contribuer à leur sentiment d'inclusion, ces dernières se sentant moins marginalisées, puisque plus nombreuses. À cet égard, l'interaction avec des personnes qui présentent des caractéristiques similaires peut influencer positivement le sentiment d'appartenance au groupe (Mor Barak et al., 1998 ; Van Knippenberg et al., 2004).

4.3 COMPARAISON ENTRE LE CANADA ET LA COTE D'IVOIRE

Nos résultats ont mis en évidence une différence quant au sentiment d'inclusion des professionnels entre le Canada et la Côte d'Ivoire. Au regard du sentiment d'inclusion au sein de l'organisation, les répondants canadiens affichent une moyenne supérieure (M=4,20) à celle des répondants ivoiriens (M=3,27). Par ailleurs, en ce qui concerne le sentiment d'inclusion au sein de l'équipe de travail, les répondants canadiens présentent une moyenne plus élevée (M=4,33) que celle des répondants ivoiriens (M=3,46). Les données révèlent donc des différences qui attestent que le sentiment d'inclusion se manifeste davantage au Canada qu'en Côte d'Ivoire.

Ces différences concernent le sentiment d'appartenance et le respect de l'unicité (Chung et al., 2020 ; Mor-Barak et Cherin, 1998). Effectivement, le Canada semble avoir créé des milieux de travail davantage inclusifs en reconnaissant les expériences de discrimination subie par les individus et en s'engageant à combattre ces iniquités (Ashburn-Nardo et al., 2008). Le sentiment d'inclusion au Canada est aussi probablement influencé par des mesures organisationnelles, en instaurant des stratégies axées sur l'intégration des différences (Nishii et Rich, 2014) et plus généralement sur un certain nombre d'engagements en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (Deschênes et al., 2023).

En Côte d'Ivoire, la situation est différente, car les structures opèrent fréquemment sur la base d'un modèle inspiré de l'époque coloniale qui ne considère pas toujours les contextes locaux de l'organisation. Une tension se fait alors sentir entre le discours et les pratiques réellement mises en place (Gandaho, 2019). Ce manque de cohérence pourrait contribuer à entraver l'établissement d'un authentique sentiment d'inclusion au sein de l'organisation et dans les groupes de travail, bien que ce sentiment s'avère tout de même modéré.

4.3.1 Comparaison selon le genre

Les résultats de la présente étude montrent qu'en organisation, les femmes canadiennes (M=4,24) se sentent plus incluses que les femmes ivoiriennes (M=3,20). Il en est de même pour les hommes canadiens, qui présentent une moyenne plus élevée (M=4,04) que les hommes ivoiriens (M=3,35).

En ce qui concerne l'équipe de travail, les femmes canadiennes se sentent davantage incluses dans leur équipe (M=4,38) par rapport aux femmes ivoiriennes (M=3,53). Cette tendance se retrouve également chez les hommes, avec une moyenne plus élevée pour les Canadiens (M=3,94) par rapport aux Ivoiriens (M=3,37).

Qui plus est, il ressort qu'au sein de l'organisation, les femmes canadiennes se sentent plus incluses que les hommes canadiens. En Côte d'Ivoire, ce sont plutôt les hommes qui indiquent un sentiment d'inclusion plus fort au sein de l'organisation que les femmes. Ce sentiment d'inclusion des femmes au Canada n'a pas été acquis du jour au lendemain, mais a évolué de manière progressive. En effet, la déconstruction des stéréotypes inconscients qui assignaient les femmes à des rôles d'exécutantes (Kumra, 2015 ; Levinson et Young, 2010) a grandement contribué à l'amélioration de la situation des femmes canadiennes. Bien que ces stéréotypes existent au Canada, ils tendent à diminuer avec le temps, alors qu'ils s'avèrent encore très présents en Côte D'Ivoire (OCDE, 2022). De plus, en Côte d'Ivoire, les femmes, dans un contexte culturel différent, sont plus susceptibles de connaître le chômage ou d'occuper des emplois précaires (Enquête Nationale sur l'emploi en Côte d'Ivoire, 2019). Même si c'est également le cas au Canada, le taux d'emploi des Ivoiriennes s'avère plus bas (51,3% selon l'Enquête Nationale sur l'emploi en Côte d'Ivoire, 2019) que celui des Canadiennes (61,5%, selon Statistique Canada, 2023a).

Par ailleurs, l'instauration de plusieurs mesures organisationnelles favorisant le sentiment d'inclusion des femmes au Canada pourrait constituer un facteur explicatif de ces résultats, de même que l'adoption de législations favorisant l'équité salariale au fédéral[3] et au provincial[4]. Par exemple, diverses mesures favorisant l'avancement professionnel (coaching, accompagnement et mentorat) (Goulden et al., 2009) pourraient contribuer à leur sentiment d'inclusion dans l'organisation. Il en va de même pour des mesures de conciliation entre le travail et la famille (Poilpot-Rocaboy et Kergoat, 2010), incluant les avancées en matière de congé parental (Lemière, 2005) Les résultats laissent envisager que, si le sentiment d'inclusion des professionnelles ivoiriennes au sein de leur organisation demeure plus faible que celui de leurs collègues masculins, des efforts sont à déployer pour mettre en place de telles mesures.

[3] LC 2018, ch. 27, art. 416) - Loi sur l'équité slariale.

[4] E-12.001 – Loi sur l'équité salariale.

Il ressort cependant des résultats que tant les professionnelles canadiennes que les professionnelles ivoiriennes obtiennent des scores plus élevés que leurs collègues masculins au regard de leur sentiment d'inclusion dans leur équipe de travail. Dans les deux pays étudiés, une amélioration progressive de la situation des femmes sur le marché du travail est observée. Cette évolution se manifeste par une augmentation de leur présence dans divers secteurs professionnels, ce qui pourrait contribuer à une plus grande reconnaissance de leurs compétences et de leurs points de vue au sein de leur équipe de travail.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Pour conclure, ce chapitre a permis de réfléchir aux résultats de la présente recherche à la lumière de la littérature sur l'inclusion en milieu de travail. Il s'est intéressé non seulement aux différences au sein de chacun des pays à l'étude, mais également en adoptant une approche comparative entre le Canada et la Côte d'Ivoire.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche porte sur le sentiment d'inclusion des professionnels au Canada et en Côte d'Ivoire, en considérant le genre, et ce, tant au sein des organisations que des équipes de travail. La question de recherche suivante a guidé l'étude : qu'en est-il du sentiment d'inclusion des professionnels au Canada et en Côte d'Ivoire, selon le genre ?

Pour y répondre, une approche quantitative descriptive a été adoptée. Un sondage a été transmis à un échantillon de professionnels au Canada et en Côte d'Ivoire. Plus spécifiquement, ce sont 246 répondants canadiens et 95 répondants ivoiriens qui ont rempli le questionnaire. Les résultats indiquent que le sentiment d'inclusion en organisation et au sein de l'équipe de travail est plus prononcé au Canada qu'en Côte d'Ivoire. Au Canada, les femmes ressentent un plus grand sentiment d'inclusion que les hommes, tant au sein de l'organisation que du groupe de travail. Cependant, en Côte d'Ivoire, la réalité est autre car le sentiment d'inclusion des femmes est plus fort que celui des hommes dans l'équipe de travail, tandis que les hommes se sentent plus inclus que les femmes au sein de l'organisation.

Sur le plan théorique, cette étude se distingue par son originalité en comparant le sentiment d'inclusion entre les femmes et les hommes, et aussi entre des pays ayant des contextes culturels différents. En effet, les études sur le sentiment d'inclusion en milieu de travail demeurent peu nombreuses et ne s'attardent pas spécifiquement à la comparaison en fonction du genre ou du pays, à notre connaissance.

Sur le plan pratique, la présente étude brosse un état des lieux de la situation actuelle et ouvre la voie à une réflexion sur les pratiques à mettre en place pour maintenir ou renforcer le sentiment d'inclusion, tant pour les femmes que pour les hommes. Cette réflexion revêt une importance particulière dans un contexte où des inégalités persistent encore en matière d'emploi selon le genre.

Malgré ses contributions, notre étude comporte quelques limites. Premièrement, les réponses issues de la collecte de données proviennent d'un questionnaire quantitatif descriptif distribué à un échantillon construit à partir d'une technique non probabiliste, ce qui restreint l'interprétation. En effet, l'échantillon n'est pas nécessairement représentatif des populations à l'étude et il n'est pas possible de généraliser les résultats. Sur le plan du genre, il aurait été préférable que l'échantillon soit constitué d'un nombre égal d'hommes et de femmes, ainsi que d'un nombre similaire de Canadiens et d'Ivoiriens, afin de permettre une comparaison plus équilibrée entre les groupes. De plus, la réalisation de tests statistiques aurait permis de déterminer si les différences observées entre les moyennes des groupes étaient statistiquement significatives ou si elles pouvaient être attribuées au hasard. Aussi, l'absence de répondants non-binaires en Côte d'Ivoire et le nombre de répondants non binaires au Canada ne permet pas d'analyser les différences qui les touchent au regard du sentiment d'inclusion. De plus, l'accès à des données qualitatives aurait permis de recueillir des récits détaillés sur le sentiment d'inclusion ainsi que les paramètres qui influencent ces perceptions. Si la présente étude brosse un portrait du sentiment d'inclusion, elle ne permet cependant pas de comprendre en profondeur le phénomène.

Il est également à noter que l'étude prend place dans deux pays aux contextes socio-économiques, politiques et culturels différents. Une autre limite repose donc sur le fait que les interprétations de l'inclusion peuvent varier en fonction de facteurs propres à chaque pays, comme les valeurs culturelles, les standards sociaux et l'historique. Puisque la littérature à ce jour porte essentiellement sur les pratiques d'inclusion en contexte occidental, il s'avère plus difficile d'interpréter les résultats obtenus en Côte d'Ivoire. Cependant, notre recherche permet de mettre en lumière la notion d'inclusion dans un pays d'Afrique, ce qui est rarement le cas. Il s'agit donc d'un autre apport de la présente étude.

En considérant les résultats et les limites de notre étude, plusieurs pistes pour de futures recherches peuvent être envisageables. Il serait intéressant d'approfondir la compréhension concernant l'influence de la culture organisationnelle sur le sentiment d'inclusion des professionnels en Côte d'Ivoire et au Canada. Il pourrait également être

pertinent de faire une étude sur le rôle des stéréotypes de genre dans le sentiment d'inclusion, notamment en évaluant les stéréotypes qui sont les plus répandus dans chaque pays et comment ils influencent le sentiment d'inclusion des professionnels et des professionnelles au Canada et en Côte d'Ivoire. Qui plus est, il serait pertinent d'explorer plus en profondeur les différences entre les hommes et les femmes et de tenter de les expliquer, notamment en ayant recours à des méthodologies qualitatives.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Chère répondante,
Cher répondant,

Nous vous invitons donc à remplir un questionnaire qui requiert environ 15 minutes de votre temps. Les données collectées sont entièrement confidentielles. En participant à cette étude, vous contribuerez à outiller votre employeur et les gestionnaires n matière de pratiques de gestion des ressources humaines inclusives.

Merci de répondre au questionnaire avant le 26 février 2024.

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

Avec nos sincères remerciements !

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

Section 1. L'inclusion en milieu de travail

Cette série de questions porte sur le sentiment d'inclusion au sein de votre organisation et de votre équipe de travail.

1. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à votre sentiment d'inclusion au sein de votre organisation ? [Échelle allant de 1) *Fortement en désaccord* à 5) *Fortement en accord*]

Le terme *organisation* réfère à votre organisation comme employeur, dans l'ensemble.

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

2. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs à votre sentiment d'inclusion au sein de votre équipe de travail? [Échelle allant de 1) *Fortement en désaccord* à 5) *Fortement en accord*]

Le terme *équipe de travail* réfère à vos collègues de travail immédiats, soit votre équipe de travail restreinte et immédiate.

- Je suis traité·e comme un·e membre important·e de mon équipe de travail.
- Je sens que j'ai une place au sein de mon équipe.

- Je suis en relation avec les collègues de mon équipe.
- Je crois que mon équipe est l'endroit où je suis censé·e être.
- Je sens que les gens se soucient vraiment de moi dans mon équipe.
- Je peux apporter des aspects de moi-même à mon équipe que les autres membres du groupe n'ont pas en commun avec moi.
- Les membres de mon équipe travail m'écoutent même si mes points de vue sont divergents.
- Au travail, je suis à l'aise pour d'exprimer des opinions qui divergent de celles de mon équipe.
- Je peux partager une perspective sur le travail qui diffère de celle des membres de mon équipe.
- Lorsque la perspective de mon équipe devient trop étroite, je suis en mesure d'apporter un nouveau point de vue.

Section 2. Votre profil et le profil de votre organisation

Cette deuxième section porte sur votre profil sociodémographique et sur les caractéristiques de votre organisation.

3. Quel âge avez-vous ?

_____ ans

4. Vous vous identifiez comme :

- Un homme
- Une femme
- Une personne non binaire
- Je préfère ne pas répondre

5. Quelle est la composition de votre ménage ?

- Personne seule, sans enfant
- Personne seule, avec enfant(s)
- En couple, sans enfant

- o En couple, avec enfant(s)
- o Je préfère ne pas répondre

6. Avez-vous des responsabilités de proche aidance ?

*Un ou une proche aidant·*e *est toute personne qui apporte un soutien à un ou à plusieurs membres de son entourage qui présentent une incapacité temporaire ou permanente de nature physique, psychologique, psychosociale ou autre, peu importe leur âge ou leur milieu de vie, avec qui elle partage un lien affectif, familial ou non.*

- o Oui
- o Non
- o Je préfère ne pas répondre

Merci de votre précieuse collaboration !

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Andrews R. et Ashworth R. (2015). Representation and inclusion in public organizations: Evidence from the U.K. civil service. *Public Administration Review, 75*(2), 279–288.

Arcand, S. (2006). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion, 31*(4), 16-23.

Ashburn-Nardo, L., Morris, K. A. et Goodwin, S. A. (2008). The confronting prejudiced responses (CPR) model: Applying CPR in organizations. *Academy of Management Learning & Education, 7*(3), 332– 342

Ashforth B. E. et Mael F. (1989). Social identity theory and organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20–39.

Ashforth B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review, 10*(4), 837–847.

Aubert, Nicole. 1982. *Le pouvoir usurpé? Femmes et hommes dans l'entreprise.* Éditions Robert Laffont, 368 p.

Barel, Y. et Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, (8), 85-102.

Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion, 228-229*(9), 269-283. 269-283.

Baudoux, C. et de la Durantaye C.V.. (1988). *La femme de l'organisation*. Les Presses de l'Université du Québec, 88 p.

Baudoux, C. (2005). La passion de l'université. Les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique. Les Presses inter universitaires, 552 p.

Beaud, J-P., (2009). Chapitre 10. L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données*. 5ème édition. (p.251-283). Presses de l'Université du Québec.

Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019). L'obligation d'accommodement : une prise en charge réactive teintée des perceptions des acteurs. *Journal of Canadian Studies, 53*(1), 70-94.

Beaudry, C., Gagnon, M. et Deschênes, A. A. (2019). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité. *Relations industrielles/Industrial Relations, 74*(4), 674-696.

Beaudry, C., Deschênes, A.-A., et Sanni Yaya, M. (2023). Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi. Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. Recension des écrits. En ligne : https://www.uqar.ca/uqar/professeurs/gestion/beaudry_catherine/recherche_action_edi_beaudry_deschenes_sanni_yaya.pdf

Bear, J. B. et Woolley, A. W. (2011). The role of gender in team collaboration and performance. *Interdisciplinary Science Reviews, 36*(2), 146-153.

Bethlehem, J. 2008. Peut-on établir des statistiques officielles à partir d'enquêtes en ligne reposant sur le principe de l'autosélection? : Symposium, Statistique Canada. https://www.researchgate.net/profile/Jelke-Bethlehem/publication/237232537_Peut-on_etablir_des_statistiques_officielles_a_partir_d%27enquetes_en_ligne_reposant_sur_le_principe_de_l%27autoselection/links/00b7d53b4e9483ca2c000000/Peut-on-etablir-des-statistiques-officielles-a-partir-denquetes-en-ligne-reposant-sur-le-principe-de-lautoselection.pdf

Bortree, D.S. et Waters, R.D. (2014), Race and inclusion in volunteerism: using communication theory to improve volunteer retention, *Journal of Public Relations Research, 26*(3), 215-234.

Boekhorst J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management, 54*(2), 241–264.

Bourbonnais R., Larocque B., Brisson C., Vezina M., Laliberte D., 2000, « Environnement psychosocial du travail », Daveluy C P.-L., Audet N., Courtemanche R., Lapointe F. (dirs.), Enquête sociale et de santé 1998, Québec, Institut de la statistique, p. 571-583

Boudreault, P., & Cadieux, A. (2018). La recherche quantitative. Dans T. Karsenti & L. Savoie-Zajc (Eds.), *La recherche en éducation : Étapes et approches*. 4e édition revue et mise à jour (pp. 153–190). Presses de l'Université de Montréal.

Bourgeois, I. (2021). *De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.

Bourdil, M., & Géraudel, M. (2016). What are the interpersonal antecedents of women's network satisfaction? A study conducted with French women entrepreneurs. *Gender in Management: An International Journal, 31*(4), 266-280.

Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *17*, 475-482.

Brière, S., Auclair, I., Keyser-Verreault, A., Pulido, B. Savard, B., St-Georges, J. et Stockless, A. (2022). *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations.* Presses de l'Université Laval.

Brière, S., Fortin, B. et Lacroix, G. (2018). Discrimination à l'embauche des candidates d'origine maghrébine dans la région de la Capitale-Nationale. L'Actualité économique, 94(3), 285-307.

Bruna, M. G. et Chauvet, M. (2010). La diversité, levier de performance... sous condition de management. *Cahier de recherche numéro 2*. Paris (France) : Université Paris-Dauphine-Note de réflexion rédigée sous la direction de Stéphanie Dameron et Jean-François Chanlat

Buscatto M. et Marry C. (2009), Le plafond de verre dans tous ses éclats : la féminisation des professions supérieures au XXe siècle, *Sociologie du travail, 51*(2), 170-182

Buscatto, M. (2019). *Introduction. Sociologies du genre* - 2e éd. (p. 9 -19). Armand Colin..

Casper, W. J., Wayne, J. H. et Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep- and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management, 52*, 311–332.

Cassell C., 1996, A fatal attraction? Strategic HRM and the business case for women's progression at work, Personnel Review, vol. 25, n° 5, p. 51-66.

Campeau, M. (2017). When diverse workplaces aren't inclusive. *Canadian HR Reporter*, *30*(7), 17-18.

Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review, 38*(1), 33–53.

Chaire pour les femmes en science et en génie. (2020). *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche. Quoi et pourquoi ?* En ligne : https://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/

Chen, Z.X.et Aryee, S. (2007), Delegation and employee work outcomes: an examination of the cultural context of mediating processes in China, *Academy of Management Journal, 50*(1), 226-238.

Cho, S. et Mor Barak, M.E. (2008), Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: a study of organizational commitment and job performance among Korean employees, *Administration in Social Work*, *3*(4), 100-126

Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, *45*(1), 75-102.

Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective of learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128–152.

Collins, C.J., et Smith, K.G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal, 49*, 544-560.

Commission européenne (2005), *Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, 62 pages.

Cornet, A. et Warland, P. (2008). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*. Éditions de l'Université de Liège. https://discri.be/wp-content/uploads/La-gestion-des-diversit%C3%A9s-des-ressources-humaines-dans-les-entreprises-et-organisations.pdf

Cornet, A., Laufer, J. et Belghiti, S.(2008). *GRH et genre: Les défis de l'égalité hommes-femmes*. Librairie Vuibert, 245 p.

Cornet, A.et El Abboubi, M. (2012) « La gestion de la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès », Revue internationale de Gestion, 37 (4), 57-66.

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) (s.d.). Guide du candidat : tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande. https://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/EDI/Guide_for_ Applicants_fr.pdf

Cottrill, K., Denise Lopez, P. et Hoffman, C.C. (2014), How authentic leadership and inclusion benefit organizations, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33*(3), 275-292.

Cox, T. et Finley-Nickelson, J. (1991). Models of acculturation for intra-organizational cultural diversity. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 8(2), 90-101.

Crop, 2008, Les deux tiers des travailleurs québécois croient toujours à l' importance des syndicats – Résultats d'un sondage Crop-Crha. http://www.orhri.org/ presse/fi che.aspx?f=54962 consulté le 21 mai 2009

Deschênes, A.-A., Beaudry, C. et Sanni Yaya, M. (2023). Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi. Le déploiement d'un plan d'action EID en milieu de travail. Rapport de recherche – résultats quantitatifs. _https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/06/vf_rapport_donnees_quantitatives.pdf

Deschênes, C., Belletête, V., Langelier, E., Gauthier, C., Tanguay, D. & Brière, S. (2019). Chapitre 2 Les professeures en sciences et génie : rareté, sacrifices et compétition. In *Les femmes dans des professions traditionnellement masculines* (pp. 33-49). Presses de l'Université Laval. https://doi.org/10.1515/9782763739281-005

Díaz-García, C., González-Moreno, A. et Jose Sáez-Martínez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation, 15*(2), 149-160.

Durand, C., & Blais, A. (2016). Le sondage. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (6e éd.) (pp. 445-485). *Presses de l'Université du Québec*.

Dufour, C., & Larivière, V. (2012, janvier 27). SCI6060 : Technique d'échantillonnage – Cours 4. https://cours.ebsi.umontreal.ca/sci6007/docs/sci6007_c04_fiche_echantillon.pdf

Duchesneau, C. (2015). *Les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre? Cas tirés des secteurs public et parapublic au Québec.* Thèse de doctorat. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

Dwertmann D. J. G. et Boehm S. A. (2016). Status matters: The asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal, 59*(1), 44–64.

Dwertmann D. J. G., Nishii L. H., Van Knippenberg D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: *Moving the field forward. Journal of Management, 42*, 1136–1168.

Eisenbergcr, R., Ijuntington, R., Hutchinson, S., et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 7*(3), 500-507

Eisenbergcr, R., Fasolo, P. et Davis-La-Masstro, V. (1991). Perceived organiza-tional support and employee commitment, and innovation. *Journal of AppliedPsyclrology, 75*(1), 51 -59.

Ellemers N., Sleebos E., Stam D. et de Gilder D. (2013). Feeling included and valued: How perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. *British Journal of Management, 24*(1), 21–37.

El Abboubi, M., Nassar, A. E., Soudi, N., Abidi, S., & Guelzim, H. (2023). Les dispositifs d'inclusion des femmes dans les entreprises au Maroc : Une étude documentaire. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, *14*(1), 69-90.

Ely, R. J., et Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *46*(2), 229-273.

Ely, R. J. et Thomas, D. A. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review, 74*(5), 79-90.

Ensari, N., et Miller, N. (2006). The Application of the Personalization Model in Diversity Management. *Group Processes et Intergroup Relations, 9*, 589 - 607.

Enquête Nationale sur l'emploi en Côte d'Ivoire. (2019). Rapport final. https://recrutement.stats.ci/assets/projet/File_projet1719988312.pdf

Fagenson E.A. (1990), At the heart of women in management research, *Journal of Business Ethics, 9*, 1-8.

Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2015). Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives (3e éd.). Chenelière Éducation.

Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2022). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (4e éd.). Chenelière Éducation..

Feloni, R. (2016). Here's the presentation Google gives employees on how to spot unconscious bias at work. *Business Insider*. http://www.businessinsider.com/google-unconscious-bias-training-presentation-2015-12

Findler, L., Wind, L.H. et Mor Barak, M.E. (2007), The challenge of workforce management in a global society: modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction, and organizational commitment, *Administration in Social Work, 31*(3), 63-94.

Frederickson, N. et Cline, T. (2002), Special Educational Needs, Inclusion, and Diversity: A Textbook, Open University Press.

Gagnon, Y. C., & Letourneau, F. (1997). Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux emplois supérieurs. *Gestion, 4*(22), 36-43.

Gandaho, T.C.R. (2019). Le management à l'ivoirienne : Entre pesanteurs socioculturelles et exigence de performance. *Revue de Management et cultures,* mars, https://revues.imist.ma/index.php/REMAC/article/view/15842/8878

Garfield, D. A. et Wray, G. A. (2010). The evolution of gene regulatory interactions. *BioScience*. *60*(1), 15-23. https://academic.oup.com/bioscience/article/60/1/15/315622

Gauthier, B. (2009). Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données. Presses de l'Université du Québec.

Goulden, M., Frasch, K., & Mason, M. A. (2009). *Staying competitive: Patching America's leaky pipeline in the sciences* [Rapport de recherche]. The Center for American Progress. https://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2009/11/pdf/women_and_sciences.pdf

Haas, Aurore et Sakura Shimada (2014) « Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : propositions de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises », *Management international, 10* (21), 14-21.

Halpern, C.. 2008. Peut-on en finir avec le plafond de verre?, *Revue Sciences humaines*, *195* (juillet),18-23.

Harrison, D. A., Price, K. H. et Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal, 41*, 96–107.

Harrison, D. (2000). L'éthique et la recherche sociale. Dans L. Savoie-Zajc (dir.), *Introduction à la recherche en éducation* (pp. 33-56). Editions du CRP.

Hewlett, S. A., Marshall, M. et Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review, 91*(12), 30.

Hoffman, L. R., et Maier, N. R. F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *62*(1), 401– 407.

Hogg M. A., Abrams D. et Brewer M. B. (2017). Social identity: The role of self in group processes and intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations, 20*, 570–581.

Hobeila, S. (2018). L'éthique de la recherche. Dans Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (dir.). *La Recherche en éducation: étapes et approches*. 4e édition (pp. 51–84). Presses de l'Université de Montréal.

Hui, C., Lee, C. et Wang, H. (2015), Organizational inducements and employee citizenship behavior: the mediating role of perceived insider status and the moderating role of collectivism, *Human Resource Management, 54*(3), 439-456.

Hunt, V. Layton, D. et Prince, S. (2015) *Why Diversity Matters*. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/why%20diversity%20matters.pdf

Institut National de la Statistique. (2015). *Enquête sur le niveau de vie des ménages en Côte d'Ivoire*.env2015.pdf.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2024). *Écart de rémunération entre les femmes et les hommes : comment la situation a-t-elle évolué depuis 1998?*. https://statistique.quebec.ca/fr/communique/ecart-remuneration-entre-femmes-hommes-comment-situation-evolue-depuis-1998

Ivancevich, J. M. et Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management, 29*(1), 75-92.

Jacquinot, P. (2009). Les employés handicapés en France: leçons d'intégration. *Gestion, 34*(3), 116-27.

Jansen, W.S., Otten, S., Van der Zee, K.I. et Jans, L. (2014), Inclusion: conceptualization and measurement, *European Journal of Social Psychology, 44*(4), 370-385.

Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass"? *Journal of Business Ethics, 118*, 61–72.

Kandola, R. et Fullerton, J. (1994) *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. IPD.

Kim, B. S. K., Atkinson, D. R. et Yang, P. H. (1999). The Asian Values Scale: Development, factor analysis, validation, and reliability. *Journal of Counseling Psychology, 46*, 342-352.

Kumra, S. (2015). Busy doing nothing: An exploration of the disconnect between gender equity issues faced by large law firms in the United Kingdom and the diversity management initiatives devised to address them. *Fordham Law Review*, *83*(5), 2277-2299.

Laret-Bedel C., 2001, Les outils de l'égalité, Développements, Lettre de Développement et Emploi, n° 25, janvier 2001, p. 15-18

Laufer J., (2004), Femmes et carrières : la question du plafond de verre, *Revue Française de Gestion,* (151), 117-128.

Lemière, S. (2005). Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise ?, *Cahiers de la Maison des Sciences Économiques*. https://shs.hal.science/halshs-00194912/

Levinson, J. D., & Young, D. (2010). Implicit gender bias in the legal profession: An empirical study. *Duke Journal of Gender Law and Policy*, *18*(1), 1.

Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance, 28*, 169–184.

Lindhjem, H. et S. Navrud. 2011. Using Internet in Stated Preference Surveys: A Review and Comparison of Survey Modes. *International Review of Environmental and Resource Economics (Forthcoming)*. file:///Users/catherinebeaudry/Downloads/ssrn-1914273.pdf

Messick, D. et Massie, D. (1989) Intergroup relations. *Annual Review of Psychology, 40*, 45-81.

Nivet, B. (2013). Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française: réalité, opportunité et aliénation. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional, 17*, 50-60

Martin, J. (2000) Hidden gendered assumptions in mainstream organization theory and research, Journal of Management Inquiry 9(2): 207-216.

Martin, V. (2006). Les mille éclats du plafond de verre: zoom sur les parcours de l'élite économique féminine en France. *Euromed Marseille*, Cahier de recherche no 05-2006.

Marry C. et Le Mancq F., (2011), La dynamique inachevée de l'égalité entre les sexes. Dans Galland O. et Lemel Y. (dir.), *Société Française, Pesanteurs et mutations (page 140.)*, Armand Colin, Paris

Marry C. et Jonas I., (2005). Chercheuses entre deux passions : l'exemple des biologistes, *Travail, genre et sociétés 14*, 69-88.

Messing, K. (2009). Santé des femmes au travail et égalité professionnelle: des objectifs conciliables?. Travailler, (2), 043-058.

Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfant. (2022). *Situation de la femme en Côte d'Ivoire 2022*. Direction de la Planification, des Études et de la Documentation. https://famille.gouv.ci/Tmffe/SITUATION_DE_LA_FEMME_EN_COTE_D-IVOIRE.pdfMor Barak, M.E. et Cherin, D.A. (1998), A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: exploring a measure of inclusion-exclusion, *Administration in Social Work, 22*(1), 47-64

Mor Barak M.E., Cherin D.A. et Berkman S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science, 34*(1), 82–104.

Mor Barak, M.E. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work, 23*(3-4), 47-68.

Mor Barak, M.E. (2011). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (2nd ed.). Sage.

Mor Barak M.E., Lizano E.L., Kim A., Duan L., Rhee M.K., Hsiao H.Y. et Brimhall K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 40*(4), 305–333.

Mor Barak, M.E. (2017), Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace, Sage.

Naff, K. C. et Kellough, J. E. (2003). Ensuring employment equity: Are federal diversity programs making a difference?. *International Journal of Public Administration, 26*(12), 1307-1336.

Nemeth, C. J. (1995). Dissent as driving cognition, attitudes, and judgments. *Social Cognition, 13*, 273–291.

Nishii L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1754–1774.

Ocloo, K. (1993) Spécificités culturelles pour un management stratégique africain (in Annales 1992-1993).

Observatoire Population et Développement pour le Suivi du Dividende Démographique. Inégalité de genre et dividende démographique en Côte d'Ivoire, Ministère du Plan et du Développement : 36,6 % du PIB pour financer la demande sociale. (2-6). https://www.onp.gouv.ci/fichiers/1607340740Policy%20brief%204.pdf

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2022). *Institutions sociales et égalité femmes-hommes en Côte d'Ivoire : Rapport pays SIGI*. Éditions OCDE. https://doi.org/10.1787/c798990a-fr

Organisation internationale du travail (OIT_. (2021). *L'explorateur de données ILOSTAT*.. https://ilostat.ilo.org/fr/data/ (consulté en novembre 2021).

Palmer, G. (2003) Diversity management, past, present and future, Asia Pacific Journal of Human Resources 41(1): 13-24.

Parizot, I. (2012). 5 – L'enquête par questionnaire. Dans Paugam, S.(dir.), *L'enquête sociologique* (pp. 93-113). Presses Universitaires de France.

Pearce, J.L. et Randel, A.E. (2004), Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance, *Journal of Organizational Behavior,. 25*(1) 81-98.

Pellerin, A., Brière, S., Laflamme, A.-M.et Laflamme, J. M.. (2019). Chapitre 4 Les policières au Québec : l'importance d'envisager une réforme organisationnelle. *Les femmes dans des professions traditionnellement masculines* (pp. 71-86). Presses de l'Université Laval, 2019.

Pichler, S., Simpson P. et Stroh, L.K. (2008). The Glass Ceiling in human resources, exploring the link between women's representation in management and the practices of strategie human resource management and employee involvement. *Human Resource Management*, *47*(3), 463-479.

Pineault, D., Fortin, S. A., & Bourque, A. (2005). L'influence de l'opinion publique sur les politiques gouvernementales. Dans *Conférence sur l'égalité des races et des sexes en milieu de travail : Un défi, une chance. 14e Congrès mondial de l'UIGC : Égalité des races et des sexes en milieu de travail* (pp. 199–211). Publications du Québec.

Phillips, K. W., Mannix, E. A., Neale, M. A. et Gruenfeld, D. H. (2004). Diverse groups and information sharing: The effects of congruent ties. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*, 495–510

Point, S. et Singh, V. (2004), Promouvoir la gestion de la diversité, *Personnel*, (453), octobre, pp.13-14

Poilpot-Rocaboy, G., & Kergoat, M. (2010). Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 30-40.

Quintana-García, C. et Benavides-Velasco, C. A. (2008). Innovative competence, exploration and exploitation: The influence of technological diversification. *Research Policy, 37*, 492–507.

Réseau d'égalité des genres Canada. (2018). *L'égalité des femmes au Canada : Une analyse environnementale*. Réseau d'égalité des genres Canada.

Richard, O. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view, *Academy of Management Journal*, *43*(2), 164-177.

Richter, A.W., Hirst, G., van Knippenberg, D. et Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: cross-level interactions with team informational resources. *The Journal of applied psychology, 97*(6), 1282-1290.

Romanski, L., Garrod, M., Brown, K. et Deo, K. (2021, 27 mai). How to Measure Inclusion in the Workplace. *Harvard Business Review*.

Roberson Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management, 31*(2), 212–236.

Sánchez, I., Sánchez, E. et Escribá, A. (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: El papel de los equipos directivos. Cuadernos de Economía y *Dirección de la Empresa, 42*, 75–112.

Santoni, J., & Barth, I. (2014). Le rôle du réseau dans le développement de l'entrepreneuriat féminin : Cas d'un centre entrepreneurial au sein d'une business school. *@GRH, 2*(11), 81-113.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388.

Schweitzer S., (1999), Quand les femmes représentent l'Etat, *Travail, Genre et Sociétés,* (2), 139-152

Schein, V.E. (1973), The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of Applied Psychology, 57*(2), 95-100.

Schein, V.E. (1975), Relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics among female managers, *Journal of Applied Psychology, 60*(3), 340-344.

Schein, V. E. (2001). *Think manager – think male: A global perspective* (Working paper). EGOS Colloquium, Lyon, France.

Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management & Avenir*, (8), 345-365.

Shin, S.J., Kim, T., Lee, J. et Bian, L. (2012). Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction. *Academy of Management Journal, 55*, 197-212.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management, 37*(4), 1262-1289.

Stamper, C.L. et Masterson, S.S. (2002), Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior, *Journal of Organizational behavior,* 23(8), =875-894.

Soparnot, R., Arreola, F., & Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers : Une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, (267), 123-135.

Statistique Canada. (2020). *Histoire de famille : Partage des tâches domestiques chez les couples au Canada : qui fait quoi ?* https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200219/dq200219e-fra.htm

Statistique Canada (2022a). Emploi à temps plein chez les femmes au Canada, 2007 à 2021. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2022058-fra.htm

Statistiques Canada (2022b). Mise au jour des différences au chapitre de l'emploi à temps plein chez les femmes. https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/75-006-x/2022001/article/00009-fra.pdf?st=zyS0Kks1

Statistiques Canada (2023a). Les femmes sur le marché du travail: potentiel, rémunération et participation en hausse. https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/4823-les-femmes-sur-le-marche-du-travail-potentiel-remuneration-et-participation-en-hausse

Statistiques Canada (2023b), Travail à temps partiel involontaire, 1997 à 2022, https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/14-28-0001/2023001/article/00002-fra.pdf?st=AvtdGjci

Statistiques Canada (2023c), Représentation des femmes au sein des conseils d'administration et dans les postes de dirigeants, 2020. https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/230529/dq230529b-fra.pdf?st=irZ5XvOi

Statistiques Canada (2024), Rémunération horaire, https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/revenu/remuneration-horaire

Syed, Jawad et Robin Kramar (2009) Socially Responsible Diversity Management », *Journal of Management and Organization, 15* (5), 639-651.

Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C.C. et Yu, Z. (2015), Inclusion and inclusion management in the Chinese context: an exploratory study, *International Journal of Human Resource Management, 26*(6), 856-874.

Triandis, H. C., Hall, E. R. et Ewen, R. B. (1965). Member heterogeneity and dyadic creativity. Human Relations, 18, 33–35.

Triandis, H., Kurowski, L. etGelfand, M. (1994) Workplace diversity. In: Triandis, H., Dunnette, M. and Houghs, L. (eds) *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 769-827), Consulting Psychologist Press

Turner J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology, 5*(1), 5–34

Université Laval (2021). L'équité, la diversité et l'inclusion à l'Université Laval. https://www.ulaval.ca/equite-diversite-inclusion

Van Knippenberg D., De Dreu C. K. W. et Homan A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008–1022.

Van Knippenberg D. et Schippers M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58*(1), 515–541.

Van Knippenberg D. et Van Ginkel W. P. (2010). The categorization-elaboration model of work group diversity: Wielding the double-edged sword. Dans Crip R. (dir.), *The psychology of social and cultural diversity* (pp. 257–280). Wiley-Blackwell.

Van Rijswijk K., Bekker M. H., Rutte C. G., Croon M. A. (2004). The Relationships among Part-Time Work, Work-Family Interference, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychol, 9*(4), 286-295.

Ventolini, S. (2010), Le réseau de développement professionnel des managers, *Revue Française de Gestion, 202*(3), 111–126.

Wang, C.-C., K.-S. Liu, C.-L. Cheng et Y.-Y. Cheng. 2013. Comparison of Web-Based Versus Paper-and-Pencil Administration of a Humor Survey. *Computers in Human Behavior 29*(3): 1007- 1011

Wajcman, J. (2000) Feminism facing industrial relations in Britain, *British Journal of Industrial Relations 38*(2): 183–201.

Williams K. Y. et O'Reilly C. A. III. (1998). Demography and Diversity in Organizations : A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior, 20*, 77–140.

Williams C., 2008, « L'équilibre travail-vie personnelle des travailleurs de quarts », Perspective, 5-18.