



Les plans d'action en équité, diversité et inclusion dans les milieux de travail

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail (avec
mémoire)

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© **Smail Benattou**

Mai 2025

Composition du jury :

Samuel Saint-Yves Durand, président du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Vicky Lamarche, examinatrice externe, Université du Québec à Trois-Rivières

Dépôt initial le 9 novembre 2024

Dépôt final le 9 mai 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.

*« Il n'y a pas de vérités absolues,
seulement des façons de voir. »* —

Friedrich Nietzsche

REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier profondément mes parents. Leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants ont été pour moi une source inestimable de motivation. Ils ont toujours cru en mes capacités et m'ont offert les ressources nécessaires pour poursuivre mes études dans les meilleures conditions possibles. Leur présence à mes côtés a été un véritable pilier tout au long de ce parcours exigeant. Je ne serais pas là sans eux.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers ma collègue et amie Samira. Sa collaboration précieuse, sa disponibilité et sa bienveillance ont été d'une aide inestimable, que ce soit pour échanger des idées, partager des ressources ou simplement m'apporter un soutien moral.

Mes remerciements les plus sincères vont à ma direction de recherche, Madame Catherine Beaudry. Sa guidance experte, sa patience et sa rigueur académique ont grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire. Elle a su me diriger avec compétence, m'offrant des conseils judicieux et des orientations précieuses à chaque étape de ma recherche. Son engagement et sa passion pour le domaine ont été une véritable source d'inspiration pour moi. Je tiens à souligner particulièrement sa disponibilité constante, malgré ses nombreuses obligations professionnelles. Elle n'a jamais hésité à consacrer du temps pour discuter de mes idées, répondre à mes questions et m'encourager lorsque je rencontrais des défis. Ses commentaires pertinents et constructifs ont non seulement amélioré la qualité de ce travail, mais ont également enrichi mon parcours académique.

Madame Beaudry a su créer un environnement de travail stimulant et bienveillant, favorisant mon épanouissement intellectuel. Sa confiance en mes capacités m'a donné la motivation nécessaire pour repousser mes limites et approfondir mes connaissances. Son approche pédagogique, alliant exigence et bienveillance, m'a permis de développer des compétences essentielles qui me serviront tout au long de ma carrière. Je lui suis profondément reconnaissant pour son soutien indéfectible et son investissement personnel dans ce projet. Son influence positive dépasse largement le cadre de ce mémoire, et je suis honoré d'avoir eu l'opportunité de travailler sous sa direction.

Mes remerciements s'adressent aussi aux professeurs et enseignants qui ont jalonné mon parcours académique. Leurs enseignements de qualité, leur passion pour la transmission du savoir et leur dévouement à l'éducation ont largement contribué à forger mes compétences et ma curiosité intellectuelle. Chacun d'entre eux a, à sa manière, influencé mon parcours et m'a aidé à devenir la personne que je suis aujourd'hui.

Je tiens également à remercier chaleureusement les membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en évaluant ce travail. Leurs connaissances approfondies et leurs perspectives uniques sont pour moi une grande source de respect. J'apprécie profondément le temps qu'ils ont consacré à lire et à critiquer ce mémoire.

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude envers l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Le soutien académique, les ressources et l'environnement stimulant qu'elle m'a offerts ont été essentiels à la réalisation de ce travail. Les opportunités d'apprentissage et de développement personnel que l'UQAR m'a fournies ont grandement enrichi mon parcours académique.

RÉSUMÉ

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) occupent une place croissante dans les priorités des organisations modernes, qui visent à améliorer leur climat de travail. Malgré cet engagement, un écart persiste entre les intentions des entreprises et la mise en œuvre d'actions concrètes. Cette recherche se concentre sur l'analyse de plans d'action EDI d'organisations canadiennes afin de broser un portrait des stratégies et des pratiques actuelles. L'objectif principal de cette étude est d'explorer comment les milieux de travail intègrent l'EDI dans leurs pratiques, en décrivant le contenu de plans d'action EDI. Un accent particulier est mis sur les objectifs poursuivis par ces plans, les indicateurs de résultats et de moyens fixés, les ressources allouées et le rôle des acteurs internes dans la mise en œuvre de ces actions. La méthode utilisée repose sur une analyse qualitative des plans d'action EDI, permettant ainsi de mieux comprendre les objectifs, les défis et les approches privilégiées. Plus précisément, quinze plans d'action issus d'organisations canadiennes de différents secteurs d'activité ont été étudiés.

Les résultats montrent que les organisations adoptent des approches variées en matière d'EDI, certaines intégrant des indicateurs précis et des ressources spécifiques pour suivre les progrès, tandis que d'autres présentent des plans d'action plus généraux, sans moyens clairs d'évaluation. En outre, bien que les objectifs d'inclusion soient souvent bien définis, leur concrétisation rencontre des obstacles, notamment en matière de suivi et d'évaluation.

Cette étude souligne l'importance pour les organisations de structurer davantage leurs plans d'action EDI en incluant des indicateurs mesurables et un soutien logistique approprié pour améliorer l'efficacité de ces initiatives. Les résultats offrent des recommandations aux gestionnaires et aux décideurs pour renforcer l'EDI en milieu de travail, tout en fournissant une base de réflexion pour les chercheurs en ressources humaines et en gestion. Cette recherche contribue ainsi à la compréhension des pratiques EDI au Canada et met en lumière l'importance de l'adaptation et du suivi dans le déploiement des initiatives EDI.

Mots clés : équité, diversité et inclusion (EDI), plans d'action EDI, gestion de la diversité, climat d'inclusion, indicateurs de performance EDI.

ABSTRACT

Equity, Diversity, and Inclusion (EDI) are becoming increasingly prioritized in modern organizations, aiming to improve their workplace climate. Despite this commitment, a gap remains between companies' intentions and the implementation of concrete actions. This research focuses on analyzing the EDI action plans of Canadian organizations to provide an overview of current strategies and practices. The primary objective of this study is to explore how workplaces integrate EDI into their practices by describing the content of EDI action plans. Emphasis is placed on the goals pursued by these plans, the outcome and process indicators set, the resources allocated, and the role of internal actors in implementing these actions. The method used relies on a qualitative analysis of EDI action plans, providing insights into the objectives, challenges, and preferred approaches. Specifically, fifteen action plans from Canadian organizations across different sectors were studied.

The results show that organizations adopt diverse approaches to EDI, some incorporate specific indicators and dedicated resources to track progress, while others present more general action plans without clear evaluation methods. Moreover, although inclusion goals are often well-defined, their realization faces obstacles, particularly in monitoring and evaluation.

This study highlights the importance for organizations to structure their EDI action plans more effectively by including measurable indicators and appropriate logistical support to enhance the effectiveness of these initiatives. The findings offer recommendations for managers and decision-makers to strengthen EDI in the workplace, providing a foundation for reflection for researchers in human resources and management. This research thus contributes to understanding EDI practices in Canada and underscores the importance of adaptation and monitoring in the deployment of EDI initiatives.

Keywords: Equity, Diversity, and Inclusion (EDI), EDI Action Plans, Diversity Management, Inclusion Climate, EDI Performance Indicators.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ	xii
ABSTRACT	xiv
TABLE DES MATIÈRES	xvi
LISTE DES TABLEAUX	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits	4
1.1 MISE EN CONTEXTE	4
1.2 L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL	8
1.2.1 La diversité	8
1.2.2 L'équité	9
1.2.3 L'inclusion	10
1.2.4 La gestion de la diversité en milieu de travail	12
1.3 LES PLANS D'ACTION EDI EN MILIEU DE TRAVAIL	16
1.3.1 Les indicateurs EDI	20
1.3.2 Les personnes impliquées en matière d'EDI en milieu de travail	29
CONCLUSION DU CHAPITRE	36
CHAPITRE 2 Méthodologie de la recherche	37
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	37
2.2 CONCEPTS A L'ETUDE	38
2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE	40
2.3.1 Pertinence sociale de l'étude	40
2.3.2 Pertinence scientifique de l'étude	42

2.4	RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE	43
2.5	DEMARCHE METHODOLOGIQUE	45
2.5.1	Approche de recherche.....	46
2.5.2	Méthode de collecte des données.....	48
2.6	ANALYSE DES DONNEES	52
2.7	CONSIDERATIONS ETHIQUES	54
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	55
	CHAPITRE 3 Présentation des résultats	58
3.1	PRESENTATION DE L'ECHANTILLON	58
3.2	PRESENTATION DES RESULTATS	60
3.2.1	Les objectifs qui guident les plans d'action EDI en milieu de travail	60
3.2.2	Les indicateurs de résultats retenus pour l'atteinte des objectifs des plans d'action EDI	73
3.2.3	Les indicateurs de moyens retenus pour l'atteinte des objectifs des plans d'action EDI	77
3.2.4	Le rôle des personnes ou des unités impliquées dans le déploiement des plans d'action EDI	91
3.2.5	Les ressources dédiées aux plans d'action EDI	96
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	97
	CHAPITRE 4 DISCUSSION	98
4.1	LES OBJECTIFS QUI GUIDENT LES PLANS D'ACTION EDI	98
4.2	LES INDICATEURS DE RESULTATS INSCRITS AUX PLANS D'ACTION EDI.....	102
4.3	LES INDICATEURS DE MOYENS INSCRITS AUX PLANS D'ACTION EDI	105
4.4	LES PERSONNES IMPLIQUEES AU REGARD DES PLANS D'ACTION EDI	112
4.5	LES RESSOURCES PREVUES AUX PLANS D'ACTION EDI.....	114
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	114
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	116
	ANNEXES.....	120
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	124

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Portrait des plans d'action analysés	59
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

EDI	Équité, diversité et inclusion
LGBTQ+	Personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, trans et queer (le plus significatif que d'autres catégories peuvent être ajoutées)

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) sont des enjeux cruciaux pour les organisations modernes, reflétant une prise de conscience croissante quant à l'importance d'un environnement de travail inclusif et équitable. Malgré cette reconnaissance, de nombreuses organisations peinent à traduire leurs intentions en actions concrètes et efficaces. Cette recherche se penche donc sur l'analyse des plans d'action EDI au sein d'organisations canadiennes, avec pour objectif principal de décrire leur contenu.

Les travaux sur les plans d'action EDI demeurent rares. Cependant, les résultats d'une étude présentée par Beaudry et al. (2024a) et Deschênes et al. (2023) ont mis en lumière leur diffusion limitée et les enjeux rencontrés dans leur élaboration et leur application. Par exemple, leurs résultats révèlent que seules 31,8% des organisations canadiennes à l'étude disposent d'un plan d'action EDI, parmi celles-ci, la moitié seulement a effectué un diagnostic préalable. Ces constats soulignent une diffusion limitée des initiatives EDI, malgré un engagement déclaré de 61,7% des organisations envers ces principes.

L'originalité de ce mémoire réside dans l'exploration approfondie des plans d'actions EDI, une thématique peu étudiée, notamment au Canada. En analysant les contenus de ces plans, elle renseigne sur les stratégies employées pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans les organisations canadiennes. La présente étude permet ainsi d'identifier les points forts de ces initiatives, comme les mécanismes de soutien institutionnel et les indicateurs de performance, tout en soulignant leurs limites, notamment les défis de mise en œuvre et de suivi. Elle contribue à enrichir la compréhension des dynamiques EDI en offrant une base de réflexion pour optimiser ces plans.

La méthodologie adoptée repose sur une analyse qualitative des sources documentaires, principalement les plans d'action EDI diffusés par des organisations

canadiennes. Cette démarche permet d'examiner en détail le contenu, la structure et les engagements énoncés dans ces documents, offrant ainsi une perspective unique sur la manière dont les organisations conceptualisent et planifient leurs initiatives EDI.

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres distincts. Le premier chapitre présente une revue de littérature sur les concepts de l'EDI en milieu de travail. Le deuxième chapitre détaille la méthodologie de recherche empruntée dans ce mémoire. Le troisième chapitre expose les résultats de l'analyse, mettant en lumière les tendances, les forces et les faiblesses observées dans les plans d'action étudiés. Le quatrième chapitre propose une discussion approfondie des résultats.

En examinant de près ces plans d'action, cette recherche vise donc à contribuer à la compréhension des défis et des opportunités liés à la promotion de l'EDI dans les organisations canadiennes, fournissant ainsi des connaissances pour les praticiens et les chercheurs dans ce domaine en constante évolution.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

Dans le contexte actuel du milieu de travail, l'importance d'adopter une approche proactive envers l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) ne peut être sous-estimée. La gestion de la diversité, ainsi que la mise en œuvre de plans d'action EDI se révèlent importantes pour contrer les inégalités persistantes. Ce chapitre explore la littérature portant sur l'EDI en milieu de travail, notamment celle qui concerne les indicateurs EDI, les pratiques organisationnelles et les acteurs impliqués dans le déploiement des plans d'action EDI. En développant des stratégies et des mesures concrètes, les organisations peuvent non seulement promouvoir un environnement inclusif, mais aussi renforcer la cohésion de leurs membres et leur performance globale (Beaudry et al., 2023).

1.1 MISE EN CONTEXTE

L'analyse de plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) au sein des organisations canadiennes est une démarche complexe qui requiert une approche rigoureuse et fouillée. Le déficit de données et d'études internes en la matière qui limite la compréhension complète des défis liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion. Sans une analyse minutieuse, il est difficile d'identifier des solutions adaptées. La complexité de ces questions est accentuée par une multitude de facteurs interconnectés, nécessitant une exploration en profondeur.

Les travaux de Beaudry et al. (2024a et b) et de Deschênes et al. (2023) sont parmi les seuls à ce jour à brosser le portrait de la diffusion des plans EDI dans les milieux de travail canadiens. Cette étude révèle entre autres que seulement 31,8 % des organisations sondées

disposent d'un plan d'action EDI. Parmi celles qui disposent d'un tel plan, seule la moitié a réalisé un diagnostic préalable, ce qui soulève des préoccupations quant à la pertinence des objectifs fixés. De plus, la mise en œuvre de ces engagements est souvent entravée par une méconnaissance des enjeux EDI à tous les niveaux de l'organisation, y compris au sein de la haute direction, des gestionnaires, chez les cadres intermédiaires et chez le personnel (Deschênes et al., 2023). Le manque d'expertise en EDI constitue également un obstacle majeur. Bien que 61,7 % des organisations se déclarent engagées dans une démarche de promotion de l'EDI, cet engagement ne se traduit pas toujours par des actions concrètes ou formelles, telles que l'élaboration de plans d'action spécifiques (Beaudry et al., 2024a et b ; Deschênes et al., 2023). Ces défis soulignent les difficultés rencontrées par les organisations pour intégrer pleinement et efficacement les principes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans leurs pratiques.

L'importance de déployer des plans d'action EDI en milieu de travail repose notamment sur la persistance des inégalités en emploi pour certains groupes sous-représentés sur le marché du travail. Parmi les aspects à considérer figurent les obstacles rencontrés au regard des disparités salariales entre les personnes autochtones et non-autochtones, la représentation des femmes dans les postes de gestion, ainsi que les défis spécifiques auxquels sont confrontés les minorités visibles, dont les immigrants sur le marché du travail, ainsi que les personnes en situation de handicap. Une analyse approfondie de la situation vécue par ces groupes est essentielle pour élaborer des stratégies EDI efficaces et inclusives.

En ce qui concerne les disparités salariales entre les personnes autochtones¹ et non-autochtones, une étude basée sur des données de 2022 révèle des écarts significatifs

¹Selon le gouvernement du Canada (2024), le terme « Autochtones » désigne les premiers peuples d'Amérique du Nord et leurs descendants.

La Constitution canadienne reconnaît 3 groupes de peuples autochtones :

- les Premières Nations (comprennent les Indiens inscrits ou non inscrits en vertu de la *Loi sur les Indiens* regroupés au sein de 50 nations) ;
- les Inuit (peuple autochtone de l'Arctique);
- les Métis (d'origine autochtone et européenne).

(Statistique Canada, 2024a). Les données renseignent plus spécifiquement sur la situation des membres des Premières nations et des Métis. La rémunération des personnes autochtones travaillant à temps plein et à l'année s'avère moindre que leurs homologues non-autochtones. Par exemple, les membres des Premières Nations touchaient un salaire plus faible (28,78\$ de l'heure) que les non-Autochtones (32,58\$ de l'heure). Les Métis étaient également désavantagés sur le plan salarial (30,38 \$ de l'heure) (Statistique Canada, 2024a). Ces données mettent en lumière un problème persistant d'inégalité économique pour les personnes autochtones, soulignant l'importance de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) dans les politiques et les pratiques en matière d'emploi. Dans le même ordre d'idées, les membres des Premières nations étaient ceux qui occupaient le moins souvent un poste de gestion comparativement aux non-Autochtones (5,8% par rapport à 9,4%). La proportion des Métis occupant un poste de gestion s'établissait à 7,6% (Statistique Canada, 2024a).

Les données de Statistique Canada (2023) portent également sur la représentation des femmes dans les postes de gestion au Canada. En 2019, les femmes occupaient environ 22,7 % des postes de hauts dirigeants et environ 35,6 % des autres postes de gestion. Une répartition inégale persiste entre les différents niveaux de gestion, avec une plus grande représentation des femmes dans les rôles de gestion de niveau inférieur comparativement aux postes de haute direction. Malgré cette disparité, une tendance à la hausse est observée, avec une croissance de 15,7 % de 2016 à 2019 quant à la proportion de femmes occupant des postes de haute direction (Statistique Canada, 2023). Ces données mettent en évidence à la fois les progrès réalisés dans la représentation des femmes dans les postes de gestion et la nécessité de poursuivre les efforts pour atteindre une représentation plus équilibrée à tous les niveaux.

La situation des personnes immigrantes sur le marché du travail est également à considérer. Selon le recensement de 2021, environ 23 % de la population canadienne est composée de personnes immigrantes (Statistique Canada, 2024b). Les données révèlent un phénomène de surqualification parmi les titulaires d'un diplôme universitaire, en particulier ceux ayant étudié à l'étranger (Cornelissen et Turcotte, 2020). Environ 20 % des travailleurs

issus de l'immigration, âgés de 25 à 49 ans et titulaires d'un diplôme universitaire, ont été surqualifiés au moins une fois dans leur carrière au sein du pays d'accueil. Ce sont 5 % d'entre eux qui ont connu une surqualification persistante (Cornelissen et Turcotte, 2020). Ces chiffres soulignent les défis auxquels sont confrontés de nombreux immigrants sur le marché du travail canadien, mettant en lumière l'importance de politiques et de programmes visant à mieux reconnaître et utiliser les qualifications des personnes immigrantes.

D'autres personnes, dont les personnes handicapées, rencontrent des obstacles sur le marché du travail. Selon la plus récente Enquête sur la population active, en 2022, leur taux d'emploi est de 65,1 %, en comparaison à 80,1 % pour les personnes sans limitation, ce qui révèle une différence marquée dans l'accès aux opportunités professionnelles (Statistique Canada, 2023). Au Québec, en 2017, 20 % des femmes et 22 % des hommes avec une incapacité ont rapporté avoir perçu de la discrimination dans le milieu professionnel (Observatoire des inégalités. n.d.). De plus, leur revenu médian est inférieur à celui des personnes sans limitation. Par exemple, les personnes ayant une incapacité sévère affichent un revenu de 26,00\$ de l'heure, ce qui est inférieur de 5,5% à celles sans incapacité, (Statistique Canada, 2023b). Ces données soulignent l'importance d'adopter des politiques et des pratiques plus inclusives pour améliorer l'accès à l'emploi et assurer une meilleure sécurité financière aux personnes en situation de handicap. Ils incitent à créer des environnements accessibles pour tous. L'enquête constitue ainsi un appel à l'action pour favoriser la diversité, l'équité et le respect des droits des personnes en situation de handicap.

Les données récentes mettent donc en évidence les difficultés rencontrées par différents groupes en emploi. En raison de leur appartenance à ces groupes, les personnes se butent à des obstacles qui engendrent des inégalités persistantes. Il importe dès lors de s'intéresser aux principes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail afin de réduire ces inégalités en emploi.

1.2 L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

L'équité, la diversité, et l'inclusion (EDI) en milieu de travail sont des enjeux cruciaux en gestion des ressources humaines. L'EDI vise à créer un environnement où chaque individu, indépendamment de son origine, de son genre, de son orientation sexuelle, ou de toute autre caractéristique personnelle, se sent valorisé et respecté. En adoptant des pratiques d'EDI, les organisations peuvent non seulement améliorer le bien-être des employés, mais aussi stimuler l'innovation et la créativité ainsi qu'améliorer leur performance globale (Shore et al., 2018).

1.2.1 La diversité

La diversité fait référence à la répartition des différences entre les membres d'un groupe par rapport à un attribut commun tel que l'ethnicité, le genre ou l'ancienneté (Bourdeau et al., 2021). Une équipe diversifiée se définit comme un groupe d'individus qui possèdent différentes perspectives et compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Le type et le degré de diversité d'une équipe découlent de l'amalgame des gens qui la constituent. La diversité est alors mesurée en fonction des attributs spécifiques des membres d'une équipe (Bourdeau et al., 2021).

La diversité renvoie donc « à la présence [...] de personnes provenant de différents groupes, ce qui favorise l'expression de points de vue, d'approches et d'expériences variés, incluant ceux des groupes sous-représentés » (FRQSC, 2022). La sous-représentation sur le marché du travail est un concept clé pour évaluer les inégalités entre différents groupes au sein des organisations. Elle peut être mesurée de diverses manières, telles que la comparaison de la proportion d'un groupe dans la population active avec sa proportion dans la population en âge de travailler, ou encore par rapport à des moyennes nationales ou à des groupes dominants comme les hommes nés au Canada (Conseil de l'information sur le marché du travail [CIMT], s.d.). Cette évaluation peut également porter sur la présence de ces groupes

dans les postes les plus rémunérateurs ou prestigieux, ou sur l'existence de données suffisamment détaillées pour refléter leurs réalités spécifiques. Chaque approche met en lumière des aspects différents des disparités, offrant ainsi des perspectives variées pour développer et adapter les stratégies EDI dans les organisations, en vue de promouvoir une participation plus équitable et inclusive sur le marché du travail (CIMT, s.d.). Ces groupes sous-représentés peuvent inclure, entre autres, des personnes issues de minorités ethniques, des femmes, des personnes en situation de handicap, des membres de la communauté LGBTQ+ et d'autres groupes marginalisés ou historiquement désavantagés (Université Laval, n.d.).

1.2.2 L'équité

Le principe d'équité concerne un traitement impartial qui cherche à supprimer les obstacles systémiques défavorisant certains groupes (FRQSC, 2022). Ces barrières sont intégrées dans les structures et les pratiques d'une société ou d'une organisation, créant des inégalités. Ces obstacles proviennent de biais historiques et de discriminations implicites. L'équité vise à ajuster les pratiques pour garantir un accès égal aux opportunités pour tous. L'équité ne signifie pas forcément que toutes les personnes reçoivent un traitement identique, mais plutôt que les traitements tiennent compte des divers contextes actuels et historiques pour garantir à chacun les mêmes chances d'accès aux opportunités de promotion et de soutien (Beaudry et al., 2024b ; FRQSC, 2022).

L'équité n'est donc pas synonyme d'égalité, mais constitue une manière d'y parvenir. Par exemple, l'égalité des genres sur le lieu de travail signifie que les hommes et les femmes bénéficient d'un accès égal aux opportunités et aux ressources, telles que l'emploi, la rémunération et les promotions professionnelles (Genin et al., 2020). L'objectif est de supprimer toute discrimination basée sur les facteurs identitaires. À cet égard, la discrimination réfère à la manière de traiter une personne différemment en raison de ses caractéristiques personnelles (comme l'âge, l'origine, le sexe, etc.), ce qui l'empêche d'exercer ses droits

(Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse [CDPDJ], 2024). Cette distinction, exclusion, ou préférence basée sur ces caractéristiques personnelles est interdite par la *Charte des droits et libertés de la personne au Québec*. La discrimination a des conséquences matérielles et psychologiques sur les individus (CDPDJ, 2024).

1.2.3 L'inclusion

L'inclusion est définie par Shore et al. (2011) comme le degré auquel un employé perçoit qu'il est un membre estimé du groupe de travail en raison du traitement qui satisfait ses besoins d'appartenance et de singularité. Cette définition se base sur la théorie de la distinctivité optimale, qui suggère que les individus cherchent à équilibrer leurs besoins d'appartenance, c'est-à-dire le besoin de former et de maintenir des relations interpersonnelles solides et stables, avec leur besoin de se sentir uniques et distincts au sein du groupe (Shore et al., 2011). En d'autres termes, l'inclusion implique à la fois le sentiment d'être accepté et membre à part entière d'un groupe tout en étant reconnu et valorisé pour ses caractéristiques uniques (Shore et al., 2011).

L'inclusion se distingue de l'intégration. L'intégration dans les organisations fait référence à l'effort d'incorporer les individus au sein des structures de l'entreprise en supprimant les obstacles et en modifiant l'environnement de travail pour permettre à chaque personne de réaliser son potentiel et de préserver son identité (Arreola et Milliat, 2022). Ce processus repose principalement sur l'adaptation des individus aux normes de l'organisation. L'inclusion implique plutôt un effort collectif pour accueillir la diversité, alors que l'intégration met l'accent sur la responsabilité individuelle d'aligner ses particularités avec les attentes organisationnelles, en adaptant les politiques pour mieux répondre aux besoins spécifiques des personnes (Arreola et Milliat, 2022).

L'inclusion perçue par les employés peut donc être définie comme la reconnaissance de leur pleine appartenance à un groupe, tout en valorisant leurs caractéristiques uniques au

sein de ce groupe (Maizeray et al., 2022). Ce concept met en avant l'importance du sentiment d'acceptation et de reconnaissance des employés dans leur environnement de travail, soulignant que cette inclusion perçue est essentielle pour leur bien-être psychologique, leur engagement organisationnel et leur performance (Chen et Tang, 2018). Pour qu'un employé se sente inclus, il doit à la fois se sentir accepté et valorisé au sein du groupe, tout en étant capable de conserver son individualité (Chung et al., 2020). Ce sentiment d'inclusion est également lié au degré auquel les employés se sentent parties intégrantes des processus organisationnels essentiels, tels que l'influence sur le processus décisionnel, la participation à des groupes de travail critiques et l'accès à l'information et aux ressources (Downey et al., 2015). En somme, il est vu comme un continuum, reflétant l'intégration des individus aux processus organisationnels, y compris l'accès à l'information, l'implication dans les groupes de travail et la capacité à influencer la prise de décision (Mor Barak et Cherin, 1998).

Ce sentiment dépend du climat de travail, soit le climat diversité ou le climat d'inclusion. D'abord, le climat diversité est défini comme la perception collective que les employés ont des intentions, des programmes, des attitudes et des comportements qui soutiennent les divers types de diversité pertinents dans le contexte social de l'organisation (Cachat-Rosset et al., 2021). Sur le plan conceptuel, le climat de diversité se décline en trois dimensions (Cachat-Rosset et al., 2021) :

- 1) l'intentionnalité, qui est la déclaration explicite de soutien à la diversité,
- 2) la programmation, qui concerne la mise en œuvre de programmes, politiques ou plans d'action,
- 3) la praxis, qui se rapporte aux attitudes et comportements des collègues et des supérieurs.

Le climat d'inclusion, quant à lui, repose sur un environnement où chaque individu, quel que soit son appartenance à un groupe spécifique, bénéficie d'un accès équitable aux ressources, peut nouer des liens significatifs au-delà des diversités et participe activement à la résolution de problèmes (Nishii, 2013). Cet environnement réduit les préjugés interpersonnels, ce qui améliore la collaboration et augmente la satisfaction au sein des

équipes. Ainsi, les différences deviennent une source d'harmonie plutôt qu'un motif de conflit (Nishii, 2013).

Dans un environnement inclusif, les biais implicites sont réduits. Les biais implicites sont des préjugés ou des stéréotypes qui affectent la perception, les actions et les choix de manière inconsciente (Brière et al., 2022). Ils opèrent sans un contrôle délibéré, influençant la façon de comprendre et de réagir au monde. Ces processus mentaux poussent à classer rapidement les objets, les phénomènes et les personnes en catégories socialement établies, comme l'âge, la race ou le genre. Cette classification automatique fait que des significations préconçues sont attribuées à ces catégories, souvent sans en être pleinement conscientes (Brière et al., 2022).

1.2.4 La gestion de la diversité en milieu de travail

La gestion de la diversité inclut des politiques visant à lutter contre la discrimination tout en favorisant l'égalité et le respect des différences (Garner-Moyer 2006). Trois perspectives de la gestion de la diversité sont recensées de la littérature, soit 1) la perspective de la lutte contre la discrimination, 2) la perspective positive et 3) la perspective proactive.

1.2.4.1 La perspective de la lutte contre la discrimination

Les politiques de diversité ont initialement été conçues pour corriger les injustices spécifiques subies par les groupes racisés, avec un fort engagement en faveur de la rectification de ces disparités par des actions concrètes et ciblées (Brunelle, 2022). Cependant, au fil du temps, la notion de diversité s'est élargie pour englober d'autres dimensions telles que le genre, l'orientation sexuelle, le handicap, l'âge, ainsi que les personnes autochtones. Cette extension du concept a eu pour effet de diluer l'accent initialement mis sur les inégalités raciales, transformant la diversité en une notion plus général. En conséquence, de nombreuses organisations abordent la gestion de la diversité

comme une question de ressources humaines plutôt que comme un enjeu de justice sociale (Brunelle, 2022).

Selon Beaudry et al. (2023), les approches actuelles de gestion de la diversité, souvent réactives et centrées sur la lutte contre la discrimination, se concentrent principalement sur la réduction de l'exclusion en emploi des groupes sous-représentés. Cette approche implique la mise en place de mesures d'ajustement spécifiques aux conditions de travail et d'emploi des personnes discriminées, généralement appliquées au cas par cas lorsqu'une discrimination est identifiée.

Bien que cette approche puisse limiter la discrimination, elle présente des limites significatives. La gestion individualisée de la diversité peut parfois renforcer la marginalisation des individus qui bénéficient de ces ajustements, ceux-ci pouvant être perçus comme favorisés par leurs collègues, ce qui peut conduire à leur ostracisations au sein de l'organisation (Beaudry et Gagnon, 2019). De plus, les organisations qui adoptent cette perspective se conforment souvent à une logique juridique, cherchant avant tout à respecter les obligations légales en matière de lutte contre la discrimination. Cependant, la législation ne fournit pas toujours des directives claires sur la manière de promouvoir une véritable justice sociale. En conséquence, les employeurs, bien qu'ayant la volonté de promouvoir la justice sociale, manquent parfois de connaissances, de ressources ou de moyens pour le faire efficacement (Beaudry et al., 2023).

1.2.4.2 La perspective positive de la gestion de la diversité

Il existe une deuxième approche de la gestion de la diversité qui met davantage l'accent sur les avantages escomptés de la diversité. Cette perspective considère les différences individuelles comme des ressources précieuses que l'organisation peut exploiter pour accroître la productivité et l'innovation (El Abboubi et Cornet, 2012). Cette perspective repose sur l'idée que la diversité n'est pas seulement une question de conformité ou de

responsabilité sociale, mais qu'elle constitue un véritable atout compétitif pour l'organisation (Cornet et Delhay, 2007). En anticipant les changements démographiques et les défis associés à une main-d'œuvre diversifiée, les organisations peuvent non seulement répondre aux besoins variés de leurs employés, mais aussi tirer parti de cette diversité pour stimuler l'innovation, accroître la compréhension des marchés diversifiés et améliorer la performance globale de l'entreprise (Cornet et Delhay, 2007). En intégrant des personnes aux identités diverses et en respectant les différences, les entreprises créent une synergie entre l'efficacité et l'équité, ce qui se traduit par des modèles d'affaires plus performants. Une main-d'œuvre diversifiée permet en effet aux organisations de mieux refléter la société dans laquelle elles opèrent et de répondre plus efficacement aux besoins d'une clientèle variée, renforçant ainsi leur compétitivité sur le marché (Garner-Moyer, 2006). Cette approche favorise également une meilleure cohésion sociale au sein des équipes ainsi qu'un engagement accru des employés (Garner-Moyer, 2006), conduisant à une amélioration de l'ambiance de travail et de la productivité globale. La valorisation de la diversité peut également être perçue comme une démonstration de la responsabilité sociale de l'entreprise, influençant positivement l'ensemble de l'écosystème d'affaires (Garner-Moyer, 2006).

Toutefois, cette focalisation sur les bénéfices de la diversité risque d'occulter les sources organisationnelles de discrimination et de cristalliser les stéréotypes associés à certains groupes, tels que les compétences perçues comme étant intrinsèquement masculines ou féminines ou les traits culturels spécifiques (Beaudry et al., 2023). De plus, la promotion de la diversité, lorsqu'elle est mise en œuvre sans une remise en question des privilèges systémiques, peut contribuer à normaliser et à rendre invisibles les avantages accordés aux groupes dominants (Brunelle, 2022). En se concentrant uniquement sur la visibilité des minorités, cette approche risque donc de déconnecter la notion de diversité des dynamiques de pouvoir et de privilège qui existent au sein des organisations. Dans ce contexte, la gestion de la diversité devient un enjeu non seulement d'équité, mais également d'efficacité économique.

1.2.4.3 La perspective proactive de la gestion de la diversité

La gestion proactive de la diversité dans les organisations est une approche qui s'intègre de manière stratégique et systématique, bien au-delà des simples obligations légales ou éthiques. En effet, selon Barel et Frémeaux (2013), la gestion de la diversité en milieu de travail repose sur une approche proactive et managériale, qui dépasse la simple conformité aux obligations légales. Dans ce contexte, il est essentiel de ne pas se limiter à une gestion catégorielle des individus, mais de valoriser chaque personne en fonction de ses compétences et de ses aspirations individuelles. Cette approche proactive permet d'éviter les écueils d'une gestion basée sur des stéréotypes, qui pourrait aboutir à des recrutements ciblés sur des postes secondaires ou à des promotions artificielles, sans réelle intégration. L'intégration réussie de la diversité repose sur une communication interne forte, qui va au-delà du simple descriptif des actions menées (Barel et Frémeaux, 2013). Il s'agit d'exprimer une volonté d'écoute et de prise en compte des situations individuelles, renforçant ainsi la relation de confiance entre la direction et les salariés. Ce dialogue social devient un levier clé pour faciliter le changement en faveur de la diversité, en reconnaissant le rôle des partenaires sociaux comme conseillers et en réfléchissant aux causes organisationnelles et managériales des inégalités visibles.

En matière de bien-être et de santé au travail, une attitude proactive évite de psychologiser les difficultés d'intégration en les attribuant uniquement aux faiblesses individuelles (Barel et Frémeaux, 2013). Au contraire, elle privilégie une analyse des causes organisationnelles et managériales et elle s'efforce de transformer ces obstacles en facteurs d'inclusion. Pour mettre en œuvre cette approche proactive, les organisations commencent donc souvent par un diagnostic organisationnel approfondi (Beaudry et al., 2023; 2024b). Ce diagnostic a pour objectif d'identifier les sources de discrimination en milieu de travail ainsi que les obstacles à l'inclusion des personnes (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2024). Il s'agit d'une étape cruciale qui permet de comprendre les dynamiques internes de l'organisation et de cibler les pratiques qui peuvent générer de l'exclusion. Une fois ces obstacles identifiés, l'objectif est de les éliminer de manière préventive en adaptant

les politiques et les pratiques organisationnelles, ce qui signifie que les organisations doivent revoir leurs processus de gestion des ressources humaines, en s'assurant que ceux-ci ne soient pas biaisés ou discriminatoires (Beaudry et al., 2023 et 2024b).

Dans cette optique, l'inclusion des employés ne dépend plus uniquement de leurs caractéristiques personnelles, mais plutôt de la capacité de l'organisation à créer un environnement de travail inclusif et équitable. Les pratiques et les politiques sont conçus de manière à être inclusives pour tous, sans se limiter à des arrangements individuels ou à des actions spécifiques pour un groupe particulier (Beaudry, et Gagnon, 2019). L'objectif est de mettre en place des politiques inclusives qui bénéficient à l'ensemble des employés, favorisant ainsi une culture organisationnelle qui valorise et exploite pleinement les talents divers (Beaudry et al., 2023 et 2024b).

La mise en œuvre d'un plan d'action pour l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) est un élément central de cette approche proactive (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Ce plan d'action vise à établir des objectifs clairs et spécifiques pour améliorer l'inclusion au sein de l'organisation. Il s'agit de définir des actions précises qui permettent d'atteindre ces objectifs, tout en reconnaissant que cette démarche nécessite des ressources significatives, tant sur le plan financier que sur le plan humain et matériel. La complexité de cette mise en œuvre réside dans le fait qu'elle nécessite une réflexion approfondie et une coordination à travers l'ensemble de l'organisation, impliquant non seulement les équipes de direction, mais aussi l'ensemble des employés (Beaudry et al., 2023 et 2024b).

1.3 LES PLANS D'ACTION EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

Le plan d'action EDI réfère à un programme dédié à l'augmentation et au maintien de la diversité au sein du personnel (Peretz et al., 2015), qui vise à éliminer les barrières entravant l'inclusion des groupes sous-représentés ou vulnérables sur le marché du travail (Naff et Kellough, 2003). Il s'agit donc d'un programme qui planifie un certain nombre de

stratégies et de moyens pour atteindre les objectifs organisationnels en matière d'EDI (Beaudry et al., 2024b). Ce type de programme est conçu pour promouvoir l'égalité des chances en matière d'accès à la prise de décision et aux ressources organisationnelles, tout en garantissant une progression de carrière équitable pour tous les employés (Shore et al., 2018). Il s'agit d'un ensemble d'initiatives stratégiques visant non seulement à diversifier les effectifs, mais aussi à créer un environnement de travail inclusif où chacun a la possibilité de contribuer pleinement et d'avancer professionnellement, indépendamment de son origine, de son genre ou de son statut socio-économique. Par exemple, Un plan d'action EDI vise donc à matérialiser la vision, les orientations et les objectifs de l'organisation en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Ce plan ne se concentre pas uniquement sur la diversification du personnel, mais cherche aussi à garantir l'équité et l'inclusion pour l'ensemble des collaborateurs (Beaudry et al., 2023 et 2024b.). L'ambition de ce plan est de favoriser une culture organisationnelle où chaque personne, indépendamment de son identité, peut se sentir pleinement intégrée et valorisée, apportant ainsi sa contribution unique en tant que membre à part entière de l'entreprise (Beaudry et al., 2023 et 2024b ; Ferdman, 2017)

Un plan d'action EDI repose alors sur une stratégie organisée visant à promouvoir et à renforcer la diversité et l'égalité des chances au sein des organisations (Peretti, 2020). Il est constitué d'objectifs précis et mesurables, tels que définis dans les Déclarations de Performance Extra-Financière (DPEF) (Peretti, 2020), et il intègre des initiatives concrètes pour créer un milieu de travail plus inclusif. Ces plans incluent typiquement des programmes de formation pour sensibiliser à l'importance de la diversité (Peretti, 2020), des structures de gouvernance comme des comités de diversité pour superviser et orienter les efforts et l'utilisation d'indicateurs clés pour évaluer l'efficacité des actions entreprises. Ces mesures visent non seulement à répondre à des impératifs éthiques, mais aussi à améliorer la performance organisationnelle en valorisant la diversité des talents (Peretti, 2020).

Les plans d'action EDI sont essentiels pour promouvoir un environnement de travail inclusif et équitable au sein des organisations. Ils nécessitent généralement un diagnostic approfondi visant à évaluer la représentativité des divers groupes cibles et à identifier les

mécanismes de discrimination, qu'ils soient directs ou indirects (Beaudry et al., 2024b ; Cornet et Warland, 2008). Cette étape importante permet de comprendre les dynamiques internes de l'organisation, notamment les phénomènes de ségrégation horizontale et verticale, qui peuvent limiter l'accès de certains groupes à des postes clés ou à des opportunités de carrière (Cornet et Warland, 2008).

Selon Descheneau-Guay (2023), l'élaboration d'un diagnostic efficace permet de comprendre les besoins et les réalités de tous les membres d'une organisation dans le cadre des plans d'action EDI. Il importe alors de suivre une approche méthodique et inclusive. Le diagnostic commence par la collecte de données ventilées par sous-groupes. Ces données mettent en lumière les besoins spécifiques et les conséquences que peuvent subir les différents groupes au sein de l'organisation. En se basant sur des faits concrets, les décideurs identifient les écarts existants et ciblent les interventions de manière précise et efficace. Le dialogue et la construction des stratégies institutionnelles avec les groupes concernés sont alors indispensables. Un leadership inclusif ne se contente pas de diriger les actions, mais engage un véritable dialogue avec les membres de l'organisation pour comprendre profondément la nature des problèmes et des inégalités vécues. Cette approche collaborative garantit que les actions entreprises répondent aux besoins réels des personnes concernées et ne sont pas simplement des solutions superficielles ou imposées.

L'approche intersectionnelle gagne également à être au cœur du diagnostic, en reconnaissant que les membres de l'organisation peuvent être affectés par plusieurs dimensions de discrimination ou d'inégalité (comme le genre, l'origine ethnique, ou le handicap) de manière simultanée (Deschenau-Guay, 2023). Le diagnostic doit envisager ces dimensions de manière interconnectée. L'approche intersectionnelle permet de ne pas simplifier ou ignorer la complexité des expériences vécues par les individus, comme il est fondamental que l'environnement organisationnel soit adapté aux divers besoins de ses membres (Deschenau-Guay, 2023). Le diagnostic doit aller au-delà de l'analyse des individus et se concentrer sur l'adaptation des structures et des pratiques organisationnelles pour qu'elles puissent accueillir et valoriser la diversité des expériences et des identités. Cette

adaptation contribue à créer un milieu inclusif où chaque individu peut s'épanouir. Pour la réussite et l'efficacité de ces diagnostics les indicateurs gagnent à être choisis avec soin afin de bien mesurer les progrès pour éviter de reproduire les inégalités qu'ils cherchent à éliminer (Deschenau-Guay, 2023). Ce processus d'évaluation continue permet non seulement de mesurer l'efficacité des actions entreprises, mais aussi d'ajuster ces actions en fonction des résultats observés, assurant ainsi un engagement durable vers l'inclusion et l'équité au sein de l'organisation. Le diagnostic EDI devient un outil puissant pour comprendre et répondre aux besoins de tous les membres de l'organisation, tout en promouvant un environnement de travail juste, équitable et inclusif (Descheneau-Guay, 2023).

Une fois ce diagnostic réalisé, il est nécessaire de définir des objectifs clairs et mesurables pour corriger les inégalités identifiées (Développement économique Canada, 2024). Par exemple, des actions spécifiques pour augmenter la diversité dans les postes de responsabilité ou pour améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap pourraient être incluses (Développement économique Canada, 2024). Ces actions doivent être accompagnées de ressources humaines, financières et logistiques adéquates, et leur mise en œuvre est planifiée avec des échéances précises. Aussi, la communication joue un rôle central dans la réussite des plans d'action EDI. L'organisation devrait régulièrement informer le personnel sur ses progrès, notamment à travers des bulletins d'information, des réunions et une présence en ligne dédiée (Développement économique Canada, 2024). Il est pertinent de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'importance de la diversité et de l'inclusion, en expliquant pourquoi ces actions sont bénéfiques non seulement pour l'organisation, mais aussi pour chaque employé (Cornet et Warland, 2008). Ces efforts de communication ne renforcent pas seulement l'engagement interne, mais ils montrent aussi à un public plus large l'engagement de l'organisation envers l'équité et l'inclusion, contribuant ainsi à une image publique positive et engagée (El Abboubi et Cornet, 2012). La communication doit donc également s'étendre aux parties prenantes externes, telles que les clients et les partenaires, afin de renforcer l'image de l'organisation en tant qu'employeur responsable et soucieux d'équité (Cornet et Warland, 2008).

La mise en œuvre des plans d'action EDI est accompagnée d'un suivi rigoureux et d'une évaluation continue (Cornet et Warland, 2008). Des indicateurs de performance sont établis pour mesurer les retombées des actions des organisations et pour ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus (Cornet et Warland, 2008). Ce processus permet non seulement de garantir l'efficacité des initiatives EDI, mais aussi de faire preuve d'un engagement durable en faveur de l'inclusion au sein de l'organisation. Ainsi, tant à l'étape du diagnostic qu'à l'intérieur même du plan d'action EDI, des indicateurs gagnent à être établis, de manière à assurer un suivi des actions ciblées.

1.3.1 Les indicateurs EDI

Un indicateur consiste en

un élément ou en ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée ou contextualisée selon une préoccupation de mesure, de résultat de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation (Voyer, 2000, p. 61).

Une distinction existe entre les indicateurs de performance et les indicateurs de gestion. Un indicateur de performance est un élément d'information soigneusement choisi qui sert à mesurer la valeur ajoutée, le rendement ou les retombées, par exemple (Voyer, 2000). Il s'agit d'une mesure qui permet d'évaluer l'état ou la performance d'un système ou d'une politique spécifique (Zannad et al., 2013), d'une métrique statistique utilisée pour évaluer certains aspects spécifiques de la performance ou de la composition d'une organisation (Buttner et Tullar, 2018). Il se présente généralement sous forme de statistique ou d'indice qui, bien que représentatif, est extrait d'un ensemble beaucoup plus vaste de données disponibles (Voyer, 2000). Un indicateur de gestion se concentre plutôt sur le suivi des ressources, des activités et des états internes, avec pour objectif principal d'assurer le respect des budgets et de la programmation opérationnelle (Voyer, 2000). Il diffère donc de l'indicateur de performance

qui vise à évaluer la création de valeur, le rendement, l'atteinte des objectifs stratégiques ainsi que les résultats et les impacts mesurables (Voyer, 2000). Cette distinction reflète une différence d'orientation : l'un est axé sur la gestion interne, tandis que l'autre s'attache à l'évaluation des résultats et des retombées externes (Voyer, 2000). Les indicateurs servent à signaler des tendances, à identifier des problématiques et à faciliter la prise de décision.

En matière d'EDI, les indicateurs permettent de mesurer des éléments comme la diversité démographique au sein de la main-d'œuvre, en la comparant à celle des marchés du travail locaux ou pertinents (Buttner et Tullar, 2018). Ces indicateurs servent principalement à examiner l'efficacité des politiques et des initiatives d'une organisation concernant la diversité et l'inclusion (Buttner et Tullar, 2018). Ils fournissent des indices pour la gestion des ressources humaines, en facilitant l'identification des domaines nécessitant des améliorations ou des ajustements dans les stratégies de recrutement et de développement professionnel, par exemple (Buttner et Tullar, 2018).

Pour élaborer un indicateur pertinent, il est essentiel de commencer par une collecte minutieuse de données (Voyer, 2000) couvrant divers aspects de l'EDI. Ces données sont traitées de manière à isoler les éléments les plus significatifs, qui reflètent directement l'objet de l'analyse ou du suivi (Voyer, 2000). Cette approche rigoureuse garantit que l'indicateur produit est à la fois fiable et représentatif, offrant ainsi une base solide pour une prise de décision éclairée au sein de la direction de l'organisation. Les indicateurs ne remplacent pas les informations de gestion produites de manière régulière, qui sont souvent plus détaillées et exhaustives (Voyer, 2000). Ils sont plutôt conçus pour offrir une vision synthétique et immédiatement compréhensible d'un aspect spécifique de l'organisation, par exemple en EDI. Ils servent donc à faciliter des décisions rapides et éclairées, permettant aux dirigeants de se concentrer sur les éléments les plus critiques sans être submergés par un flot de données. En ce sens les indicateurs se révèlent être des outils stratégiques incontournables, guidant les actions et les politiques en mettant en lumière les tendances clés et les points nécessitant une attention particulière (Voyer, 2000).

Selon Zannad et al. (2013), le processus de sélection et d'élaboration d'indicateurs pour évaluer des éléments spécifiques à l'EDI au sein d'une organisation présente des défis d'ordre technique, politique et symbolique. Sur le plan technique, il est crucial de choisir des indicateurs appropriés qui permettent de mesurer avec précision les aspects que l'organisation cherche à évaluer. Sur le plan symbolique, il est nécessaire d'attribuer une signification pertinente à ces indicateurs, en veillant à ce qu'ils résonnent avec les préoccupations des leaders et des gestionnaires. Sur le plan politique, le choix des indicateurs doit être aligné avec les objectifs stratégiques de l'organisation, notamment en ce qui concerne son engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). Il est donc impératif que les indicateurs retenus tiennent compte des spécificités de l'organisation, telles que son historique, sa taille, sa localisation, son secteur d'activité ainsi que ses objectifs stratégiques (Beaudry et al., 2023 et 2024b).

Parmi les différents types d'indicateurs qui existent, la littérature scientifique distingue généralement deux grandes catégories : les indicateurs de moyens et les indicateurs de résultats (Zannad et al., 2013). Les premiers se concentrent sur les actions mises en œuvre par l'organisation, tandis que les seconds se focalisent sur les effets et les réalisations obtenus (Zannad et al., 2013). Les indicateurs de résultats peuvent eux-mêmes être divisés en deux sous-catégories : les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques (Voyer, 2000). Les indicateurs opérationnels sont des mesures spécifiques des progrès réalisés par rapport à une cible prédéfinie (Voyer, 2000). Ils permettent notamment de visualiser les corrélations entre différentes variables influençant les résultats. Les indicateurs stratégiques, quant à eux, sont plus globaux et concernent la mission et les objectifs de l'organisation, en mesurant tant ses capacités internes que ses interactions avec l'environnement externe (Voyer, 2000). Les indicateurs de performance sont également d'une importance capitale, car ils permettent de mesurer la valeur ajoutée, le rendement, les réalisations et l'atteinte des objectifs (Voyer, 2000). Ils offrent une évaluation claire de l'efficacité des politiques et des actions déjà mises en œuvre au sein de l'organisation, tout en fournissant un jugement sur la performance globale (Voyer, 2000). Ces indicateurs sont essentiels pour s'assurer que les objectifs fixés ont été atteints et pour identifier les domaines où des améliorations peuvent être nécessaires.

1.3.1.1 Indicateurs de résultats en EDI

Les indicateurs de diversité et d'inclusion sont importants dans l'évaluation de l'efficacité des initiatives organisationnelles visant à promouvoir l'égalité des chances. Selon Beaudry et al. (2023 et 2024b), l'évaluation de l'efficacité d'un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) repose sur une série d'indicateurs de résultats essentiels pour mesurer l'impact des initiatives déployées. Ces indicateurs, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, couvrent plusieurs aspects cruciaux pour assurer un suivi précis des progrès réalisés (Beaudry et al., 2023). Par exemple, la représentativité des groupes cibles, tels que les personnes autochtones, les personnes en situation de handicap ou les minorités visibles, constitue un indicateur central pour vérifier si les objectifs de diversité dans la composition de la main-d'œuvre sont atteints (Beaudry et al., 2023 et 2024b). La représentativité démographique de la main-d'œuvre, en particulier en fonction des catégories de compétences définies par l'Equal Employment Opportunity (EEO), permet de comparer la distribution démographique au sein de l'organisation avec celle des marchés du travail pertinents (Buttner et Tullar, 2018). Parmi les indicateurs de résultats, le taux d'emploi des personnes handicapées est particulièrement révélateur de l'efficacité des efforts d'intégration de ces individus dans la main-d'œuvre (Zannad et al., 2013). L'évaluation du positionnement des différents groupes dans certains postes est également pertinente. Par exemple, le pourcentage de femmes au sein du comité de direction constitue un indicateur clé de l'égalité des genres dans les processus décisionnels au plus haut niveau de l'organisation (Zannad et al., 2013). Cette évaluation permet de comprendre les opportunités réelles offertes à ces groupes. La diversité des tranches d'âge est également importante, car elle reflète la capacité de l'organisation à maintenir un équilibre générationnel (Zannad et al., 2013), ce qui peut influencer l'innovation et la transmission des savoirs.

Ces mesures quantitatives offrent un aperçu des conséquences des pratiques de GRH sur ces groupes spécifiques, par exemple en examinant le nombre de femmes ou de membres

de la communauté LGBTQ+ occupant des postes bien rémunérés ou leur taux de roulement par rapport au taux global (Beaudry, et al., 2023 et 2024b). En outre, il est important de mesurer l'expérience de discrimination vécue par les membres de l'organisation, un indicateur qui, à la fois quantitatif et qualitatif, permet de détecter les problèmes persistants et de cibler des actions correctives pour améliorer l'inclusion (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Un indicateur essentiel est le nombre de plaintes pour discrimination, qui met en lumière les problèmes sous-jacents au sein de l'environnement de travail et l'efficacité des mécanismes de protection en place (Zannad et al., 2013).

Les organisations doivent donc régulièrement surveiller et évaluer l'efficacité de leurs initiatives de diversité et d'inclusion à l'aide d'indicateurs de performance clés (El Abboubi et Cornet, 2012). Publier des rapports de diversité, à la fois internes et externes, peut aider à mesurer les progrès et à ajuster les pratiques en conséquence (Zannad et al., 2013). Les audits de diversité réguliers peuvent évaluer la représentativité des divers groupes au sein de l'organisation et identifier d'éventuels motifs de discrimination ou de biais (El Abboubi et Cornet, 2012).

Le sentiment d'inclusion et la satisfaction au travail des employés sont également des indicateurs essentiels, car ils révèlent dans quelle mesure les employés se sentent valorisés et inclus dans leur environnement de travail, des aspects cruciaux pour la rétention du personnel et l'amélioration du climat organisationnel (Beaudry et al., 2023). Le climat diversité, qui évalue les perceptions des employés concernant l'engagement de la direction envers la diversité et la capacité des équipes à intégrer des personnes de différents horizons, est un autre indicateur important (Beaudry et al., 2023 et 2024b). L'examen de ces perceptions offre des indices sur la culture organisationnelle en matière d'EDI. Aussi l'évaluation des connaissances des employés sur les enjeux de l'EDI permet de mesurer l'efficacité des formations et des communications internes liées à l'EDI (Beaudry et al., 2023 et 2024b) en s'assurant que les employés sont bien informés et sensibilisés aux questions de diversité et d'inclusion.

En combinant ces différents indicateurs, il est possible d'obtenir une vue d'ensemble détaillée et nuancée des retombées d'un plan d'action EDI. La détermination d'indicateurs facilite le suivi des progrès et l'adaptation des stratégies pour atteindre les objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion au sein de l'organisation (Beaudry et al., 2023 et 2024b).

1.3.1.2 Indicateurs de moyens en EDI

Selon Voyer (2000), les indicateurs de moyens « décrivent les étapes à franchir lors de l'implantation de réformes ou des résultats intermédiaires permettant de cerner les progrès accomplis en attendant de pouvoir connaître les résultats escomptés ». Ils concernent généralement les actions, les initiatives, ou les processus mis en place pour atteindre les cibles. Les indicateurs de moyen réfèrent donc aux indicateurs de gestion, soit aux ressources déployées et aux activités organisationnelles. Ils concernent entre autres le suivi des ressources et les activités de fonctionnement et de production, l'objectif étant de répondre aux besoins à l'interne ou des clients (Voyer, 2000). En EDI, ces indicateurs concernent souvent les formes de pratiques de gestion (Beaudry et al., 2023 et 2024b).

À cet égard, les organisations sont appelées à définir des objectifs précis pour améliorer la représentation des groupes au sein de leur personnel (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Ces objectifs doivent être accompagnés d'échéanciers réalistes pour atteindre les résultats souhaités. Cette étape implique souvent l'identification de groupes spécifiques tels que les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les peuples autochtones ainsi que la mise en œuvre de stratégies ciblées pour améliorer leur représentation et leur progression professionnelle (Zannad et Stone, 2010). Il est également recommandé d'utiliser des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité des initiatives de diversité (Beaudry et al., 2023 et 2024b).

Parmi les moyens à cibler se trouve la formation des gestionnaires aux biais implicites qui contribue à reconnaître et éviter les préjugés inconscients dans leurs décisions de

recrutement (Beaudry et al., 2023 et 2024b). De plus, il est recommandé d'auditer régulièrement les processus de recrutement pour identifier et corriger les biais ainsi que les inégalités (Coron et Pigeyre, 2020). Ces audits permettent de s'assurer que les pratiques de recrutement ne favorisent ni ne défavorisent aucun groupe en particulier. Ce sont donc les processus de dotation qui sont mis à l'examen.

Les organisations peuvent alors explorer des méthodes de dotation qui se concentrent sur les compétences des candidats à travers des tests d'intelligence, de personnalité, d'intégrité ou des tests professionnels, plutôt que de se concentrer sur des critères personnels (Amadiou et Roy, 2019). Cette approche peut aider à minimiser les biais et à évaluer les compétences de manière plus objective (Amadiou et Roy, 2019). Les organisations sont donc appelées à utiliser des méthodes d'évaluation standardisées et validées scientifiquement en la matière. De plus, l'implantation de processus de recrutement anonymes, où le nom, l'âge, le genre et autres informations personnelles sont masqués dans les CV, peut prévenir les préjugés lors de la sélection initiale (Amadiou et Roy, 2019). En effet, utiliser des techniques telles que les CV anonymes et les simulations de tâches permet d'évaluer les compétences de manière plus objective et d'éviter les préjugés (Marbot et Nivet, 2013). Des listes séparées pour différents groupes peuvent également aider à contrer les biais de genre, en s'assurant que les femmes soient représentées équitablement dans le processus de sélection (Girier et al., 2020). En outre, il est important de composer des comités de sélection diversifiés pour inclure différentes perspectives et réduire les risques d'évaluations biaisées (Girier et al., 2020). Les organisations gagnent également à diversifier leurs sources de recrutement pour inclure un éventail plus large de talents, notamment des communautés sous-représentées (Marbot et Nivet, 2013).

Pour favoriser la diversité et l'inclusion, il est pertinent de proposer des programmes de développement professionnel accessibles à tous, en particulier pour les groupes traditionnellement défavorisés (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Des programmes de mentorat gagnent également à être établis pour soutenir les employés de divers horizons (Beaudry et al., 2023 et 2024b), leur offrant guidance et conseils pour leur développement professionnel.

Les organisations sont appelées à veiller à ce que les processus de promotion et les opportunités de développement soient accessibles équitablement pour tous les employés, en éliminant les biais potentiels dans les décisions de gestion de carrière (Shen et al., 2009). Il pourrait s'agir, par exemple, de proposer des plans de carrière personnalisés (El Abboubi et Cornet, 2012). Par ailleurs, une faible participation des femmes aux programmes de développement des compétences est souvent constatée (Shen et al., 2009). Ce manque de participation constitue un obstacle important à leur avancement de carrière et à leur accès à des postes de direction (Shen et al., 2009). Cette exclusion des femmes de ces programmes de formation limite non seulement leur développement professionnel, mais aussi leur capacité à influencer la culture organisationnelle de manière significative, les femmes étant souvent exclues des réseaux informels au sein des organisations (Shen et al., 2009). Ces réseaux jouent un rôle crucial dans le mentorat et les opportunités de progression de carrière (Shen et al., 2009). L'exclusion de ces réseaux informels complique l'établissement de relations de mentorat pour les femmes, ce qui peut les empêcher d'avancer dans leur carrière au même rythme que leurs homologues issus de groupes dominants (Shen et al., 2009). Cette exclusion structurelle renforce les barrières existantes et limite la capacité à créer un environnement véritablement inclusif. Les programmes de mentorat jouent donc un rôle essentiel dans le soutien au développement professionnel des employés issus de groupes sous-représentés. Ils offrent un accompagnement précieux pour naviguer dans l'environnement de travail, accéder à des réseaux professionnels et recevoir des conseils sur l'évolution de carrière (Beaudry et al., 2023).

Par ailleurs, mettre en place des politiques de travail flexibles, comme des horaires adaptatifs, aide à soutenir les employés ayant des besoins variés, contribuant ainsi à un environnement de travail plus inclusif et équilibré (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Des politiques de travail flexible peuvent aussi inclure des programmes de soutien pour aider les employés à gérer les questions de garde d'enfants, de soins aux aînés et d'autres besoins personnels (Beaudry et al., 2023).

L'engagement des employés à tous les niveaux de l'organisation est important pour le succès des initiatives de diversité et d'inclusion (Triana et al., 2021). Des campagnes de sensibilisation peuvent être organisées pour éduquer les employés sur l'impact des stéréotypes (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Pour promouvoir une culture organisationnelle inclusive, il est donc possible d'organiser des formations régulières sur la diversité, l'équité, et l'inclusion (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Ces formations devraient inclure des ateliers sur les biais inconscients pour aider les employés à reconnaître et à contrôler leurs préjugés personnels et organisationnels (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Par exemple, des ateliers de sensibilisation interculturelle réguliers aident à améliorer la compréhension et le respect entre les différentes cultures présentes dans l'organisation (El Abboubi et Cornet, 2012). Ces formations touchent tous les niveaux de l'organisation, y compris la haute direction, pour encourager une compréhension et une acceptation accrues des différences (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Les ateliers interactifs peuvent traiter de sujets spécifiques tels que l'égalité des genres, l'inclusion des personnes handicapées et l'intégration des minorités ethniques et sexuelles (Beaudry et al., 2023).

Cependant, selon Beaudry et al. (2024 et 2024b) Shen et al. (2009), plusieurs limites des programmes de formation à la diversité entravent leur efficacité dans les organisations. Certains de ces programmes tendent à renforcer les normes, valeurs et perspectives de la culture organisationnelle dominante. Plutôt que de promouvoir une véritable inclusion, ces formations consolident parfois les structures de pouvoir existantes, rendant ainsi l'intégration effective des minorités plus difficile (Shen et al., 2009). Ce renforcement des normes dominantes perpétue un environnement où les différences ne sont pas pleinement valorisées, limitant ainsi les retombées positives potentielles de la diversité. Les participants à ces formations rencontrent souvent des difficultés à appliquer les comportements appris dans leur environnement de travail quotidien (Beaudry et al., 2023 et 2024b ; Shen et al., 2009). Cette difficulté est exacerbée lorsque le contexte de la formation est très différent de celui du travail réel. Par conséquent, les objectifs de la formation en matière de diversité et d'inclusion peuvent rester théoriques, sans qu'il y ait de changement substantiel dans les pratiques quotidiennes des employés.

Rédiger des politiques claires qui non seulement interdisent la discrimination mais encouragent activement l'inclusion est un autre élément clé pour promouvoir la diversité (Triana et al., 2021), ce qui peut inclure des politiques sur le harcèlement, la discrimination, et des lignes directrices pour le soutien des employés LGBTQ+ (Triana et al., 2021). Il est également possible d'établir des comités de diversité et d'inclusion, qui peuvent conseiller la direction sur les meilleures pratiques (Peretti, 2020). Surveiller les progrès en matière de diversité et servir de point de contact pour les questions et préoccupations des employés s'avère également pertinent.

Intégrer les initiatives de diversité et d'inclusion dans les systèmes de rendement de l'organisation est important pour garantir leur succès. Les leaders jouent un rôle déterminant dans l'orientation des initiatives en matière de diversité. Leur implication permet d'intégrer des pratiques inclusives au sein de l'organisation tout en favorisant une gestion équitable, essentielle pour promouvoir un environnement de travail respectueux et performant (Triana et al., 2021). Fixer des objectifs de diversité clairs pour les gestionnaires et les intégrer dans leurs évaluations de performance aide à garantir que ces initiatives sont prises au sérieux et intégrées dans la culture de l'entreprise (Beaudry et al., 2023 et 2024b). La responsabilité et la transparence dans la communication des efforts de diversité et des résultats sont essentielles pour renforcer la confiance et l'engagement envers ces initiatives.

Différents moyens gagnent donc à être évalués pour assurer le succès des plans d'action EDI. Leur déploiement implique toute une série d'acteurs organisationnels. Leur rôle est présenté à la prochaine section.

1.3.2 Les personnes impliquées en matière d'EDI en milieu de travail

L'émergence d'une politique de diversité ou d'un plan d'action EDI au sein d'une organisation repose souvent sur un engagement symbolique de la part de la direction, qui supervise la démarche. Cette initiative, généralement déclenchée par des enjeux stratégiques

ou des pressions institutionnelles, marque le début de la transformation vers une organisation plus inclusive et équitable (Bruna et al., 2017). Le succès de cette politique ou de ce plan d'action dépend de la collaboration efficace de plusieurs acteurs clés, chacun ayant un rôle spécifique à jouer dans la mise en œuvre et le suivi des initiatives EDI (Beaudry et al., 2024b; Bruna et al., 2017).

Chaque groupe de personnes, des leaders aux employés, joue un rôle distinct mais complémentaire pour assurer la réussite des initiatives EDI. Les leaders inclusifs se distinguent par leur visibilité, leur accessibilité et leur disponibilité dans leurs interactions avec leurs collaborateurs (Younas et al., 2021). Ils veillent à établir une cohérence entre leurs valeurs, leurs discours et leurs actions, garantissant ainsi une crédibilité et une confiance renforcées (Younas et al., 2021). En outre, ces leaders s'assurent que les employés ont un accès égal au processus de prise de décision. Ils se montrent disponibles pour des consultations, particulièrement dans le cadre de la résolution de problèmes orientés vers le changement, tout en insistant sur l'idée fondamentale que « chacun compte » (Younas et al., 2021). Cette approche inclusive permet aux employés de sentir qu'ils ont une opportunité équitable de contribuer activement aux processus de transformation organisationnelle (Younas et al., 2021). Par ailleurs, les leaders inclusifs encouragent l'expression libre des préoccupations des employés et s'engagent à répondre avec respect, reconnaissance, réactivité et responsabilité (Younas et al., 2021). Cette posture favorise le développement de relations fondées sur le respect mutuel et la confiance, renforçant ainsi l'engagement des employés et leur sentiment d'appartenance (Younas et al., 2021).

Les leaders, y compris le dirigeant et le comité de direction, occupent une position vitale en soutenant la politique de diversité (Bruna et al., 2017). Les leaders de haut statut sont appelés à défendre la diversité et à montrer que l'inclusion exerce une forte influence sur le climat de l'organisation, sur la performance organisationnelle et sur d'autres organisations dans le même secteur (Triana et al., 2021). Ils ont la responsabilité de définir et de communiquer une vision claire de l'EDI. Ils président à l'intégration des contraintes légales et à la transformation des obligations en opportunités managériales, favorisant ainsi

un comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers le changement (OCB) (Younas et al., 2021).

Les leaders utilisent un langage inclusif pour promouvoir un sentiment d'inclusion. Le langage inclusif implicite, comme l'utilisation des pronoms de la première personne du pluriel (« nous »), renforce l'identité collective de l'équipe, surtout pour les membres partageant la même appartenance professionnelle que le leader (Weiss et al., 2018). Le langage inclusif explicite, incluant des invitations directes et l'appréciation des contributions des membres de l'équipe, aide les membres appartenant à des groupes professionnels différents à se sentir psychologiquement en sécurité pour prendre la parole (Weiss et al., 2018).

L'engagement symbolique, comme la signature de chartes éthiques, ainsi que l'intégration de la politique EDI dans la stratégie globale de l'organisation, s'avèrent également importants (Beaudry et al., 2024; Bruna et al., 2017). La direction est responsable de la définition et de la communication de la vision stratégique de l'organisation en matière d'EDI, en s'assurant que les objectifs d'inclusion sont intégrés dans la stratégie globale de l'organisation. Par exemple, chez Renault, le Comité Diversité et Inclusion, comprenant des membres du Comité exécutif et du Comité de Direction, définit les orientations de la politique d'inclusion et de diversité du groupe (Peretti, 2020).

Les dirigeants doivent montrer un engagement visible et constant envers les initiatives EDI, en soutenant activement les programmes et les actions menées (Peretti, 2020). Ils sont appelés à élaborer et à mettre en œuvre des politiques formelles en matière de diversité, ainsi qu'à auditer et mesurer régulièrement la diversité dans l'organisation (Shen et al., 2009). En incarnant les valeurs d'inclusion et de diversité dans leurs actions quotidiennes, les dirigeants modélisent les comportements inclusifs à suivre (Beaudry et al., 2023 et 2024b).

La direction s'assure également que des ressources suffisantes (financières, humaines, etc.) sont disponibles pour soutenir les initiatives EDI (Beaudry et al., 2024b; El Abboubi et Cornet, 2012). La réussite des plans d'action EDI dépend en effet des ressources qui leur sont dédiées (Beaudry et al., 2023 ; 2024b). Elles incluent non seulement les ressources financières et matérielles, mais aussi les ressources humaines, telles que la formation de comités EDI ou l'implication des cadres dirigeants dans la supervision des initiatives. Elle doit mettre en place des mécanismes pour suivre les progrès des initiatives EDI et ajuster les stratégies en conséquence (El Abboubi et Cornet, 2012). Elle est appelée à soutenir et prioriser visiblement les initiatives EDI, démontrant son engagement par ses actions et communications (El Abboubi et Cornet, 2012). Il s'agit d'établir des attentes claires avec des mesures de responsabilisation pour atteindre les objectifs EDI à tous les niveaux de l'organisation (Beaudry et al., 2023 et 2024b).

D'autres acteurs jouent également un rôle important. C'est le cas des responsables EDI qui sont des experts chargés de diriger les efforts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans l'organisation. Leur première responsabilité consiste à développer et mettre en œuvre des stratégies EDI en concevant des plans de gestion de la diversité, des politiques et des programmes spécifiques (El Abboubiet Cornet, 2012). Ils organisent également des ateliers, des séminaires et des formations pour sensibiliser les employés à l'importance de l'EDI, couvrant des sujets tels que les enjeux EDI, les pratiques inclusives et l'application quotidienne de ces politiques (El Abboubiet Cornet, 2012). En parallèle, ils consultent et soutiennent continuellement les différents départements pour s'assurer que les pratiques sont alignées avec les objectifs EDI (Beaudry et al., 2024b).

La communication des progrès, des succès et des défis des initiatives EDI aux parties prenantes internes et externes qui permet de casser les stéréotypes, de renvoyer une image positive de la diversité, est une autre tâche clé qui peut relever des responsables de l'EDI (El Abboubi et Cornet, 2012). Ils sont également chargés de collecter et d'analyser des données sur l'EDI pour suivre les progrès vers les objectifs (El Abboubi et Cornet, 2012). Les responsables EDI veillent à ce que les pratiques de recrutement soient diversifiées et

développent des stratégies pour retenir les talents diversifiés (Shen et al., 2009) tout en évitant les biais pour promouvoir une main-d'œuvre diversifiée.

L'équipe diversité, ou le comité EDI souvent désigné au niveau corporatif, est chargée de concevoir et de coordonner la politique de diversité. Elle regroupe des membres de l'organisation de divers horizons (départements, postes, statut hiérarchique, groupe d'appartenance, etc.) qui ne sont pas nécessairement des experts de l'EDI, mais qui ont comme mandat de transformer la culture organisationnelle en faveur de l'inclusion (Beaudry et al., 2024b). Elle cible les enjeux sur lesquels agir (Beaudry et al., 2024b) et impulse un processus visant à objectiver les normes organisationnelles pour accroître la conformité aux principes d'égalité et de non-discrimination (Bruna et al., 2017). La mission de l'équipe consiste également à traduire la promesse diversité formulée par les parrains (comité de direction) en programmes concrets, créant ainsi un ensemble raisonné de normes, processus et dispositifs capables de prévenir la discrimination et de promouvoir l'équité (Bruna et al., 2017). L'équipe diversité favorise la mise en pratique des programmes de diversité dans les actions quotidiennes des gestionnaires en s'appuyant sur un cercle élargi de promoteurs, des ambassadeurs volontaires et des réseaux de bénéficiaires (Bruna et al., 2017).

Les gestionnaires et les superviseurs de proximité jouent aussi un rôle indispensable. Ils jouent entre autres un rôle déterminant dans la mise en œuvre des politiques, car ils agissent comme des intermédiaires clés pour leur application (Ryan et Kossek, 2008). Ils sont responsables de l'approbation des demandes liées à des aménagements tels que le télétravail, les horaires flexibles ou une charge de travail réduite (Ryan et Kossek, 2008). Les gestionnaires interviennent rapidement et efficacement pour résoudre les conflits liés à la diversité. Ils encouragent la diversité dans les processus de recrutement, de promotion et de développement professionnel (El Abboubi, et Cornet, 2012). De plus, ils contribuent à créer une culture organisationnelle inclusive en veillant à ce que les employés soient soutenus dans leurs responsabilités professionnelles et personnelles (Ryan et Kossek, 2008). En revanche, un manque de soutien de la part des superviseurs peut transformer ces politiques en obstacles, entraînant un sentiment d'exclusion chez les employés concernés et limitant leur engagement

au travail (Ryan et Kossek, 2008). Les gestionnaires sont donc essentiels dans la mise en œuvre des initiatives EDI au quotidien, soutenant activement les initiatives EDI, surveillant les progrès, fournissant des retours d'information, et agissant en tant que mentors et coachs pour promouvoir des pratiques inclusives et équitables au sein de leurs équipes. Ils devraient jouer un rôle accru dans le processus décisionnel, afin d'acquérir une compréhension approfondie et de garantir une mise en œuvre efficace des initiatives liées à la gestion de la diversité (Shen et al., 2009).

Par ailleurs, tous les employés sont invités à participer activement aux initiatives EDI en respectant les politiques de l'organisation et en promouvant un environnement de travail inclusif, ce qui inclut la participation aux formations, le respect des diversités et l'engagement dans des comportements inclusifs au quotidien (Beaudry et al., 2024b). Ils sont appelés à adhérer aux politiques et pratiques EDI établies par l'organisation (El Abboubi et Cornet, 2012). Les initiatives de diversité devraient viser non seulement à gérer la diversité, mais également à transformer les attitudes organisationnelles, ce qui inclut des programmes de formation à la diversité utilisant des approches relationnelles et mettant l'accent sur les valeurs morales de la diversité (El Abboubi et Cornet, 2012). Les pratiques axées sur les individus cherchent principalement à induire des changements comportementaux en travaillant sur les attitudes, les stéréotypes, les représentations, les préjugés et les valeurs. Elles visent principalement à lutter contre les discriminations directes, qui bien que significatives, ne représentent qu'une partie visible de l'ensemble plus vaste des formes de discrimination (El Abboubi et Cornet, 2012). Les employés sont invités à soutenir et à promouvoir les initiatives EDI au sein de leurs équipes et de l'organisation au sens large.

Les partenaires externes, tels que les consultants, jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des initiatives visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir la diversité. Ils interviennent auprès des organisations, pour sensibiliser à l'importance de remettre en question les stéréotypes et les discriminations (Cornet et Warland, 2008). Les consultants participent activement à l'organisation de séminaires et de journées d'étude dédiées à la sensibilisation, renforçant ainsi l'engagement des employeurs et des parties prenantes dans

l'adoption de pratiques inclusives. Grâce à leur accompagnement, de nombreux plans de diversité sont élaborés et déployés efficacement, contribuant à instaurer un environnement professionnel plus équitable et respectueux des différences (Cornet et Warland, 2008).

Les syndicats jouent un rôle clé en tant que partenaires dans la mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité. Leur implication s'articule autour de plusieurs axes majeurs tels que la lutte contre les discriminations, la promotion de l'égalité des chances et le traitement équitable des individus. En outre, ils mettent en place des actions spécifiques visant à répondre aux besoins de certains publics cibles (Cornet et Warland, 2008). Les syndicats sont au fait des enjeux vécus par leur membre et peuvent donc s'impliquer dans la promotion d'un environnement plus juste et inclusif (Beaudry et al., 2024 b). Concernant l'égalité hommes-femmes, les syndicats participent activement à des initiatives telles que la signature d'une charte fondée sur les principes du *gender mainstreaming* (Cornet et Warland, 2008). Cette démarche vise à garantir une meilleure équité entre les sexes au sein des entreprises. De même, pour les personnes en situation de handicap, les syndicats se mobilisent pour renforcer leur inclusion et leur visibilité dans le monde professionnel, en déployant des actions concrètes pour favoriser leur intégration. En ce qui concerne les travailleurs issus de l'immigration, des mesures spécifiques sont prises afin de lutter contre le racisme sur le lieu de travail, reflétant ainsi l'engagement des syndicats à promouvoir un environnement inclusif. Qui plus est, les syndicats s'investissent dans la lutte contre le harcèlement et s'associent à des projets et labels visant à renforcer l'égalité et la diversité en entreprise (Cornet et Warland, 2008). Par ailleurs, lorsque les initiatives EDI touchent les conditions de travail du personnel syndiqué, elles peuvent faire l'objet d'une négociation entre le syndicat et l'employeur (Beaudry et al., 2024b). L'acteur syndical doit donc être consulté.

Les responsables de la communication sont chargés d'analyser le contenu des actions de communication, tant internes qu'externes, afin de repérer et éliminer les stéréotypes présents dans le langage, les images, les scénarios, ou encore les exemples utilisés. Cette démarche permet également d'identifier les opportunités de valoriser une représentation

diversifiée des collaborateurs et d'élargir les canaux de communication pour atteindre les publics cibles sous-représentés. (Cornet et Warland, 2008).

Finalement, les clients et autres parties prenantes externes peuvent également influencer les politiques EDI d'une organisation par leurs attentes et leurs exigences. La gestion de la diversité englobe l'ensemble des stratégies et des pratiques adoptées par une organisation pour répondre à l'évolution croissante de la diversité au sein de sa main-d'œuvre (Cornet et Warland, 2008). Elle vise à améliorer l'efficacité, en optimisant l'utilisation et la satisfaction des ressources humaines, tout en renforçant l'efficacité, notamment en alignant les missions de l'organisation avec les besoins variés de ses usagers et clients (Cornet et Warland, 2008). Par ailleurs, cette approche permet de mieux comprendre et satisfaire les attentes des consommateurs, clients, fournisseurs et usagers, en tenant compte de leurs spécificités et de leurs besoins distincts (Cornet et Warland, 2008).

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, ce chapitre met en lumière la mise en œuvre des plans d'action en milieu de travail, en insistant sur les pratiques organisationnelles nécessaires pour créer un environnement inclusif. Il examine les diverses approches et mesures que les organisations peuvent adopter pour améliorer l'inclusion et l'équité, tout en soulignant l'importance d'une intégration contextuelle et adaptée des pratiques proposées.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La présente étude porte sur le contenu des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) au sein des organisations canadiennes. Ce chapitre présente la démarche méthodologique empruntée pour sa réalisation. Il aborde donc d'abord la question ainsi que les objectifs de recherche, puis la pertinence scientifique et sociale de l'étude, les principaux concepts, le raisonnement utilisé et la méthodologie de recherche adoptée. Plus précisément, la méthode de collecte des données choisie, celle des sources documentaires, est présentée. Finalement, les considérations éthiques entourant l'étude sont soulignées.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Les plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) sont des initiatives stratégiques conçues pour identifier et éliminer les obstacles systémiques à la participation de groupes historiquement sous-représentés dans un environnement de travail (Campbell et Bourbonnais, 2023). Ils comprennent des actions spécifiques, telles que la fixation d'objectifs d'équité, la mise en œuvre de formations sur les biais inconscients, et la révision des processus de recrutement pour assurer la transparence et l'équité (Campbell et Bourbonnais, 2023). Ces plans visent non seulement à répondre aux exigences de conformité réglementaire, mais aussi à catalyser une transformation institutionnelle plus large, en promouvant une culture où tous les individus sont valorisés et soutenus pour leur contribution (Beaudry et al., 2024b; Campbell et Bourbonnais, 2023). Dans ce contexte, la question de recherche qui guide cette étude est la suivante : **quel est le contenu des plans d'action EDI déployés dans les organisations canadiennes?** Ainsi, l'objectif principal de cette recherche

est de **décrire le contenu des plans d'action EDI en milieu de travail canadien**. Les objectifs secondaires de cette recherche sont de :

- décrire la nature des objectifs guidant les plans d'action EDI en milieu de travail ;
- décrire les indicateurs de résultats retenus pour l'atteinte des objectifs des plans d'action EDI en milieu de travail ;
- décrire les indicateurs de moyens retenus pour l'atteinte des objectifs des plans d'action EDI en milieu de travail ;
- décrire le rôle des personnes ou des unités impliquées dans le déploiement du plan d'action EDI en milieu de travail ;
- décrire les ressources dédiées au plan d'action EDI en milieu de travail.

2.2 CONCEPTS A L'ETUDE

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) sont des concepts interdépendants essentiels pour créer des environnements de travail justes et inclusifs. Puisqu'ils sont au cœur de la présente étude, il convient de revenir sur leurs définitions respectives présentées au chapitre 1. Rappelons que l'équité, selon le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC, 2022), réfère à un traitement impartial qui cherche à supprimer les obstacles systémiques défavorisant certains groupes. Ces barrières, souvent issues de biais et de discriminations implicites, sont intégrées dans les structures et les pratiques d'une société ou d'une organisation, créant ainsi des inégalités. L'équité ne signifie pas que tous reçoivent un traitement identique, mais plutôt que les traitements tiennent compte des divers contextes actuels et historiques pour garantir à chacun les mêmes chances d'accès aux opportunités de promotion et de soutien (FRQSC, 2022).

La diversité, quant à elle, fait référence à la répartition des différences entre les membres d'un groupe par rapport à un attribut commun tel que l'ethnicité, le genre ou l'ancienneté (Bourdeau et al., 2021). Une équipe diversifiée se définit comme un groupe d'individus possédant différentes perspectives et compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Le type et le degré de diversité d'une équipe découlent de l'amalgame des gens qui la constituent, et elle est mesurée en fonction des attributs spécifiques des membres (Bourdeau et al., 2021).

L'inclusion est définie par Shore et al. (2011) comme le degré auquel un employé perçoit qu'il est un membre estimé du groupe de travail en raison du traitement qui satisfait ses besoins d'appartenance et de singularité. Cette définition s'appuie sur la théorie de la distinctivité optimale, qui suggère que les individus cherchent à équilibrer leur besoin d'appartenance avec leur besoin de se sentir uniques et distincts au sein du groupe (Shore et al., 2011).

Une fois les fondements de l'équité, de la diversité et de l'inclusion établis, il est essentiel de rappeler la définition de la notion de plans d'action EDI, qui sont les feuilles de route concrètes pour intégrer ces principes au sein de l'organisation. Les plans d'action EDI sont donc des programmes stratégiques dédiés à l'augmentation et au maintien de la diversité au sein du personnel, tout en éliminant les barrières à l'inclusion des groupes sous-représentés ou vulnérables sur le marché du travail (Peretz et al., 2015; Naff et Kellough, 2003). Ces plans matérialisent ainsi la vision, les orientations et les objectifs de l'organisation en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (Beaudry et al., 2023 et 2024b).

De la conception à l'évaluation des plans d'action EDI, les indicateurs jouent un rôle crucial notamment pour l'évaluation des performances des politiques EDI. Un indicateur réfère à un élément d'information soigneusement choisi qui sert à évaluer de manière concise et précise certains aspects d'un état ou d'un phénomène au sein d'une organisation (Voyer, 2000). Il s'agit d'une mesure qui permet d'évaluer l'état ou la performance d'un système ou d'une politique spécifique (Zannad et al., 2013). Ces indicateurs permettent de suivre l'efficacité des initiatives EDI et d'assurer que les objectifs d'équité, de diversité et

d'inclusion sont effectivement atteints (Beaudry et al, 2023 et 2024b). Un indicateur de gestion porte sur les ressources, les activités et les budgets qui garantissent le fonctionnement interne, tandis qu'un indicateur de performance mesure la valeur ajoutée, le rendement et l'atteinte des objectifs. La distinction repose sur la gestion opérationnelle versus les résultats et conséquences (Voyer, 2000).

2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE

La pertinence de cette recherche s'ancre d'abord dans sa contribution sociale, en offrant un éclairage sur les plans d'action ou les programmes d'équité, de diversité, et d'inclusion (EDI) au sein des milieux de travail. Elle repose ensuite sur sa contribution au développement des connaissances.

2.3.1 Pertinence sociale de l'étude

La pertinence sociale, telle que définie par Barthélemy (2012), concerne les retombées que la recherche en gestion peut avoir sur la société dans son ensemble. Barthélemy (2012) souligne que la recherche en gestion ne doit pas se limiter à apporter des solutions aux problèmes rencontrés par les organisations, mais elle doit également jouer un rôle plus large en influençant positivement les pratiques sociales et en contribuant aux débats publics. Il s'agit de s'assurer que les connaissances produites par la recherche en gestion puissent être appliquées non seulement dans un contexte organisationnel, mais aussi qu'elles abordent des enjeux sociétaux plus vastes, tels que l'éthique, la responsabilité sociale et les politiques publiques. Ainsi, la pertinence sociale est une dimension clé pour mesurer la valeur réelle de la recherche en gestion. Dans le même ordre d'idées, Soparnot et al. (2017) abordent la pertinence sociale en mettant l'accent sur l'interconnexion entre la production de connaissances scientifiques et les dynamiques sociales et politiques. La pertinence sociale de la recherche en gestion ne se limite pas à son utilité pour les praticiens du management, mais

elle englobe également la manière dont les résultats de la recherche sont construits, validés, et utilisés dans un contexte social plus large. Soparnot et al., (2017) s'appuient sur des théories sociologiques pour expliquer que la recherche en gestion doit être perçue comme socialement pertinente. Ils suggèrent que la pertinence sociale est déterminée non seulement par l'application pratique des résultats, mais aussi par la façon dont ces résultats sont interprétés et intégrés dans les discussions et les décisions sociales, scientifiques et politiques.

Alors que les organisations aspirent de plus en plus à créer des environnements professionnels inclusifs, la nécessité de comprendre en profondeur les retombées réelles des plans d'action EDI se fait sentir. Par conséquent, cette étude se propose d'analyser le contenu de ces plans, en se basant sur l'examen qualitatif de leurs textes. Une telle étude permet d'amorcer une réflexion chez les divers acteurs du milieu professionnel, comme les hauts dirigeants, les gestionnaires, les cadres, les spécialistes des ressources humaines et les experts en EDI, notamment afin d'affiner leurs approches et de mener des actions plus ciblées et efficaces. Ainsi, notre recherche se veut un levier pour une meilleure compréhension des processus de déploiement des mesures EDI, aidant à dégager les pratiques pertinentes et les améliorations nécessaires.

Tel que présenté à la section 1.1 du présent mémoire, les récentes données montrent que certains groupes en milieu de travail continuent de faire face à des barrières systémiques qui perpétuent des inégalités. Ces obstacles, souvent ancrés dans des préjugés et dans les pratiques organisationnelles, limitent l'accès équitable aux opportunités d'emploi et de progression professionnelle. Pour remédier à ces disparités, il importe de promouvoir les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), ce qui implique non seulement de reconnaître et d'apprécier la diversité des expériences et des perspectives, mais aussi d'adopter des politiques et des pratiques qui éliminent les biais et soutiennent la participation active de tous les employés. Une approche EDI bien intégrée peut transformer les environnements de travail, rendant les organisations plus justes et les employés plus engagés.

La recherche sur les plans d'action EDI répond donc aux besoins des organisations cherchant à mieux comprendre leur environnement et à déployer des actions pertinentes en

matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Ces plans visent à lutter contre les discriminations en emploi et à promouvoir l'inclusion de toutes les personnes, indépendamment de leurs origines ou caractéristiques individuelles. L'élaboration de plans d'action EDI bien structurés va au-delà des obligations légales : elle permet de créer un environnement de travail inclusif, où chaque employé se sent valorisé. Ils favorisent l'égalité des chances, améliorent la satisfaction et la rétention des talents diversifiés, et influencent positivement la culture d'entreprise (Travis et al, 2020). Pour réussir, les plans doivent inclure des indicateurs clairs et impliquer les parties prenantes, notamment les leaders, afin de garantir un engagement organisationnel à long terme (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Ces initiatives deviennent ainsi des leviers stratégiques pour les organisations, en renforçant les valeurs d'équité et de justice sociale, tout en s'adaptant à un monde professionnel en constante évolution. En se penchant sur le contenu des plans d'action EDI, la présente étude contribue donc à soutenir les organisations dans leur réflexion sur leurs propres initiatives EDI.

2.3.2 Pertinence scientifique de l'étude

La pertinence scientifique d'une étude réfère à l'importance et à la valeur qu'elle apporte au domaine concerné, évaluée selon des critères tels que la capacité à combler des lacunes existantes dans les connaissances, à confirmer ou infirmer des théories établies ou à ouvrir de nouvelles perspectives de recherche (Bourgeois, 2016). Une recherche est jugée pertinente lorsqu'elle offre des solutions ou des perspectives nouvelles pouvant avoir des répercussions théoriques ou pratiques significatives (Bourgeois, 2016). Dans ce contexte, l'étude sur le contenu des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les organisations canadiennes s'inscrit parfaitement dans les lacunes identifiées par la littérature. En explorant spécifiquement les actions concrètes prévues dans ces plans, la recherche contribue à combler un vide où l'accent a souvent été mis sur les aspects théoriques plutôt que sur une analyse détaillée des pratiques et de leur mise en œuvre. En se concentrant

sur le contexte canadien, soit en prenant en compte les particularités culturelles, légales et sociales propres au Canada, la présente étude permet une évaluation précise et pertinente des initiatives EDI. Ainsi, la recherche enrichit la compréhension des plans d'action EDI en identifiant leur contenu, tout en proposant des recommandations pratiques pour améliorer leur efficacité, répondant ainsi directement aux besoins soulignés dans la littérature actuelle. En effet, les études sur les plans d'action EDI en milieu de travail s'avèrent à ces jours assez rares.

2.4 RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE

Dans le présent mémoire, un raisonnement inductif est privilégié. Un tel raisonnement part de l'observation de faits spécifiques pour formuler des conclusions générales (Petit et Durieux, 2014). Cette approche est particulièrement utile dans des contextes où les théories existantes sont insuffisantes pour expliquer les phénomènes observés (Petit et Durieux, 2014). Il est donc essentiel dans la construction de nouvelles théories, surtout lorsque les chercheurs cherchent à comprendre des phénomènes complexes dans des contextes spécifiques, à la différence du raisonnement déductif, qui vise plutôt à tester la validité d'une théorie ou d'une hypothèse générale dans des cas particuliers (Petit et Durieux, 2014).

Le raisonnement inductif présente des forces, mais est également porteur de limites (Avenier et Gavard-Perret, 2012; Petit et Durieux, 2014). Sur le plan des forces, l'induction permet de tirer des généralisations à partir d'observations empiriques spécifiques, ce qui est essentiel dans un domaine où les situations réelles varient considérablement. Comme l'expliquent Petit et Durieux (2014), ce type de raisonnement est particulièrement utile pour explorer de nouveaux phénomènes ou pour élaborer des théories émergentes basées sur des données observables. Par exemple, en observant plusieurs organisations qui adoptent une stratégie donnée et réussissent, un chercheur peut induire que cette stratégie est efficace dans des contextes similaires.

Cependant, Avenier et Gavard-Perret (2012) mettent en lumière les limites intrinsèques du raisonnement inductif. L'une des principales critiques provient du problème de la généralisation excessive. L'induction repose sur la supposition que les futures observations ressembleront aux précédentes, ce qui n'est pas garanti. Par conséquent, même si une théorie semble robuste en se basant sur de nombreuses observations, il suffit d'une seule exception pour remettre en question cette théorie (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Un autre aspect important de l'induction, comme le soulignent Petit et Durieux (2014), est donc son rôle dans le développement progressif des théories. Plutôt que de chercher à valider des théories par accumulation de cas, il est plus pertinent de chercher à les réfuter. Cette approche renforce la rigueur scientifique en permettant aux chercheurs de se concentrer sur les anomalies plutôt que sur les confirmations, ce qui conduit à un affinement constant des théories existante (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Le recours à une approche inductive dans la recherche sur les plans d'actions EDI est particulièrement justifié par sa capacité à explorer des phénomènes peu connus ou complexes, tels que les initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion au sein des organisations. Cette approche permet, à partir des données empiriques, d'extraire des thèmes, des motifs et des théories, sans présumer à l'avance des résultats (Charmaz, 2014). Elle se révèle particulièrement adaptée au domaine de l'EDI, où les initiatives peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre. En s'appuyant sur une collecte de données ouverte et flexible, le raisonnement inductif facilite la compréhension des nuances et des complexités inhérentes aux initiatives EDI, mettant en lumière les pratiques, les défis et les particularités de chaque contexte. Ainsi, l'adoption de ces méthodes permet d'orienter, d'organiser et de simplifier le processus de collecte des données tout en favorisant l'élaboration d'une analyse originale.

2.5 DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, il est essentiel de sélectionner le type de recherche le plus approprié. Dans cette étude, une priorité est accordée à la recherche qualitative. Plusieurs avantages distincts de la recherche qualitative soulignent son potentiel à produire des connaissances riches et nuancées, particulièrement adaptées aux contextes sociaux complexes.

Tout d'abord, la recherche qualitative a la capacité d'offrir une observation fine et naturelle des phénomènes étudiés (Giordano et Jolibert, 2016). Contrairement aux approches quantitatives qui se concentrent sur des échantillons larges et des mesures standardisées, la recherche qualitative privilégie l'étude de cas singuliers ou atypiques, souvent négligés dans les recherches traditionnelles (Giordano et Jolibert, 2016). Cette approche permet de saisir les subtilités et les particularités des situations observées, contribuant ainsi à l'élaboration de théories nouvelles ou à l'enrichissement de théories existantes (Giordano et Jolibert, 2016).

Ensuite, la flexibilité et la créativité inhérentes caractérisent la recherche qualitative. Contrairement aux recherches quantitatives, souvent contraintes par des plans de recherche rigides, la recherche qualitative permet une grande liberté dans le choix des méthodes de collecte et d'analyse des données (Giordano et Jolibert, 2016). Cette flexibilité se traduit par un processus de recherche itératif, où les méthodes peuvent évoluer au fur et à mesure que le chercheur s'immerge dans le terrain et approfondit son analyse (Giordano et Jolibert, 2016). Cette approche « bricoleuse », comme la décrivent Giordano et Jolibert (2016), favorise une créativité méthodologique et une originalité dans la présentation des résultats, souvent absentes des recherches quantitatives plus standardisées.

La recherche qualitative présente aussi plusieurs limites inhérentes à sa nature et à ses méthodes. Tout d'abord, elle est difficile à définir de manière uniforme en raison de la diversité des approches et des techniques qu'elle englobe (Doucet, 2002). Les termes « méthodes qualitatives » désignent souvent une variété de techniques visant à décrire, décoder et interpréter des phénomènes sociaux, mais l'absence de consensus sur une définition précise

crée une incertitude quant à ce que recouvre exactement un devis qualitatif (Doucet, 2002). Une critique majeure de la recherche qualitative concerne également sa dimension subjective (Doucet, 2002). Contrairement à la recherche quantitative, qui vise à atteindre une vérité objective, la recherche qualitative se concentre sur l'interprétation des phénomènes en fonction de leur contexte spécifique (Doucet, 2002). Cette subjectivité peut introduire des biais dus aux perspectives personnelles du chercheur, rendant difficile la neutralité et l'objectivité, des critères traditionnellement valorisés dans la science (Doucet, 2002).

Le devis de recherche qualitative est souvent dynamique et évolutif (Doucet, 2002). Contrairement à un devis quantitatif qui reste généralement fixe, le devis qualitatif peut changer au fur et à mesure que la recherche progresse (Doucet, 2002). Cette flexibilité, bien que souvent nécessaire pour s'adapter à la complexité des phénomènes étudiés, rend difficile la formulation de conclusions définitives ou la reproduction des études.

Différentes approches de recherche qualitatives existent. Dans le cadre de ce mémoire, l'approche choisie est descriptive.

2.5.1 Approche de recherche

L'approche qualitative descriptive, telle que décrite selon Trudel et al. (2007), se distingue par son objectif de décrire avec précision et en détail les phénomènes étudiés, sans nécessairement chercher à explorer ou à expliquer ces phénomènes en profondeur. Cette approche se concentre sur la collecte de données qui reflètent le contexte naturel du terrain à l'étude (Kohn et Christiaens, 2014).

Dans le cadre de la présente étude sur les plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les organisations canadiennes, cette approche se révèle particulièrement adaptée. En effet, elle permet de décrire en profondeur la nature des objectifs qui sous-tendent ces plans, ainsi que les indicateurs de résultats et de moyens, les rôles des

personnes impliquées et les ressources allouées à leur mise en œuvre. Cette méthode permet d'identifier les thèmes émergents qui pourraient ne pas être immédiatement apparents, offrant ainsi une compréhension nuancée et détaillée de la réalité organisationnelle (Fortin et Gagnon, 2022).

Fortin et Gagnon (2022) soulignent également l'importance d'éviter toute interprétation théorique non justifiée dans cette approche, garantissant que les résultats reflètent fidèlement la réalité du terrain. Les descriptions détaillées obtenues grâce à cette approche offrent des indices qui peuvent non seulement orienter les recherches futures, mais aussi influencer directement les pratiques organisationnelles en matière de diversité et d'inclusion. En appliquant les principes de cette approche méthodologique, il est possible de dégager les lacunes dans les plans d'action EDI actuels, d'identifier des pistes d'amélioration, et de formuler des recommandations concrètes pour renforcer l'efficacité des stratégies d'EDI au sein des organisations canadiennes.

L'approche descriptive qualitative permet de saisir les complexités et les nuances des phénomènes sociaux, en offrant une description approfondie qui est essentielle pour orienter les pratiques organisationnelles et les recherches futures. Cette approche s'impose comme un outil indispensable pour étudier les plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans les organisations canadiennes, en fournissant des résultats ancrés dans la réalité et directement applicables aux contextes organisationnels spécifiques. Pour ce faire, différentes méthodes sont possibles, dont les entrevues individuelles, les groupes de discussion, les observations ou l'examen de documents (Fortin et Gagnon, 2022). Dans le cadre de la présente étude, la méthode sélectionnée est celle de l'examen de sources documentaires.

2.5.2 Méthode de collecte des données

L'analyse de sources documentaires est une méthode de collectes des données qualitative qui consiste en un examen rigoureux de divers documents écrits provenant de différentes sources, tels que des dossiers de patients, des comptes rendus de réunions, des politiques institutionnelles, des prises de position d'associations reconnues, des lettres de parents et même des journaux privés (Doucet, 2002). Elle permet d'intégrer une dimension temporelle à l'analyse et d'éviter les biais liés aux réactions directes des sujets lors de la collecte d'informations (Doucet, 2002). Cependant, elle nécessite une évaluation rigoureuse des documents disponibles et une interprétation minutieuse du contexte dans lequel ces documents ont été rédigés (Doucet, 2002). L'analyse documentaire vise à dégager les significations, les associations et les intentions non immédiatement perceptibles à la simple lecture, et est souvent utilisée par les chercheurs en sciences sociales pour traiter divers types de données, y compris des interviews, des questionnaires, des discours, des archives et d'autres documents écrits (Aktouf, 1987). L'examen de ces documents repose sur l'analyse de contenu qui se distingue par sa capacité à décrire de manière objective le contenu manifeste des communications en vue de les interpréter (Bardin, 1977). Ainsi, l'analyse de sources documentaires implique la collecte, l'organisation et l'évaluation des informations provenant de diverses sources pour en extraire des significations et des tendances et pour comprendre comment les idées, croyances, et comportements sociaux sont représentés dans les textes (Sabourin, 2009).

En tant qu'outil de collecte d'informations, l'observation documentaire est particulièrement pertinente dans la recherche qualitative, permettant de recueillir des informations sous forme de mots, ce qui est essentiel pour une analyse qualitative (Loiseau, 2019). La cybernétisation a profondément transformé la nature de l'information disponible et les méthodes d'observation documentaire, en passant d'un support matériel à un support numérique, rendant l'information vivante et en constante évolution (Loiseau, 2019). L'analyse de sources documentaires, en s'adaptant aux évolutions technologiques, permet d'inclure une diversité de formes de communication, rendant son application encore plus

pertinente pour comprendre les processus sociaux complexes, tels que l'influence des médias ou la propagation des idées (Sabourin, 2009).

L'analyse de sources documentaires est un outil essentiel dans la recherche qualitative, offrant de multiples avantages pour une compréhension approfondie des phénomènes étudiés (Doucet, 2002). Elle permet notamment d'intégrer une dimension temporelle à l'analyse, offrant la possibilité de suivre l'évolution des événements ou des opinions au fil du temps (Doucet, 2002) ce qui est important pour comprendre les dynamiques historiques et institutionnelles. Cette méthode réduit les biais liés à la présence du chercheur, garantissant ainsi une collecte de données plus objective et fiable, indépendamment de l'interaction avec les participants (Doucet, 2002). En croisant des informations issues de divers types de documents, l'analyse documentaire enrichit l'interprétation en offrant une diversité de perspectives, révélant des aspects souvent négligés ou cachés (Doucet, 2002). L'analyse de contenu garantit la fiabilité et la reproductibilité des résultats, tout en étant versatile et applicable à une variété de matériaux de communication, allant des textes aux médias audiovisuels (Aktouf, 1987).

L'analyse de sources documentaires, bien qu'elle soit une méthode précieuse en recherche qualitative, comporte plusieurs limites importantes qui doivent être considérées par les chercheurs. Tout d'abord, la localisation des documents pertinents peut représenter un défi logistique majeur, surtout lorsque ces documents sont dispersés ou difficilement accessibles, ce qui peut limiter la capacité du chercheur à rassembler une base de données complète et représentative du sujet étudié (Doucet, 2002). L'interprétation des documents pose une autre difficulté, car ces derniers sont souvent produits dans des contextes spécifiques, reflétant les biais et les perspectives des auteurs, ce qui requiert une grande rigueur de la part du chercheur pour en dégager un sens précis tout en tenant compte de ces biais (Doucet, 2002). Les documents analysés peuvent également introduire des biais de partialité, reflétant souvent les points de vue et préjugés de leurs auteurs, ce qui peut compromettre la validité des conclusions tirées (Doucet, 2002). La validité des données doit être constamment évaluée et l'absence de corroboration par d'autres sources peut fragiliser

les conclusions (Doucet, 2002). Bien que l'analyse documentaire soit un outil puissant, elle nécessite une approche méthodologique rigoureuse pour surmonter les défis et garantir la qualité des résultats.

Ainsi, bien que l'exégèse et l'interprétation permettent d'explorer le sous-jacent et l'implicite dans un texte, elles reposent souvent sur des bases subjectives et approximatives. L'analyse de contenu, conçue pour apporter une rigueur systématique et une certaine objectivité, vise à pallier ces limites, bien qu'elle ne puisse totalement éliminer la subjectivité inhérente à l'interprétation (Aktouf, 1987). La méthode est également chronophage, nécessitant une attention minutieuse et une lecture répétée des documents, avec une complexité accrue dans la définition des catégories d'analyse, qui doivent être soigneusement établies pour éviter des erreurs affectant la validité des résultats (Aktouf, 1987). Une rigidité excessive dans la définition des catégories peut limiter la richesse des informations extraites, tandis que des catégories trop nombreuses peuvent nuire à la synthèse des résultats (Aktouf, 1987).

L'analyse de sources documentaires, bien que puissante, présente des défis supplémentaires dans le contexte numérique. L'absence de réactivité des documents, contrairement à des méthodes telles que les interviews, limite l'enrichissement des données (Loiseau, 2019). La validité et la fidélité des informations deviennent plus difficiles à garantir dans le cyberespace, où les contenus en ligne évoluent constamment, compliquant leur vérification et constance dans le temps (Loiseau, 2019). La grande quantité d'informations en ligne complique également le tri des sources et l'atteinte du seuil de saturation, nécessitant une approche critique et rigoureuse pour surmonter ces défis (Loiseau, 2019). De manière générale, l'analyse de sources documentaires souffre de difficultés de réplication, la variabilité des interprétations posant des questions sur la fiabilité des résultats, tandis que l'analyse thématique, bien que précieuse, montre ses limites en raison de sa capacité restreinte à produire des résultats explicites et universels (Sabourin, 2009).

Dans le cadre de cette étude, ce sont des plans d'action EDI d'organisations canadiennes, disponible sur le web, qui constituent les sources documentaires examinées.

2.5.2.1 Sélection des plans d'action à l'étude

Une recherche approfondie a été réalisée pour sélectionner des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). L'objectif était de constituer un échantillon diversifié pour étudier les approches adoptées par les organisations canadiennes en matière d'EDI. Pour cela, quatre critères de sélection ont été respectés. D'abord, les plans d'action devaient provenir d'organisations situées au Canada. Ensuite, des plans issus d'organisations de différents statuts, incluant des entreprises privées, des organismes publics ainsi que des organismes sans but lucratif (OBNL), et de secteurs d'activité variés ont été sélectionnés. Cette diversité permet d'explorer les spécificités des stratégies adoptées par des organisations aux réalités distinctes. Également, des plans d'action rédigés tant en français qu'en anglais, afin de respecter la diversité linguistique du Canada, ont été inclus à l'échantillon. Un autre critère clé pour la sélection des plans était leur accessibilité publique sur Internet, ce qui a permis d'accéder à des documents disponibles tout en garantissant que les organisations sélectionnées adoptent une approche ouverte et transparente quant à leurs actions en matière d'EDI.

Ainsi, en fonction de ces critères, un certain nombre de plans d'action EDI a été sélectionné, couvrant des organisations de statut et de secteurs d'activité différents. Entre le 1er septembre et le 30 septembre 2024, des recherches sur le web ont été réalisées pour échantillonner les plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Pour effectuer la recherche, les mots-clés suivants ont été utilisés en français et en anglais avec des opérateurs de liaison (AND / OR): plan, programme/program, politique/policy, stratégie/strategy, initiative, gestion/management, équité/equity, diversité/diversity, inclusion, discrimination. À la suite de cette recherche, un total de quinze (15) plans d'action provenant de diverses organisations canadiennes, accessibles publiquement en ligne, ont été sélectionnés. L'échantillonnage a pris fin lorsque les plans d'action dénichés ne provenaient que d'organisations similaires. Il est à noter que les plans d'actions d'organisations publiques

ou d'organismes sont nettement plus importants dans l'échantillon, ce qui est conforme à la réalité puisque ce sont ces milieux qui déploient le plus souvent des plans d'action EDI (Beaudry et al., 2024a et Deschênes et al., 2023). Il a été plus difficile de trouver des plans d'action d'organisations privées. En ce sens, l'ajout de plans d'action n'apportait alors plus d'éléments nouveaux à analyser, ce qui témoignait alors d'une certaine saturation empirique. Ces plans ont donc été analysés pour mieux décrire les pratiques EDI dans différents contextes organisationnels.

2.6 ANALYSE DES DONNEES

Dans le cadre de la recherche sur le contenu des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les organisations canadiennes, la méthode de segmentation des plans d'action s'appuie sur une analyse de contenu thématique. Ce processus commence par l'identification des objectifs EDI, des indicateurs de résultats, des moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, les rôles des différents acteurs impliqués et les ressources allouées. Chaque plan d'action est minutieusement analysé pour repérer et extraire les éléments pertinents qui traitent de ces thèmes, une fois ces segments identifiés, ils sont codés selon des catégories spécifiques (Sabourin, 2009). Ce qui permet de regrouper les informations similaires à travers différents plans d'action, facilitant ainsi une analyse comparative. Le codage des segments textuels consiste à produire un discours savant d'interprétation des documents, en s'appuyant sur le langage des textes analysés ou sur des codes qui reflètent les thèmes identifiés, permettant de classer les informations de manière cohérente et systématique (Sabourin, 2009). Après cette étape de codage, une analyse comparative est effectuée pour mettre en lumière les modèles communs, les différences significatives, et les particularités propres à chaque organisation. Cette analyse permet également de schématiser les relations entre les différentes catégories (Sabourin, 2009), par exemple, en examinant le lien entre ressources allouées et les objectifs fixés (Beaudry et al., 2023). Cette approche détaillée et méthodique permet de fournir une description approfondie

des stratégies EDI déployées dans les organisations canadiennes et d'éclairer les décisions futures en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Ainsi, l'analyse des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en milieu de travail se concentre sur plusieurs éléments clés, qui sont regroupés dans une grille d'analyse présentée à l'annexe I. Cette grille a été conçue en fonction des objectifs de la recherche, eux-mêmes formulés à la suite de la recension des écrits. Elle a ensuite été bonifiée au cours de l'analyse, en fonction des catégories émergeant des plans d'action examinés. Tout d'abord, les objectifs inscrits dans ces plans sont identifiés et décrits. Ces objectifs peuvent être de nature quantitative, avec des cibles chiffrées à atteindre, comme l'augmentation de la diversité au sein de l'organisation, ou qualitative, visant à améliorer la culture organisationnelle ou le climat de travail, par exemple (Beaudry et al., 2023). La nature de ces objectifs est importante pour orienter les efforts de l'organisation vers des résultats mesurables et significatifs. Ensuite, pour évaluer l'efficacité des plans d'action, il est essentiel de se baser sur des indicateurs de performance. Les indicateurs de résultats mesurent directement l'atteinte des objectifs (Beaudry et al., 2023), par exemple, le pourcentage d'amélioration de la représentation des minorités dans les postes de direction. Les indicateurs de moyens se concentrent sur les ressources mobilisées et les processus mis en place pour atteindre ces objectifs (Beaudry et al., 2023), comme le nombre de sessions de formation sur l'inclusion ou les révisions des politiques internes. Les actions peuvent aussi inclure des initiatives telles que la modification des processus de recrutement pour éliminer les biais, l'instauration de programmes de mentorat pour les groupes sous-représentés, ou encore l'amélioration des politiques de conciliation travail-vie personnelle. Il est également important de préciser les personnes ou les unités responsables de la mise en œuvre de ces actions, ainsi que les échéanciers pour chaque tâche, afin d'assurer un suivi adéquat des progrès. La réussite des plans d'action EDI dépend en effet des ressources qui leur sont dédiées (Beaudry et al., 2023 ; 2024b). Elles incluent non seulement les ressources financières et matérielles, mais aussi les ressources humaines, telles que la formation de comités EDI ou l'implication des cadres dirigeants dans la supervision des initiatives.

L'allocation adéquate de ces ressources est un indicateur fort de l'engagement de l'organisation envers ses objectifs EDI.

2.7 CONSIDERATIONS ETHIQUES

L'éthique de la recherche scientifique englobe un ensemble de valeurs, de principes, et de règles de conduite qui légitiment le métier de chercheur et guident leurs pratiques (Martineau, 2007). Elle se divise en deux dimensions principales. La première concerne les conduites des chercheurs, où il est attendu qu'ils respectent des comportements et des attitudes éthiques, tels que l'objectivité dans l'acquisition des savoirs, la reconnaissance du mérite des travaux d'autres chercheurs et le refus de mener des recherches pouvant mettre en danger la vie des populations (Martineau, 2007). Cette dimension inclut également l'intégrité scientifique, qui exige des chercheurs de rapporter fidèlement leurs méthodes et résultats, d'éviter la falsification des données et de partager leurs résultats avec la communauté scientifique pour permettre une évaluation par les pairs (Crête, 2009). La seconde dimension porte sur le respect des sujets impliqués dans la recherche, en s'assurant de minimiser les risques et de maximiser les bénéfices pour eux (Crête, 2009). Ce respect inclut des principes essentiels tels que le consentement libre et éclairé des participants, le respect de leur dignité, et la confidentialité des données collectées, afin de garantir que la participation des sujets ne nuise ni à leur sécurité physique ni à leur bien-être psychologique (Martineau, 2007; Crête, 2009). L'éthique de la recherche vise donc à protéger les sujets des recherches tout en veillant à ce que les recherches contribuent positivement à la connaissance et au bien-être social (Crête, 2009). Dans le cadre de la présente étude, la collecte des données repose sur l'examen de plans d'action EDI. Elle n'implique donc pas la participation de personnes.

Loiseau (2019) indique tout de même que des enjeux éthiques sont liés à l'observation documentaire, tout en soulignant que ces enjeux sont généralement moins préoccupants que ceux associés à d'autres types de recherches impliquant des interactions directes avec des participants humains. Dans le cadre de la recherche documentaire, les préoccupations

éthiques traditionnelles, telles que la confidentialité, l'anonymat, et le consentement éclairé, sont moins pertinentes, car cette méthode n'implique pas la collecte directe de données auprès des individus. Les risques d'atteinte à l'intégrité des participants sont donc pratiquement inexistantes, étant donné que l'objet d'étude est principalement constitué de documents déjà publiés ou accessibles au public (Loiseau, 2019), ce qui est le cas des plans d'action EDI étudiés. Néanmoins, Loiseau (2019) insiste sur l'importance de maintenir une rigueur éthique dans le traitement des sources documentaires. Il est important que le chercheur fasse preuve d'une attention particulière à la fidélité et à l'exactitude des propos rapportés, ce qui inclut une lecture attentive et une interprétation juste des documents afin que les constats tirés soient représentatifs des intentions des auteurs originaux (Loiseau, 2019). Le chercheur a ainsi la responsabilité de référencer correctement les sources, en attribuant clairement chaque information extraite à son auteur original et en respectant les normes de citation appropriées (Loiseau, 2019). Il est essentiel d'assurer l'intégrité des informations en reproduisant fidèlement les idées et les arguments des sources, sans les déformer ou les sortir de leur contexte pour les aligner avec ses propres hypothèses (Loiseau, 2019).

Des biais interprétatifs peuvent survenir lors de l'analyse documentaire, notamment en raison de la numérisation et de la mise en réseau de l'information. Ces biais sont amplifiés par la volatilité des contenus en ligne et la difficulté à vérifier l'authenticité des sources numériques (Loiseau, 2019). Ces facteurs compliquent le respect des principes éthiques traditionnels, rendant encore l'importance au besoin de transparence et de précision dans la documentation des informations collectées.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, cette recherche porte sur le contenu des plans EDI dans les milieux de travail canadiens diffusés publiquement. Elle s'inscrit dans une perspective de recherche qualitative, basée sur un raisonnement inductif. Cette approche permet d'examiner les

réalités vécues dans ces organisations, en s'appuyant sur l'analyse de sources documentaires. Les concepts étudiés sont en lien avec la manière dont les plans EDI sont structurés et déployés. D'un point de vue scientifique et social, la pertinence de cette étude réside dans sa capacité à éclairer les enjeux de l'inclusion en milieu de travail. L'analyse des données tient compte des considérations éthiques, essentielles dans la conduite de la recherche. Le prochain chapitre sera consacré à la présentation des résultats obtenus à partir de cette démarche méthodologique rigoureuse.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DES RESULTATS

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse des plans d'action EDI mis en place au sein de diverses organisations canadiennes. Il est divisé en plusieurs sections. Tout d'abord, une vue d'ensemble des objectifs et indicateurs proposées dans les plans d'action est présentée, suivie d'une analyse détaillée. Ensuite, les défis liés à la composition de la main-d'œuvre, à la gestion des talents et aux pratiques de recrutement inclusif sont abordés. Enfin, ce chapitre met en lumière les stratégies visant à promouvoir un climat de travail équitable et inclusif, notamment à travers la sensibilisation et la formation sur l'EDI, tout en soulignant l'importance de la lutte contre les discriminations et les préjugés.

3.1 PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Le présent mémoire fait l'examen de plans d'action EDI déployés dans des milieux de travail canadiens. Ce sont quinze (15) plans d'action qui ont été retenus aux fins d'analyse. Ils sont présentés dans le tableau 3.1.

Tableau 1. Portrait des plans d'action analysés

Plans d'action	Nom de l'organisation	Statut de l'organisation	Secteur d'activité de l'organisation	Période couverte par le plan d'action
1	Calcul Québec	OBNL	Services professionnels, scientifiques et techniques	Non indiquée
2	Centre de recherche interdisciplinaire en réadaptation du Montréal métropolitain (CRIR)	Public	Services professionnels, scientifiques et techniques	2022-2025
3	Festival TransAmériques (FTA)	OBNL	Information, culture et loisirs	2024-2026
4	Hockey Canada	ONBL	Information, culture et loisirs	2020
5	CBC/Radio-Canada	Public	Information, culture et loisirs	2022-2025
6	RSEQ (Réseau du sport étudiant du Québec)	OBNL	Services d'enseignement	Automne 2022 – printemps 2024
7	Service Canadien d'Appui aux Tribunaux Administratifs (SCDATA)	Public	Administrations publiques	2022-2025
8	Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS)	Public	Services publiques	2022-2026
9	Service de Police de la Ville de Montréal (SPVM)	Public	Administrations publiques	2024-2027
10	CIFAR (Canadian Institute for Advanced Research)	OBNL	Services professionnels, scientifiques et techniques	2020-2023
11	Ville de Montréal	Public	Administrations publiques	2021-2023
12	Sun Life	Privé	Finance, assurances, immobilier et location	Jusqu'à 2025
13	Université de Montréal	ONBL	Services d'enseignement	2020-2023
14	The Globe and Mail	Privé	Information, culture et loisirs	1 janvier 2022 – 31 décembre 2022
15	Banque Nationale du Canada	Privé	Finance, assurances, immobilier et location	2020-2023

Dans la prochaine section, les résultats découlant de l'analyse de chacun de ces plans d'action sont présentés.

3.2 PRESENTATION DES RESULTATS

3.2.1 Les objectifs qui guident les plans d'action EDI en milieu de travail

De manière générale, les plans d'action analysés proposent des orientations stratégiques visant à promouvoir un environnement professionnel plus équitable, inclusif et diversifié. Les objectifs formulés visent à corriger les déséquilibres, à éliminer les barrières systémiques et à intégrer les principes d'EDI dans les pratiques organisationnelles, à travers des actions concrètes dans les domaines du recrutement, de la gestion des talents, de la gouvernance, des infrastructures et de la culture organisationnelle, notamment. Ils se déclinent en objectifs quantitatifs (mesurables) et qualitatifs (centrés sur l'amélioration des pratiques et des comportements), visant à assurer que tous les employés puissent s'épanouir et contribuer pleinement à l'organisation.

Parmi les quinze (15) plans d'action à l'étude, neuf (9) organisations proposent uniquement des objectifs qualitatifs. Ces objectifs sont donc plutôt centrés sur les pratiques organisationnelles, la culture et le climat de travail, la sensibilisation et la promotion de l'EDI, la lutte à la discrimination et aux préjugés, la communication et la gouvernance. Il s'agit de ses plans d'action suivants :

- Plan d'action 2 : CRIR (Centre de réadaptation en déficience physique de Montréal)
- Plan d'action 4 : Hockey Canada
- Plan d'action 5 : Radio-Canada
- Plan d'action 6 : RSEQ (Réseau du sport étudiant du Québec)
- Plan d'action 7 : SCDATA (Statistique Canada)

- Plan d'action 9 : SPVM (Service de police de la Ville de Montréal)
- Plan d'action 10 : CIFAR (Canadian Institute for Advanced Research)
- Plan d'action 13 : Université de Montréal
- Plan d'action 14 : The Globe and Mail

Six (6) organisations, quant à elles, adoptent une approche plus large, combinant à la fois des objectifs qualitatifs et quantitatifs dans leurs plans d'action respectifs. En plus de viser les pratiques et les comportements, elles se dotent d'objectifs indicateurs quantifiables qui réfèrent le plus souvent à des cibles à atteindre. Ces plans d'action sont les suivants :

- Plan d'action 1 : Calcul Québec
- Plan d'action 3 : Festival TransAmériques (FTA)
- Plan d'action 8 : SCRS (Service canadien du renseignement de sécurité)
- Plan d'action 11 : Ville de Montréal
- Plan d'action 12 : Sun Life
- Plan d'action 15 : Banque Nationale

Ainsi, la distinction entre objectifs qualitatifs et quantitatifs permet de mieux comprendre les priorités et les stratégies de ces organisations. Ces différentes approches témoignent de la diversité des visées et des visions au sein du paysage organisationnel.

3.2.1.1 La composition de la main-d'œuvre

D'abord, les plans d'action proposent des objectifs qui visent la composition des effectifs dans une optique de diversification. Par exemple, une des organisations à l'étude mentionne le « besoin d'une masse critique », et ce, « pour que les individus en minorité dans un groupe aient un impact sur celui-ci » (plan d'action 1). Une autre souligne son engagement « à éliminer les écarts de représentation organisationnelle » (plan d'action 7).

D'autres organisations sont plus précises en orientant les objectifs vers certains groupes. C'est le cas du plan d'action plan d'action 15 qui propose l'atteinte de cibles dans le bassin global (%) pour les femmes, pour les minorités visibles, pour les personnes handicapées et pour les personnes autochtones. C'est également le cas du plan d'action 3 qui cherche à favoriser l'« accessibilité et [l'] accueil des personnes en situation de handicap ». Les plans d'action 3, 5, 8, 11, 13, 14, en plus de viser l'atteinte de cibles globales de représentation au sein de son personnel, se dotent d'objectifs relatifs à l'embauche et à la promotion. À titre d'illustration, le plan d'action 14 souhaite « to improve the diversity of new hires and promotions² », alors que le plan d'action 12 prévoit la « parité entre les sexes dans les postes de vice-président ou d'un échelon supérieur ». La diversification est donc prévue à large échelle, mais aussi dans des postes ou des secteurs plus spécifiques comme le montre l'objectif d'« avoir davantage de personnes issues de la diversité dans l'équipe de direction » (plan d'action 8) ou encore celui d'augmenter la représentativité au sein du personnel cadre et cadre supérieur

De tels objectifs au regard de la composition du personnel appellent à une révision des pratiques d'embauche et de gestion des talents en milieu de travail.

3.2.1.2 L'embauche et la gestion des talents

L'embauche et la gestion des talents représentent des enjeux cruciaux pour les organisations cherchant à promouvoir un environnement de travail inclusif et diversifié. Dans les plans d'action à l'étude, les objectifs qui concernent ces pratiques visent à créer un espace où toutes les personnes, indépendamment de leurs origines ou appartenances, peuvent non seulement être embauchées, mais aussi évoluer professionnellement dans un climat respectueux de leurs différences et de leurs contributions uniques.

²Pour améliorer la diversité dans les nouvelles embauches et les promotions.

Certains plans d'action abordent directement cette question en favorisant l'inclusivité dans les processus de recrutement et de gestion des talents. Par exemple, le plan d'action 4 met en avant un système de « recrutement, rétention, développement et avancement » qui soit plus équitable, engendrant ainsi un sentiment généralisé d'inclusion. L'objectif est de s'assurer que les talents issus de la diversité puissent non seulement entrer dans l'organisation, mais aussi y évoluer. Dans le même ordre d'idées, le plan d'action 2 propose de « favoriser des laboratoires et des équipes de recherche inclusives et diversifiées » et d'instaurer un « processus d'embauche en recherche inclusif » afin de promouvoir une représentativité équilibrée dans les environnements de recherche. D'autres organisations mettent l'accent sur la diversification plus générale de leurs effectifs. Le plan d'action 3, par exemple, insiste sur la « diversification du personnel » et le « développement des pratiques RH » pour améliorer la gestion des talents au sein des équipes diversifiées. Il mentionne aussi l'importance d'« améliorer l'accès aux stages pour développer le leadership », permettant aux membres sous-représentés de gravir les échelons plus facilement.

Plusieurs plans visent à développer des processus de recrutement basés sur les principes de l'EDI. Le plan d'action 10 propose ainsi d'« élaborer des cadres de recrutement fondés sur les principes de l'EDI » et d'« intégrer l'EDI à nos processus d'examen [...] des candidatures et des programmes », afin de s'assurer que ces principes soient appliqués à toutes les étapes du parcours professionnel.

Certains plans d'action adoptent une approche plus spécifique en intégrant l'EDI comme critère dans les processus d'embauche pour les postes de direction. Le plan d'action 5, par exemple, suggère de considérer l'EDI comme un « critère d'embauche important pour tous les postes de cadre » et d'accorder la priorité au développement des talents des groupes sous-représentés, notamment en commençant par les postes de direction. De la même manière, le plan d'action 8 met également l'accent sur l'importance d'« avoir davantage de personnes issues de la diversité dans l'équipe de direction » et d'« intégrer une approche axée sur l'EDI dans les entrevues », garantissant ainsi que les processus de recrutement à des niveaux élevés soient plus inclusifs.

Le concept de « représentation » va au-delà du simple nombre de personnes issues de la diversité au sein de l'organisation. Comme le souligne le plan d'action 7, il s'agit également de permettre à ces personnes de se reconnaître dans l'organisation, en ayant des occasions réelles de « croissance et d'apprentissage ». Le plan met aussi l'accent sur le fait que les membres issus des groupes en quête d'équité, lorsqu'ils occupent des rôles de direction, peuvent « influencer la culture » de manière plus approfondie, devenant ainsi des « agents du changement ».

L'objectif global est de renforcer la diversité et l'inclusion à tous les niveaux, y compris dans les stratégies d'attraction, de recrutement et de promotion. Le plan d'action 11, par exemple, prévoit la « diffusion d'information sur les emplois et les processus », le « repérage et [la] priorisation de candidatures », ainsi que le « renforcement des programmes de parrainage et autres stages professionnels ». L'objectif est de faciliter l'accès des membres sous-représentés aux postes clés. De plus, il propose le « développement d'un parcours d'intégration pour les cadres » et la « valorisation des parcours diversifiés », reconnaissant ainsi la richesse des expériences variées qu'apportent les cadres issus de la diversité.

En outre, certains plans d'action définissent des objectifs pour améliorer la culture organisationnelle dans le cadre du recrutement et de la gestion des talents. Le plan d'action 14, par exemple, fixe comme objectif la création « d'un environnement de travail équitable et inclusif pour tout le personnel » et l'amélioration « de la diversité des nouvelles embauches et des promotions ». Cet objectif est aligné sur l'idée que la diversité ne doit pas se limiter à l'entrée dans l'organisation, mais doit également être reflétée dans les promotions et les opportunités de développement.

Enfin, les plans d'action en matière de gestion des talents incluent des pratiques continues pour soutenir l'évolution professionnelle des employés. Le plan d'action 15 prévoit de « veiller à ce que les pratiques de gestion de talent soutiennent l'évolution professionnelle des employés » et de « créer des conditions favorables permettant de soutenir la carrière » en optimisant les processus de recrutement et en assurant un bassin de relève dans l'entreprise.

L'objectif est de garantir que la gestion des talents ne se limite pas à l'embauche, mais qu'elle englobe également la formation et le développement des futurs leaders issus de la diversité. De même, le plan d'action 5 met en avant l'importance d'« améliorer l'accès au développement des employés à tous les échelons de l'organisation », permettant ainsi à chacun de bénéficier des opportunités de progression sans être freiné par des obstacles structurels.

Les plans d'action intègrent des objectifs visant à faciliter à valoriser les parcours diversifiés, à améliorer les processus d'embauche pour tendre vers la diversité et à favoriser la progression de toutes les personnes vers les postes de direction. En plus de s'intéresser à des processus précis comme l'embauche ou la gestion des carrières, les plans d'action adoptent parfois une vision plus large et s'intéresse à la culture organisationnelle et au climat de travail.

3.2.1.3 La culture organisationnelle et le climat de travail

Les plans d'action à l'étude proposent des objectifs en matière de culture organisationnelle et de climat de travail visant à favoriser un environnement inclusif, respectueux et accessible pour tous. Les organisations reconnaissent donc l'importance de bâtir une culture inclusive. À cet égard, le plan d'action 4 propose de « bâtir une culture inclusive ».

D'autres plans mettent l'accent sur l'importance de favoriser un changement de culture organisationnelle. Par exemple, le plan d'action 8 propose d'« établir un plan général visant à accroître l'EDI dans la culture [de l'organisation] », tandis que le plan d'action 9 suggère de « favoriser un changement de culture organisationnelle » en renforçant les mécanismes d'équité et en luttant contre la discrimination sous toutes ses formes.

Le plan d'action 10 vise à « favoriser une culture organisationnelle où chaque personne se sent bienvenue et incluse » et à « créer un lieu de travail où l'expérience personnelle et professionnelle ainsi que l'éducation sont valorisées ». Il propose également d'intégrer des principes d'EDI dans les événements et réunions, tout en s'assurant que « des perspectives et des expériences diversifiées » soient introduites dans les activités liées à la mobilisation du savoir ».

Enfin, le dialogue est placé au cœur de la stratégie d'inclusion. Le plan d'action 15 souligne que « le dialogue avec les employés constitue la pierre angulaire » d'un environnement réellement inclusif, et propose de renforcer l'imputabilité des dirigeants en matière d'inclusion.

Le climat de travail joue également un rôle central dans ces plans. Le plan d'action 7 met en avant la priorité de « créer un milieu de travail sûr pour tous », avec un engagement envers la santé et le bien-être du personnel. Il insiste aussi sur l'importance de l'écoute active, en affirmant que « les gens doivent se sentir écoutés » et qu'il est essentiel de créer des « espaces sûrs » pour permettre des échanges ouverts.

Les plans d'action reflètent donc une volonté d'améliorer la culture organisationnelle et le climat de travail en adoptant des pratiques inclusives et en créant des environnements tout en valorisant la diversité à tous les échelons de l'organisation. Pour tendre vers ces environnements inclusifs, les plans d'action cherchent également à sensibiliser et à former les parties prenantes aux principes de l'EDI, tout en les promouvant

3.2.1.4 La sensibilisation, la formation et la promotion de l'EDI

La sensibilisation et l'appropriation des connaissances liées à l'EDI constituent des objectifs centraux de certains des plans d'action à l'étude. La sensibilisation est en effet perçue comme « le meilleur outil pour créer un lieu de travail et des effectifs inclusifs,

diversifiés et équitables » (plan d'action 7). Comprendre les expériences et les parcours des autres est présenté comme une voie vers la croissance, tant pour les individus que pour l'organisation dans son ensemble. Ce plan encourage également la poursuite du dialogue autour de la lutte contre le racisme et la multiplication d'événements, de formations et de réunions axés sur la diversité, l'accessibilité et la sensibilisation culturelle. Il en va de même du plan d'action qui 8 encourage à « reconnaître et accepter les différences individuelles en suivant des formations », favorisant ainsi une meilleure compréhension et une acceptation des diversités au sein de l'organisation. Le plan d'action 9 cherche aussi à « accroître la connaissance et la compréhension des réalités vécues par les différentes communautés racialisées et issues de la diversité », ce qui permet de sensibiliser les employés aux défis spécifiques rencontrés par ces groupes. De plus, le plan d'action 5 recommande d'« offrir des occasions aux employés d'en apprendre davantage sur les différentes communautés et sur leurs propres perceptions/préjugés », favorisant ainsi une meilleure compréhension des réalités vécues par les membres de la diversité.

En effet, le plan d'action 5 encourage à « souligner la contribution des employés qui font la promotion de l'EDI [dans l'organisations] » et à « créer des espaces propices au dialogue sur l'EDI ». Il s'agit de reconnaître les efforts déployés par les employés pour améliorer la diversité et l'inclusion, tout en offrant des plateformes de dialogue sur ces questions essentielles.

D'autres plans d'action s'intéressent également à la formation. C'est le cas du plan d'action 2 qui vise à « favoriser l'appropriation des connaissances en EDIA » auprès de ses membres, en répondant aux besoins de mieux comprendre les concepts d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité. Ce plan propose donc de « sensibiliser les membres [de l'organisation] sur les définitions d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité » tout en partageant les bonnes pratiques en matière d'EDIA. En matière de formation continue, le plan d'action 10 met en avant l'importance de « fournir des occasions continues de formation et d'éducation dans les domaines de l'EDI ». Cette démarche vise à renforcer les compétences des employés en matière de diversité et à promouvoir une culture organisationnelle inclusive.

L'apprentissage mutuel et l'intégration des meilleures pratiques sont également des priorités. Le plan d'action 10 recommande de « chercher des occasions d'apprendre des autres et d'intégrer les meilleures pratiques d'EDI dans [les] activités quotidiennes », assurant ainsi que l'organisation s'enrichisse constamment des expériences et des savoir-faire en matière de diversité. De plus, il encourage la participation à des « rencontres axées sur l'EDI, tant à l'échelle nationale qu'internationale », afin de représenter l'organisation et d'élargir les perspectives sur l'EDI.

L'identification des besoins de formation et d'accompagnement est un autre objectif clé. Le plan d'action 3 vise à « évaluer les besoins de formation et d'accompagnement » afin d'adapter les stratégies de développement des compétences pour répondre aux exigences de l'EDI.

L'intégration de la formation à l'EDI est un élément central dans la promotion d'une approche stratégique à l'échelle de l'organisation. Le plan d'action 8 propose « d'intégrer de la formation sur l'EDI – tant des volets liés à la sensibilisation qu'au développement des compétences – dans le cadre d'une approche stratégique panorganisationnelle ». Cet objectif vise à garantir que la formation sur l'EDI soit systématiquement intégrée dans les processus de gestion et de développement des talents. Le déploiement de « parcours de formation » (plan d'action 11) permet également de structurer et de systématiser les apprentissages relatifs à l'EDI pour tous les membres de l'organisation.

Le plan d'action 6, en plus de mettre l'accent sur la formation et la sensibilisation, se penche sur la promotion de l'EDI en recommandant la promotion des bonnes pratiques. Le leadership joue un rôle primordial dans ce processus. Le plan d'action 7 rappelle que « le changement commence au sommet » et que les dirigeants doivent « joindre le geste à la parole » pour donner le ton à une organisation inclusive. Dans cet ordre d'idées, le plan d'action 5 propose de « mesurer la perception des gestionnaires quant à leur capacité d'être des leaders inclusifs », afin d'évaluer et de renforcer leur capacité à promouvoir une culture d'inclusion. Les dirigeants ne sont pas les seuls acteurs à être sollicités pour la promotion de l'EDI.

Les plans d'action à l'étude mettent de l'avant différents objectifs soutenant la sensibilisation, la formation et la promotion de l'EDI. Cette meilleure connaissance des principes de l'EDI peut contribuer à la lutte contre la discrimination et les préjugés, ainsi qu'au repérage des obstacles auxquels font face les groupes sous-représentés.

3.2.1.5 La lutte contre la discrimination et les préjugés et le repérage des obstacles

Les plans d'action proposent des objectifs pour de lutter contre la discrimination et les préjugés et pour repérer les obstacles qui se dressent pour les membres des groupes sous-représentés. En effet, il est reconnu que « les membres des minorités peuvent rencontrer des difficultés personnelles telles que l'exclusion, l'isolement, la discrimination ou encore le harcèlement » (plan d'action 1). Ces défis sont pris en compte dans les plans d'action, qui cherchent à créer des environnements de travail où chaque individu se sent écouté, valorisé et en sécurité. Le plan d'action 1 indique que « les groupes diversifiés du point de vue de l'identité peuvent rencontrer des problèmes de communication en raison d'incompréhensions interculturelles », ce qui peut nuire à l'efficacité des interactions et à la cohésion des équipes.

Parmi les obstacles rencontrés, se trouvent les entraves à l'accessibilité. À cet égard, le plan d'action 2 vise à « intégrer les principes EDIA dans tout le cycle de la recherche », en s'assurant que les outils utilisés, comme les logiciels, soient inclusifs et accessibles. Ce plan souligne également la nécessité de « s'assurer de l'accessibilité des logiciels utilisés pour l'analyse de données ».

Le plan d'action 13 se concentre sur l'importance de faire de l'organisation un « milieu de travail et de vie inclusif, exempt de discrimination et représentatif des diversités de sa communauté ». Il prévoit des actions concrètes pour « contrer les comportements discriminatoires ou vexatoires » et promouvoir le vivre ensemble dans un environnement pluraliste.

La question de la progression professionnelle est également abordée. Le plan d'action 13 recommande d'« identifier et contrer les obstacles à une progression équitable en recherche pour les groupes visés ou d'autres groupes vivant des dynamiques d'exclusion ». L'objectif est de s'assurer que tous les membres aient des opportunités équitables de développement.

Plus largement, les obstacles systémiques sont ciblés par les plans d'action à l'étude, comme le souligne le plan d'action 11, qui met en place une « vigie sur les discriminations systémiques » et l'intégration de l'ADS+ (analyse différenciée selon le sexe). Ce suivi constant est essentiel pour identifier et combattre les obstacles structurels qui entravent la diversité.

Le plan d'action 9 insiste sur la nécessité de « favoriser un changement de culture organisationnelle par le renforcement et l'optimisation des mécanismes d'équité et de lutte contre toute forme de discrimination », créant ainsi un environnement plus juste et égalitaire pour tous les membres de l'organisation.

Certains plans d'action montrent une volonté claire de lutter contre la discrimination et les préjugés en identifiant et en surmontant les obstacles structurels. Ils mettent en place des objectifs pour tendre vers l'équité et l'inclusion. À cet égard, la communication est un levier important.

3.2.1.6 La communication

En matière de communication, les plans d'action mettent en avant l'importance d'assurer que les messages, publications et échanges au sein des organisations soient accessibles et inclusifs. Le plan d'action 2, par exemple, met en avant la nécessité d'« améliorer l'EDIA dans les infrastructures et les équipes de recherche » et de « s'assurer que les communications du centre administratif et des sites [le l'organisation] soient accessibles

et inclusives ». Il vise également à « favoriser l’accessibilité et l’inclusion dans les publications et communications » des membres, assurant ainsi une diffusion d’informations qui reflète les principes d’équité, de diversité, d’inclusion et d’accessibilité.

La transparence est essentielle pour favoriser une communication ouverte. Le plan d’action 15 rappelle que « promouvoir l’importance de l’inclusion et de la diversité passe par une communication ouverte et régulière ». Il souligne l’importance de maintenir un dialogue constant et transparent pour que les principes d’EDI soient bien compris et appliqués au quotidien. Le plan d’action 7 insiste sur la nécessité pour les dirigeants de « faire preuve de transparence » et de permettre aux membres de l’organisation de s’exprimer sans crainte de représailles ». De même, le plan d’action 8 recommande de « communiquer les réalisations et les objectifs en matière d’EDI aux employés et au public » pour mesurer les progrès réalisés, tout en « faisant preuve de transparence avec les données à l’interne » pour démontrer les améliorations. Pour mettre en œuvre les initiatives de l’EDI, il est important de promouvoir les initiatives et de communiquer leur progression, comme le souligne le plan d’action 9, qui encourage à « mettre en œuvre les changements, promouvoir les réformes et communiquer sur la mise en œuvre du Plan d’action pour l’EDI ».

L’obligation de rendre des comptes est un autre objectif des plans de communication. Le plan d’action 10 propose de « respecter [les] obligations de responsabilité et de reddition de comptes en faisant connaître [les] efforts en matière d’EDI à l’intérieur et à l’extérieur de l’organisation ». Il recommande également de « partager [les] efforts en matière d’EDI avec d’autres organisations », ce qui permet de diffuser les bonnes pratiques et de créer des synergies avec d’autres entités.

Le plan d’action 11 insiste sur l’importance des partenariats pour renforcer la communication et l’inclusion. Il mentionne la « poursuite des partenariats pour les projets destinés aux personnes handicapées ». Ce plan met également en avant l’importance de « travailler en partenariat avec les syndicats » et de « promouvoir et intégrer les meilleures pratiques en diversité, équité et inclusion » dans toutes les actions de communication.

Les plans d'action montrent l'importance d'une communication inclusive, transparente et continue, intégrant les principes d'EDI à tous les niveaux de l'organisation. Ils soulignent également l'importance des partenariats et de la transparence dans la mise en œuvre des initiatives, tout en garantissant une représentation équitable des diversités dans les communications internes et externes.

3.2.1.7 La gouvernance et les politiques organisationnelles

Les objectifs des plans d'action à l'étude portent également sur la gouvernance et les politiques organisationnelles. Le plan d'action 5 propose d'inclure l'EDI dans la définition du succès de l'organisation, en assurant que les efforts en matière d'inclusion soient intégrés dans ses objectifs stratégiques. L'EDI s'intègre alors dans les orientations mêmes de l'organisation. De plus, la gouvernance environnementale, sociale et économique (ESG) joue un rôle clé dans le plan d'action 10, l'organisation ayant mis en place un cadre pour mesurer les pratiques qui ont des répercussions sur la durabilité à court et long terme de l'organisation.

La composition et la gouvernance au sein des organisations sont des éléments cruciaux pour la promotion de l'EDI qui sont évoqués par les plans d'action à l'étude. Le plan d'action 3 propose d'améliorer la « composition du conseil d'administration » et de renforcer « la gouvernance et l'éthique organisationnelle », assurant ainsi que les instances dirigeantes reflètent mieux la diversité et s'engagent pleinement dans la mise en œuvre des politiques inclusives. Le leadership joue également un rôle central, et les dirigeants sont considérés comme des « agents du changement » et des « modèles » inspirant les autres à se responsabiliser en matière d'EDI (plan d'action 2). La participation active des dirigeants et du conseil d'administration est donc importante pour assurer l'implantation de l'EDI. Le plan d'action 10 encourage à « s'assurer que le conseil d'administration et la haute direction s'impliquent de manière significative » dans les actions en matière d'EDI. De plus, des efforts doivent être déployés pour que le conseil « reflète la diversité et l'équité », tout en mettant

en avant l'importance de « faire la promotion de l'EDI en donnant l'exemple » et en assurant la disponibilité des ressources humaines, informatiques et financières nécessaires au soutien des plans d'action. À cet égard, en termes de structures organisationnelles, l'organisation, par exemple, s'engage à fournir les ressources nécessaires pour soutenir son engagement en matière d'EDI (plan d'action 4).

Les politiques et les règlements organisationnels sont également considérés. Le plan d'action 6 vise par exemple à « concevoir et réviser la documentation pour appliquer les pratiques inclusives », garantissant que les politiques et règlements restent à jour et reflètent les meilleures pratiques en matière d'EDI.

Le suivi et l'évaluation des objectifs constituent également des priorités. Le plan d'action 13 se concentre sur la mise en œuvre d'une « structure de gouvernance efficiente » et propose de « suivre de près et évaluer rigoureusement le plan d'action », s'assurant ainsi que les objectifs soient atteints de manière transparente et mesurable. Ce plan cherche à faire en sorte que l'EDI ait des retombées structurantes sur la transformation de l'organisation, en mobilisant l'ensemble de ses membres.

Les plans à l'étude valorisent l'importance d'une gouvernance inclusive et transparente, qui intègre pleinement les principes d'EDI dans les politiques, les règlements, et les pratiques organisationnelles. Ils insistent également sur l'importance du leadership, de la responsabilisation et du suivi rigoureux.

3.2.2 Les indicateurs de résultats retenus pour l'atteinte des objectifs des plans d'action EDI

Les indicateurs de résultats sont utilisés par les organisations pour mesurer l'efficacité et l'impact de leurs actions. Ils fournissent des données quantitatives ou qualitatives qui permettent d'évaluer dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints.

Parmi les quinze (15) organisations étudiées, onze (11) atteignent se fixent des indicateurs de résultat en matière (EDI). Ces plans d'action sont les suivants :

- Plan d'action 2 : Centre de réadaptation en déficience physique de Montréal (CRIR)
- Plan d'action 3 : Festival TransAmériques (FTA)
- Plan d'action 4 : Hockey Canada
- Plan d'action 5 : Radio-Canada
- Plan d'action 8 : Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS)
- Plan d'action 9 : Service de police de la Ville de Montréal (SPVM)
- Plan d'action 11 : Ville de Montréal
- Plan d'action 12 : Sun Life
- Plan d'action 13 : Université de Montréal
- Plan d'action 14 : The Globe and Mail
- Plan d'action 15 : Banque Nationale

D'abord, les plans d'action proposent des indicateurs qui visent la composition des effectifs dans une optique de diversification. Par exemple, le plan d'action 8 prévoit d'«ajouter, dans les évaluations de rendement des gestionnaires, des obligations redditionnelles quant à l'obtention de résultats en matière d'EDI : résultats liés à la diversité qui se concentrent sur la représentation (p. ex., embauche, promotion et mobilité) ». De même, le plan d'action 5 prévoit que « le taux de rétention des employés provenant des groupes sous-représentés augmente par rapport à la période précédant le changement de politique ». Les indicateurs de certaines organisations ciblent des groupes spécifiques. C'est le cas du plan d'action 14 qui reconnaît que « Our number of Indigenous employees remains at 1%. While consistent with Toronto Census data, we recognize the value of hiring more

Indigenous employees and we are committed to our efforts in this area ³». Ainsi, ces plans d'action cherchent non seulement à évaluer la diversification globale des effectifs, mais aussi l'amélioration de la représentation et de la rétention des groupes sous-représentés au sein de l'organisation.

Plusieurs organisations se fixent des cibles chiffrées pour accroître la diversité. Ainsi, le plan d'action 12 vise l'« atteinte de l'objectif fixé (25 %) pour 2025 » pour l'occupation des postes direction par des personnes provenant de groupes ethniques sous-représentés, alors qu'il était à 16,4 % en 2021. Il fixe des objectifs spécifiques pour les postes de direction occupés par des personnes Noires et de même que pour les effectifs étudiants. Ce même plan d'action ambitionne d'« atteindre la parité pour 2025 » dans les postes de vice-présidence ou d'un échelon supérieur, notant qu'en décembre 2021, ils étaient occupés à 35 % par des femmes. Le plan d'action 14 met également l'accent sur la représentation des femmes. « La proportion de femmes au sein de l'organisation, à 51 %, est cohérente avec les années précédentes et avec la disponibilité de la main-d'œuvre externe. La représentation des femmes aux niveaux de vice-présidence et de direction reste à 50 %, ce qui correspond au marché du travail. Nous continuons à viser une augmentation de la présence des femmes dans toutes les fonctions, en particulier dans les domaines du numérique, des données et des technologies de l'information ». Le plan d'action 3 vise quant à lui à « maintenir la cible de trente pour cent (30 %) de membres racisés et/ou autochtones dans la composition du conseil d'administration, c'est-à-dire cinq (5) personnes, excluant les directions générale et artistique » et à « assurer une recherche active de candidatures, avec l'appui du comité de gouvernance ».

Dans la même veine, des plans d'action ciblent des secteurs spécifiques pour accroître la diversité. Par exemple, le plan d'action 11 indique que « la représentation des minorités visibles a atteint 8,7 % parmi les policières et policiers ». Au plan d'action 13, il est également

³Le nombre de nos employés autochtones se maintient à 1%. Bien que cela corresponde aux données du recensement de Toronto, nous sommes conscients de la valeur de l'embauche d'un plus grand nombre d'employés autochtones et nous nous engageons à poursuivre nos efforts dans ce domaine.

mentionné que « dès 2023, 100 % des panels d’entrevue pour les postes de direction incluent une femme et une personne issue des quatre groupes désignés ».

Ainsi, ces plans d’action témoignent d’une attention particulière à l’augmentation de la diversité dans des secteurs spécifiques, tels que les forces policières, les services d’incendie et les postes liés au numérique et aux technologies de l’information. L’inclusion de femmes et de personnes issues des minorités visibles dans ces domaines est encouragée par des initiatives ciblées. Ces efforts visent à accroître la représentation.

D’autres plans mettent l’accent sur l’importance d’utiliser l’information découlant de la collecte de données sur la représentativité de leurs effectifs afin de préparer et d’implanter un plan qui réduit des obstacles et favorise l’équité. Ainsi, selon le plan d’action 15, la Banque affiche au 31 décembre 2022 une représentation de 52,9 % de femmes, 23,6 % de minorités visibles, 2,6 % de personnes handicapées et 0,6 % d’Autochtones dans son bassin global. De même, le plan d’action 14 indique que « la représentation des femmes [au sein du Globe and Mail] à 51 % est conforme aux années précédentes et à la disponibilité du marché du travail externe », avec une représentation de 50 % au niveau des vice-présidents et directeurs. Toutefois, « le nombre d’employés autochtones reste à 1 % », et l’organisation reconnaît la nécessité d’accroître ce chiffre. De plus, la représentation des personnes handicapées demeure à 4 %, « ce qui reste en dessous de la disponibilité de la main-d’œuvre à Toronto », et des efforts supplémentaires sont nécessaires pour aligner la représentation des minorités visibles avec la disponibilité du marché du travail.

Finalement, des efforts sont également faits pour favoriser l’inclusion et l’engagement des employés. Le plan d’action 5 prévoit une « augmentation de 10 % de la cote de mobilisation des employés dans les questions sur l’inclusion destinées aux gestionnaires qui ont suivi la formation, et un soutien ciblé additionnel pour les gestionnaires dont la cote est inférieure à la moyenne ».

Ces plans d'action montrent un engagement clair des organisations à diversifier leurs effectifs tout en favorisant un environnement inclusif. Les indicateurs qui permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs en ce sens sont parfois mesurables.

3.2.3 Les indicateurs de moyens retenus pour l'atteinte des objectifs des plans d'action EDI

Les plans d'action à l'étude proposent une série d'indicateurs de moyen qui permettent l'atteinte des objectifs ciblés au regard de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

3.2.3.1 Dotation

Les plans d'action en matière d'EDI mettent de l'avant des indicateurs de moyen pour renforcer la diversité au sein des organisations, notamment sur le plan de l'embauche d'employés issus de groupes sous-représentés. Par exemple, le plan d'action 1 met l'accent sur l'importance de l'inclusivité dans les processus d'embauche, en précisant que « lors de candidatures équivalentes, le recrutement de personnes issues de groupes sous-représentés dans l'organisation sera privilégié ». De même le plan d'action 3 met l'accent sur la nécessité de « repérer continuellement des candidatures racisées, autochtones et en situation de handicap pour tous les postes afin d'accroître le nombre de candidatures reçues, » tout en impliquant chaque direction dans cette démarche. Ce plan d'action propose également une révision du modèle d'affichage des postes pour garantir l'équité lors de la sélection des candidatures et encourage l'interview d'au moins un candidat issu de groupes marginalisés pour chaque poste. D'autres plans d'action reconnaissent les défis particuliers auxquels font face les groupes historiquement sous-représentés. Le plan d'action 8 attire l'attention sur la sous-représentation des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées, en suggérant « la mise en place d'un processus de dotation [...] parallèle externe et interne pour ces groupes visés par l'équité en emploi ».

Dans le même ordre d'idées, les plans d'action 11 et 13 ont des visées similaires dans leur approche de l'inclusion et de la diversité au sein des organisations. Le plan d'action 11 prévoit la mise en place d'« objectifs d'embauche et de promotion des membres des groupes visés » communiqués chaque année aux directeurs et gestionnaires responsables, garantissant ainsi une responsabilisation directe dans la réalisation des résultats en matière d'EDI. Le plan d'action 13 propose quant à lui d'examiner les processus de sélection inclusifs dans les différentes facultés et d'expérimenter des stratégies pour améliorer la représentation des groupes sous-représentés. Il inclut également une « étude sur le profil des membres du personnel selon les catégories d'âge » afin d'identifier des besoins spécifiques en matière de gestion des ressources humaines, soulignant l'importance de l'adaptation des pratiques de dotation à la diversité des profils.

Les indicateurs de moyens se traduisent en actions concrètes proposées dans les plans d'action à l'étude. D'abord, les actions en matière de recrutement mettent en avant des objectifs ambitieux pour favoriser la diversité et l'inclusion au sein des équipes. Par exemple, le plan d'action 1 propose une « large diffusion des offres d'emploi via diverses plateformes, incluant des communautés ciblées », et souligne l'importance « d'utiliser un langage inclusif et non genré » dans les annonces de recrutement. D'autres mesures, comme celles du plan d'action 2, visent spécifiquement la diversité des équipes de recherche en encourageant « l'embauche de personnes en situation de handicap » et de « divers horizons socio-économiques ou géographiques ». De même pour renforcer l'équité lors de la sélection des candidatures, le plan d'action 3 propose un « repérage actif de candidatures provenant de personnes racisées, autochtones et en situation de handicap ». Ce même plan prévoit également la « révision des modèles d'affichage de postes afin d'améliorer l'attractivité de l'employeur » et cherche à uniformiser « le processus de candidature pour garantir l'équité dans les sélections ». Le plan d'action 3, en plus de ses objectifs de repérage actif, prévoit également la « diversification des plateformes utilisées pour afficher les offres d'emploi » ainsi qu'une « uniformisation du processus mis en place pour postuler », afin de favoriser l'équité lors de la sélection des candidatures.

Certaines actions visent à renforcer l'inclusion non seulement dans les processus de recrutement, mais également dans la gestion au quotidien des employés. Le plan d'action 2, par exemple, propose « des mesures d'embauche inclusive », incluant « la flexibilité des horaires », afin de faciliter l'inclusion de personnes ayant des besoins spécifiques,

Les initiatives technologiques sont également à l'honneur avec le plan d'action 12, qui propose d'« utiliser des outils d'intelligence artificielle (IA) » pour réduire l'incidence des préjugés dans les processus d'évaluation des candidats.

Certains plans d'action, comme le plan d'action 7, adoptent des mesures plus spécifiques, telles que la « restriction de la zone de sélection pour les bassins » lorsque « qu'il y a un écart de représentation », et la mise en place de « moyens pour veiller à ce que les processus de sélection soient équitables et inclusifs, depuis l'élaboration de l'énoncé des critères de mérite jusqu'à la sélection du candidat ». Cela démontre un engagement à s'assurer que toutes les étapes de sélection soient équitables et ouvertes à la diversité.

Les plans d'action s'intéressent donc à la sélection des candidats. Ils prévoient diverses mesures pour garantir l'équité et l'inclusion à toutes les étapes du processus. Par exemple, le plan d'action 1 assure que les « entretiens d'embauche garantissent aux personnes candidates la possibilité de bénéficier d'accommodements lors de la rencontre ». Cette démarche vise à créer un environnement inclusif, dès la phase d'entretien. Dans le même ordre d'idées, dans un effort d'harmonisation des pratiques de sélection, le plan d'action 3 prévoit, pour la période 2023-2025, la mise en place d'un « cadre pour les entrevues d'embauche », incluant un « canevas et cadre d'entrevue, questions recommandées, biais courants, questions à proscrire ». La visée est d'uniformiser les pratiques dans l'ensemble des départements et de garantir des processus de sélection équitables. Ce cadre vise à réduire les biais et à améliorer la transparence dans les pratiques de recrutement.

D'autres plans d'action s'attardent au processus de sélection et aux obstacles qui peuvent s'y loger. Le plan d'action 8 vise à « examiner les outils de sélection et d'évaluation » et à les mettre à jour pour « éliminer les obstacles » et « encourager la participation de candidats issus de la diversité ». De plus, une « formation obligatoire sur la sélection exempte de préjugés » est proposée pour tous les employés participant aux comités de sélection, afin de garantir l'objectivité des processus. Ce même plan d'action préconise que les « processus de sélection des RH fassent l'objet d'un examen pour vérifier qu'ils sont bien objectifs » et incluent un « cadre d'EDI ». D'autres plans d'action projettent de modifier les procédures d'embauche pour y intégrer des critères d'EDI. Par exemple, le plan d'action 5 prévoit « de modifier les règles et les procédures relatives au processus d'embauche afin d'y inclure l'EDI comme critère d'embauche pour tous les postes de cadres », en incluant des « mises en situation » lors des processus de sélection. Ces ajustements permettent de garantir une approche plus inclusive dès les premières étapes du recrutement.

Les actions étudiées abordent également la question de l'accueil et de l'intégration des employés et des cadres. Par exemple, le plan d'action 7 propose de « concevoir et lancer un sondage auprès des candidats et des employés pour évaluer l'expérience des candidats et leur intégration en ce qui concerne l'accessibilité, l'équité, la diversité et l'inclusion pendant et après le processus de sélection ». D'autres initiatives, comme celles du plan d'action 11, visent à instaurer un parcours de bienvenue pour l'ensemble des nouveaux employés et un parcours spécifique d'intégration des cadres.

Dans le cadre de la promotion de l'équité en emploi, le plan d'action 13 intègre une sensibilisation des nouveaux membres du personnel enseignant aux objectifs du Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) et à leur rôle potentiel dans la sélection de futurs collègues, en tant que gestionnaires d'équipe de recherche. Ces mesures visent à assurer une intégration harmonieuse et à sensibiliser les recrues aux enjeux de diversité et d'inclusion dans l'organisation.

D'autres initiatives se concentrent sur l'élaboration de guides et d'outils pour mieux accompagner les recrues. Le plan d'action 9, par exemple, suggère « l'élaboration d'un guide d'accueil et d'intégration à l'intention des communautés racialisées et issues de la diversité », tandis que le plan d'action 7 prévoit la mise en place de mesures pour « fournir du soutien et des outils pour faire en sorte que les nouveaux employés soient outillés, informés et rapidement inclus au sein de leur équipe et de l'organisation ».

De manière plus globale, plusieurs plans d'action (3, 7, 9 et 11) insistent sur l'importance d'une « intégration structurée et adaptée » aux besoins spécifiques des employés, qu'il s'agisse de recrues, de cadres ou de membres de groupes sous-représentés. Le plan d'action 11, par exemple, met en place un « parcours de bienvenue pour l'ensemble des nouvelles employées et nouveaux employés », ainsi qu'un « parcours d'intégration spécifique pour les cadres ». Ces actions reflètent l'engagement des organisations à non seulement améliorer la diversité au sein de leurs effectifs, mais aussi à garantir une expérience d'intégration qui respecte et valorise la diversité, tout en promouvant l'équité et l'inclusion dans tous les aspects du milieu de travail.

3.2.3.2 Lutte contre la discrimination et le harcèlement

Les plans d'action analysés intègrent des stratégies globales pour lutter contre les discriminations, notamment en visant les biais inconscients. Le plan d'action 9 propose « une vigie des meilleures pratiques en matière d'EDI et de lutte contre le racisme et la discrimination », permettant ainsi de renforcer les pratiques inclusives à travers l'adoption de solutions exemplaires. Le plan d'action 8 propose le remplacement de certains titres de poste, tels que « chef », en raison de leur association à des symboles historiques de racisme et de colonialisme. Le plan d'action 13 insiste sur la nécessité d'interventions contre le harcèlement lié au « sexisme, racisme, islamophobie, antisémitisme, homophobie et capacitisme ». Ces actions permettent de garantir que la diversité, une fois intégrée dans les

équipes, soit protégée contre toute forme de discrimination et valorisée dans le cadre du travail quotidien.

Les actions examinées mettent en avant des initiatives concrètes pour lutter contre le harcèlement et la discrimination en milieu de travail, en particulier en ce qui concerne les questions liées au genre, au racisme et aux différentes formes de violences ou d'injustices. Par exemple, certains plans d'action abordent la nécessité de « défendre les personnes qui combattent toutes formes d'injustices » (plan d'action 4), reflétant un engagement fort en faveur des droits humains et de l'équité.

D'autres plans se concentrent sur la mise en œuvre de politiques spécifiques, comme la « Politique de prévention de la violence et du harcèlement en milieu de travail » adoptée à la suite d'un renforcement de la réglementation fédérale, garantissant la protection de tous les travailleurs contre ces formes de violence (plan d'action 7). Pour créer un environnement plus inclusif, le plan d'action 8 prévoit la mise en place d'un « mécanisme sûr et confidentiel » pour que les gestionnaires puissent aborder les problèmes de racisme et de discrimination sans crainte de représailles. De plus, des organisations lancent des appels à l'action pour promouvoir l'inclusion, comme le démontre l'engagement « en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale » (plan d'action 8).

Pour garantir que les processus internes reflètent cette volonté d'inclusion, des indicateurs spécifiques sont mis en place. Par exemple, le plan d'action 8 recommande de « veiller à ce que la discrimination ou les préjugés soient des motifs valables d'interjeter appel d'une décision de dotation et mettre en place un mécanisme d'appel objectif et indépendant », offrant ainsi un cadre de transparence dans les processus de recrutement et de dotation.

3.2.3.3 Gestion des carrières

Les différents plans d'action proposent des moyens pour favoriser un processus de gestion des carrières inclusifs. Par exemple, le plan d'action 13 souligne l'importance de « lutter contre les biais éventuels qui pourraient affecter les personnes appartenant aux groupes visés lors des mouvements ou de la promotion du personnel » et encourage ces groupes à postuler à des postes où leur représentation est faible, montrant ainsi une volonté d'équité dans les opportunités de carrière.

Certains plans d'action visent à aligner les compétences en EDI avec les évaluations de rendement des gestionnaires. Le plan d'action 7 prévoit l'ajout de « volets EDI aux programmes de gestion des talents et d'avancement professionnel », ce qui montre une volonté de lier le développement des compétences aux objectifs d'équité. Il propose également d'« inclure une compétence de sensibilisation culturelle obligatoire dans l'énoncé des critères de mérite pour les postes de direction et de leadership » (plan d'action 7), assurant ainsi que les futurs leaders possèdent une compétence essentielle pour gérer des équipes diversifiées. Ces initiatives illustrent une volonté d'intégrer les principes d'équité et d'inclusion dans la gestion des talents, tout en renforçant les efforts de recrutement ciblé pour répondre aux objectifs de représentation des groupes sous-représentés, comme stipulé par le plan d'action 10.

Les actions relatives à la gestion de la carrière suggèrent donc des stratégies pour promouvoir l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion dans l'avancement professionnel et la gestion des talents au sein des organisations. Par exemple, le plan d'action 1 propose la « sollicitation des nominations permettant une représentativité pour la composition du CA et du Conseil scientifique », soulignant l'importance d'une diversité accrue dans les instances dirigeantes.

En matière de mentorat, le plan d'action 5 propose la « mise sur pied d'un programme de marrainage/parrainage dans lequel chaque dirigeant parraine une personne à fort potentiel

issue d'un groupe sous-représenté, à commencer par les membres de l'équipe de la haute direction (EHD) », ce qui vise à promouvoir le développement des talents issus de la diversité et à les préparer à des rôles de leadership.

La mise en œuvre de ces plans actions vise également à soutenir et valoriser les talents au sein de l'organisation. Par exemple, certains plans d'action mentionnent explicitement la création d'un environnement de travail attractif pour « attirer des personnes de talent, les maintenir en poste et les valoriser », tout en assurant « un soutien professionnel et personnel aux groupes priorités » pour renforcer leur pouvoir d'agir et leur leadership au sein de l'organisation (plan d'action 9). Cette approche vise à garantir que la diversité ne se limite pas à la simple représentation, mais qu'elle se traduise aussi par des possibilités réelles d'avancement et de prise de responsabilités.

Plus généralement, dans le cadre de l'amélioration des processus de gestion des carrières, il est crucial de repérer et d'éliminer les obstacles à la progression professionnelle. Le plan d'action 7 vise ainsi à « examiner le programme de gestion des carrières et des talents pour repérer les obstacles et travailler à les éliminer ou à les atténuer le plus possible ». Cette initiative s'inscrit dans une volonté d'identification et de suppression des barrières à la progression professionnelle.

3.2.3.4 Formation

Les indicateurs de moyens qui concernent la formation dans les plans d'action à l'étude portent entre autres, sur une meilleure connaissance des principes de l'EDI. La formation continue est un élément clé de la mise en œuvre de l'EDI, comme le souligne le plan d'action 3, qui recommande de « tenir annuellement au moins 2 activités de formation pour l'équipe et le conseil d'administration » afin de sensibiliser les dirigeants et les équipes aux enjeux d'inclusion. Le plan d'action 7 propose également une sensibilisation aux « besoins en matière d'adaptation pour les candidats et employés, » garantissant ainsi un

environnement de travail adapté. De plus, le plan d'action 8 met l'accent sur « la formation normalisée pour toutes les personnes appelées à faire passer des entrevues, » avec un « programme de perfectionnement obligatoire » pour renforcer les compétences en inclusion. Il en est de même du plan d'action 11 qui prévoit de former « les recruteurs sur les risques de discrimination, les biais et les différences culturelles. »

Pour mesurer l'efficacité des initiatives de formation, le plan d'action 10 prévoit de suivre le « pourcentage de membres des comités de sélection [...] qui ont suivi les séances de formation en EDI obligatoires, » tandis que le plan d'action 13 encourage la création de « réseaux de formateurs et de formatrices en EDI » pour partager les pratiques inclusives.

Les actions relatives à la formation et au développement du personnel concernent donc un ensemble de mesures pour renforcer la sensibilisation et les compétences des employés en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et d'accessibilité (EDIA). Par exemple, le plan d'action 2 s'inscrit dans cette dynamique en prévoyant des « conférences et événements inclusifs et accessibles », tout en introduisant un sondage de satisfaction générique qui pourra être utilisé pour évaluer les différentes formations. Cette démarche garantit un retour d'information continu pour améliorer les initiatives de formation.

Des initiatives spécifiques sont mises en place pour répondre aux enjeux liés à la diversité et à l'inclusion, avec des formations régulières sur des thématiques clés et des actions ciblées pour accompagner les employés selon leurs besoins. Le plan d'action 3 introduit des activités de formation annuelles sur des thèmes spécifiques tels que « le racisme, les réalités autochtones, et la discrimination basée sur l'identité », impliquant également le personnel temporaire. En parallèle, ce plan propose d'« analyser les besoins de formation ou d'accompagnement du personnel relativement aux questions de handicaps » et de mettre en place des formations adaptées en fonction des spécificités de chaque secteur.

3.2.3.5 Participation à la prise de décision

Les efforts en matière d'EDI concernent également la participation des différentes parties prenantes à la prise de décision. Par exemple, en matière de relations de travail, le plan d'action 11 prévoit l'établissement de « comités paritaires avec des syndicats, » ce qui favorise une collaboration équilibrée entre la direction et les représentants des employés pour s'assurer que les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion soient pris en compte dans les négociations et les discussions. Cette approche renforce la prise de décision collective et transparente sur ces sujets dans le milieu de travail.

Les actions mettent aussi de l'avant des initiatives visant à encourager la participation à la prise de décision des membres des groupes en quête d'équité. Par exemple, le plan d'action 8 vise à inclure davantage de personnes racialisées à des niveaux décisionnels élevés, en suggérant de « permettre à des personnes racialisées de prendre part aux réunions de la haute direction, » montrant ainsi une volonté d'intégrer la diversité dans la gouvernance organisationnelle, ce qui peut influencer positivement les décisions prises. Une autre organisation recommande de « consulter les membres des groupes en quête d'équité durant l'élaboration de politiques, de programmes et d'initiatives » (plan d'action 7). Il en va de même du plan d'action 8, au regard de la sécurité et l'inclusivité au travail. Ce plan d'action propose que le personnel puisse « participer activement aux consultations et recommander des façons d'instaurer un milieu de travail sécuritaire et inclusif » (plan d'action 8). De plus, l'un des plans d'action se concentre sur le « développement des meilleures pratiques en matière de diversité et d'inclusion au sein des communautés artistiques », en identifiant des espaces d'échange et des initiatives à mettre en œuvre pour soutenir cette dynamique (plan d'action 3). Ces initiatives démontrent un engagement à promouvoir une prise de décision inclusive en impliquant activement divers acteurs dans le processus, tout en veillant à l'égalité et à la représentativité des différents groupes au sein de l'organisation.

3.2.3.6 Communication et partage de l'information

Les plans d'action ont pour objectif de renforcer l'accessibilité et la visibilité des initiatives EDI. Ils suggèrent donc des initiatives en matière de communication. Le plan 9 encourage la création de « moyens intégrés de communication », notamment pour soutenir l'« accueil et l'intégration des communautés racialisées et issues de la diversité ». Le plan 7 propose un « Passeport d'accessibilité » pour aider les gestionnaires à « entamer un dialogue sur l'EDI avec leurs équipes ». Dans le même ordre d'idées, le « partage de témoignages et de ressources » (plan d'action 15) vise à susciter des dialogues au sein de l'organisation. Le plan d'action 15 inclut donc le « partage de nombreux témoignages, articles ou vidéos portant sur l'inclusion et la diversité sous des thèmes tels que le racisme, l'accessibilité, le leadership féminin, le Mois de l'histoire des Noirs, la Journée de la vérité et de la réconciliation et l'affirmation de son identité, qui ont suscité des occasions de dialogue sur les différents canaux de communication et de collaboration de nos employés » (plan d'action 15). Ce partage d'informations permet de créer un espace de discussion ouvert et inclusif, favorisant une meilleure compréhension des enjeux de diversité et d'inclusion et contribuant à l'évolution des pratiques au sein de l'organisation. De même, certaines organisations valorisent les initiatives innovantes et renforcent leurs relations avec les communautés autochtones, comme le prévoit le plan 13, qui met en avant la « mise en valeur des projets les plus novateurs. » Ces actions témoignent des efforts pour rendre l'EDI visible, accessible et compréhensible, tout en insistant sur la transparence et la représentation inclusive.

Les actions en matière EDI visent à promouvoir la diversité et l'inclusivité dans divers secteurs de l'organisation, notamment dans les publications, les processus de recrutement, ainsi que la reconnaissance des contributions des employés. Par exemple, l'une des organisations a recours à la « rédaction épiciène et inclusive » de tous ses documents, qu'il s'agisse de son site web, de ses publications ou encore de ses offres d'emploi (plan d'action 1).

3.2.3.1 Rémunération

Les plans d'action à l'étude s'intéressent également aux questions salariales. Le plan d'action 4 propose des mesures clés pour combler les écarts salariaux, en prévoyant la mise en place d'un « plan approuvé par l'équipe de la haute direction » afin de rectifier tout écart salarial involontaire. Il vise à « mener une vérification du programme d'équité salariale pour remédier aux inégalités systémiques » entre 2023 et 2025. Ce processus de vérification permet de détecter les écarts existants et de mettre en place des mesures correctives pour assurer une rémunération juste et équitable pour tous les employés. Dans le même sens, le plan d'action 12 utilise des outils de suivi des décisions de rémunération pour garantir que celles-ci soient prises de manière équitable. En effet, ce plan souligne que l'organisation continue à utiliser « des outils permettant de repérer tout écart salarial » en comparant les décisions annuelles de rémunération, comme les cotes de rendement, les rajustements de salaire ou encore les gratifications, pour les femmes, les hommes et les membres d'autres groupes diversifiés. Le résultat visé par cette initiative est une « amélioration continue de l'équité salariale au sein de l'entreprise ».

3.2.3.2 Conditions de travail

En plus de la rémunération, d'autres conditions de travail sont ciblées par les initiatives s'inscrivant dans les plans d'action EDI à l'étude. Les actions relatives aux conditions de travail mettent en avant plusieurs mesures visant à améliorer l'accessibilité des lieux de travail, comme illustré par le plan d'action 13, qui vise à assurer « une accessibilité et une mobilité maximales pour les étudiants et étudiantes ainsi que pour les membres du personnel en situation de handicap ». Cette démarche est complétée par une étude des obstacles rencontrés par les titulaires de chaires de recherche du Canada appartenant à des groupes visés, avec un accent particulier sur la conciliation travail-vie personnelle. Au regard de la conciliation des temps sociaux, le programme « Flexible Time Away (FTA) » offre aux employés la possibilité de « take unpaid time off over and above the annual vacation allotment during the summer months. This is a voluntary program designed to support

work/life balance⁴ » (plan d'action 14). Ce programme vise à soutenir l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, en permettant aux employés de mieux gérer leur emploi du temps en fonction de leurs besoins. En complément, le plan d'action 15 propose un « ensemble de mesures, d'avantages et de modes de travail flexibles qui contribuent à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et offrent des solutions permettant de répondre à des besoins individuels diversifiés (aménagement du temps de travail, offre de congés, travail hybride ou 100 % à distance, travail temporaire de n'importe où dans le monde, etc.) ». Ces initiatives permettent aux employés de choisir des modalités de travail adaptées à leur réalité personnelle, renforçant ainsi leur engagement et leur satisfaction au travail.

3.2.3.3 Évaluation du personnel

Les actions en matière d'évaluation du personnel mettent en place des protocoles visant à recueillir des retours afin d'améliorer les pratiques internes et de renforcer la responsabilisation des gestionnaires, notamment en ce qui concerne l'EDI. Par exemple, en ce qui concerne les cadres supérieurs, le plan d'action 7 propose une « évaluation des cadres supérieurs au moyen d'évaluations tous azimuts » qui implique un processus d'évaluation à 360 degrés pour obtenir une vision complète de leur performance, en prenant en compte différents points de vue. De plus, ce même plan d'action renforce la responsabilisation des efforts en matière d'EDI en incluant ces critères dans « les comités d'examen de la gestion du rendement et des talents pour les cadres supérieurs et les hauts dirigeants ». L'objectif est de garantir que l'EDI soit au cœur des évaluations et des processus de gestion des talents au plus haut niveau.

⁴Prendre des congés non rémunérés en plus de vacances annuelles pendant les mois d'été. Il s'agit d'un programme volontaire destiné à favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

3.2.3.4 Santé, sécurité et bien-être au travail

Certains des moyens proposés dans les plans d'action étudiés visent à améliorer la santé et la sécurité en milieu de travail, en mettant l'accent sur l'inclusion et le bien-être psychologique des employés. Par exemple, le plan d'action 5 mentionne le « développement de la capacité des gestionnaires à créer un milieu de travail psychologiquement sain, à offrir un espace de dialogue ouvert et à tenir des conversations courageuses par l'entremise des formations ». D'autres actions visent spécifiquement à renforcer la sécurité psychologique, comme l'initiative d'« offrir des espaces sécuritaires de discussion » (plan d'action 9). Le plan d'action 8 souligne également l'importance de « renforcer l'équité et l'inclusion, et ainsi de favoriser la confiance, d'offrir un espace sécuritaire et d'assurer le bien-être psychologique ».

Le soutien à la santé psychologique est par ailleurs renforcé par la mise en place de programmes et de services accessibles, tels que l'accès gratuit et confidentiel à un programme d'assistance aux employés et à leurs familles (« free and confidential access to our Employee and Family Assistance Program⁵ »), ainsi qu'une couverture étendue pour les praticiens en santé mentale (« extended mental health practitioner coverage under The Globe's benefits⁶ ») (plan d'action 14). Ces mesures témoignent de l'importance accordée à la santé mentale dans les organisations, en offrant des solutions concrètes pour prévenir et gérer les problèmes liés au stress et au bien-être psychologique.

⁵Un accès gratuit et confidentiel à notre programme d'aide aux employés et aux familles.

⁶L'extension de la couverture des praticiens de la santé mentale dans le cadre des prestations du Globe.

3.2.3.5 Suivi des actions

Certains plans d'action proposent des moyens d'assurer un suivi des initiatives EDI, ce qui montre l'importance des outils d'évaluation et des audits réguliers. L'une des organisations élabore un « audit annuel » avec l'appui du comité EDI afin de « présenter un rapport » à son conseil d'administration pour guider la réflexion et les développements futurs (plan d'action 3). De même, un plan d'action mentionne la « création d'un tableau de bord EDI » pour suivre et divulguer les données clés de manière transparente (plan d'action 4).

3.2.4 Le rôle des personnes ou des unités impliquées dans le déploiement des plans d'action EDI

Dans les quinze (15) plans d'action à l'étude, il a été observé que les responsabilités des parties prenantes, que ce soit au regard des objectifs ou des indicateurs, sont rarement mentionnées de manière explicite. Seuls cinq (5) plans d'actions spécifient ces responsabilités. Ces derniers se démarquent en attribuant des rôles précis aux différentes parties prenantes, ce qui permet de mieux définir et suivre les actions liées à leurs objectifs :

- Plan d'action 7 : SCDATA (Statistique Canada)
- Plan d'action 10 : CIFAR (Canadian Institute for Advanced Research)
- Plan d'action 13 : Université de Montréal
- Plan d'action 14 : The Globe and Mail
- Plan d'action 15: Banque Nationale

3.2.4.1 Haute direction

Les directeurs exécutifs jouent un rôle dans la mise en œuvre des plans d'action EDI pour aligner les pratiques de l'organisation avec ces principes, notamment au regard de

l'embauche du personnel. À cet égard, ils doivent « s'assurer que l'EDI est un critère dans les décisions concernant le recrutement de membres dans [...] les programmes ainsi que dans les processus de sélection pour tous [...] les travaux et à toutes les étapes de l'examen » (plan d'action 10). Ils sont également responsables « d'élaborer une stratégie de recrutement qui aide les gestionnaires à assurer une plus grande diversité de la main-d'œuvre » (plan d'action 10), afin de garantir que les pratiques de recrutement reflètent l'engagement envers la diversité. Ils sont aussi chargés de l'« acquisition de talents sur les compétences d'inclusion et de diversité telles que l'interculturalité et les biais inconscients » (plan d'action 15), pour renforcer l'engagement envers la diversité. De manière plus concrète, pour attirer une diversité de candidats, la direction met en place des « stratégies de recrutement ciblées permettant la création de bassins de candidatures diversifiées » (plan d'action 15). Elle doit également « mettre à jour tout le matériel de candidature pour y inclure l'engagement envers l'EDI » (plan d'action 10).

Plus généralement, la direction veille à ce que l'engagement envers l'EDI soit soutenu. Pour ce faire, le plan d'action 10 prévoit que la direction ait pour responsabilité d'« exiger un engagement envers l'EDI des codirecteurs et codirectrices [...] et offrir à tous une formation obligatoire sur l'EDI ». Le plan d'action 7 mentionne à cet égard l'importance de « réviser et mettre à jour le mandat et les responsabilités des membres du conseil d'administration et de la haute direction afin d'ajouter des engagements explicites en matière d'EDI ». Qui plus est, au plan d'action 13, le Vice-rectorat aux ressources humaines et aux affaires professorales (VRRHP) est responsable de « l'étude de la faisabilité d'inclure l'engagement en matière d'EDI dans les critères de promotion des professeurs et professeures et d'autres membres du personnel où une telle mesure serait appropriée » (plan d'action 13), ce qui permettrait de valoriser l'engagement envers l'EDI dans l'évolution des carrières académiques.

L'engagement de la direction au regard de l'EDI se combine à la supervision des travaux. Elle a le mandat de diriger le « déploiement d'un ensemble de mesures, d'avantages et de modes de travail flexibles qui contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle

et vie personnelle et offre des solutions permettant de répondre à des besoins individuels diversifiés » (plan d'action 15), telles que le travail hybride ou à distance. Pour garantir un suivi régulier, le plan d'action 10 mentionne l'ajout « un point permanent sur l'EDI à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration et de la haute direction, et incluent les activités liées à l'EDI dans les documents du conseil d'administration ». Les directeurs exécutifs sont donc également appelés à assumer des responsabilités en matière de communication. Au plan d'action 10, ils veillent à « ce que la communication externe respecte les principes de l'EDI afin de mieux faire connaître les activités [de l'organisation] aux parties prenantes existantes et à celles qui sont peu engagées ou sous-représentées ». Les efforts de communication sont également mentionnés au plan d'action 13, alors que la haute direction assure également la « formation de l'ensemble du personnel à l'utilisation du langage épicène à partir du guide préparé par le Bureau de la valorisation de la langue française » (plan d'action 13), contribuant ainsi à l'adoption d'un langage inclusif et respectueux des genres dans toutes les communications de l'organisation. Ces initiatives visent à promouvoir un environnement plus inclusif et équitable, tout en renforçant l'importance de l'EDI dans les pratiques institutionnelles.

Par ailleurs, la direction soutient activement des initiatives favorisant le dialogue et l'apprentissage, telles que « des groupes de discussion, des ateliers, des cercles d'empathie et des activités soutenues par des librairies humaines » (plan d'action 15). Ces efforts s'accompagnent du lancement d'un projet visant le « développement des compétences en inclusion et diversité » auprès des dirigeants et gestionnaires (plan d'action 15), renforçant ainsi leur engagement envers l'EDI.

Le suivi des dossiers EDI leur incombe également. Afin d'assurer une amélioration continue, ils « examinent les résultats de l'enquête sur l'EDI afin de déterminer les possibilités d'amélioration des pratiques dans l'ensemble de l'organisation » (plan d'action 10). Ils poursuivent aussi « les efforts qui visent à comprendre l'influence de la culture organisationnelle sur l'appartenance, la sécurité et l'accessibilité » (plan d'action 10), dans le but d'améliorer l'expérience des employés.

3.2.4.2 Les comités EDI

Dans certaines organisations, un comité EDI est constitué. Dans le cadre des plans d'action étudiés, deux d'entre eux prévoient explicitement des responsabilités pour ce comité. Au plan d'action 15, il participe la sensibilisation et l'engagement des employés autour des principes de l'EDI. Le comité est chargé « d'établir un calendrier des activités (partage d'expérience, conférences, conseils et astuces) pour informer et sensibiliser les employés et garder le sujet présent tout au long de l'année », ce qui permet de maintenir une attention continue sur les questions d'inclusion. Dans le même ordre d'idées, au plan d'action 15, le Conseil Inclusion et Diversité joue un rôle dans la promotion et la diffusion des valeurs EDI au sein de l'organisation. Le partage de « nombreux témoignages, articles ou vidéos portant sur l'inclusion et la diversité sous des thèmes tels que le racisme, l'accessibilité, le leadership féminin, le Mois de l'histoire des Noirs, la Journée de la vérité et de la réconciliation et l'affirmation de son identité » (plan d'action 15) permet de susciter des dialogues enrichissants à travers divers canaux de communication et de collaboration. Le Conseil publie également « un bulletin d'information mensuel exclusivement consacré à l'inclusion et à la diversité » (plan d'action 15), offrant une plateforme de sensibilisation continue pour les employés.

D'autres mandats peuvent être confiés au comité. Au plan d'action 7, le comité a pour mission « de lancer le nouveau questionnaire de déclaration volontaire et d'encourager les employés à le remplir en soulignant son importance » (plan d'action 7), ce qui contribue à la collecte de données essentielles pour évaluer la diversité au sein de l'organisation et orienter les futures initiatives. En outre, il veille à « ce que le plan d'accessibilité du SCDATA soit communiqué aux tribunaux afin qu'ils puissent accueillir les événements organisés par le tribunal, qu'ils aient lieu en personne ou par vidéoconférence ou téléconférence » (plan d'action 7).

3.2.4.3 Ressources humaines

La direction des ressources humaines (DRH) joue un rôle dans l'intégration de l'EDI au sein de l'organisation. Deux plans d'action soulignent ce rôle. Au plan d'action 7, elle est responsable « d'informer les employés et les gestionnaires des lignes directrices sur l'adaptation des lieux de travail ou des outils des employés ». De plus, la DRH veille à ce que « les employés comprennent et respectent la langue de choix des clients et pratiquent l'offre active de service » (plan d'action 7), en promouvant une communication respectueuse des diversités linguistiques.

Dans le cadre du recrutement, au plan d'action 13, la DRH s'engage dans le « développement significatif du recrutement des femmes dans certains secteurs et des autres groupes visés dans tous les corps d'emploi, en diversifiant les partenariats avec les organismes actifs auprès des personnes issues de ces groupes et en mettant à profit les réseaux des facultés à cet égard ». Elle assure également un « suivi systématique des comités de sélection des professeurs et des professeures afin de s'assurer qu'ils remplissent systématiquement le formulaire Accès à l'égalité où ils doivent justifier l'exclusion de personnes appartenant à l'un des cinq groupes visés dans la liste restreinte de candidatures » (plan d'action 13), pour garantir une transparence dans les processus de sélection. Par ailleurs, la DRH met en œuvre des « approches diversifiées de soutien à la progression en carrière destinées spécifiquement aux groupes visés, par exemple le mentorat et le jumelage inter-linguistique, ainsi que de mesures permettant de faire tomber les barrières et de contrer les biais systémiques qui affecteraient ces groupes » (plan d'action 13), favorisant ainsi une progression équitable en carrière.

3.2.4.4 Les autres acteurs

D'autres acteurs organisationnels peuvent assumer des responsabilités en matière d'EDI. Le plan d'action 13 prévoit à cet égard que le Bureau d'intervention en matière de

harcèlement (BIMH) joue un rôle dans la lutte contre le harcèlement et les comportements discriminatoires au sein de l'université. Il assure la « poursuite de la mise en œuvre du plan d'action de lutte contre les violences à caractère sexuel » (plan d'action 13), contribuant à la création d'un environnement plus sûr et respectueux pour tous les membres de la communauté universitaire.

Le BIMH conduit également une « étude sur l'étendue et la nature des incivilités et comportements vexatoires vécus par les étudiants et les étudiantes ainsi que par les membres du personnel porteurs de divers marqueurs de diversité et [s'assure de la] préparation d'instruments de sensibilisation de la communauté universitaire à cet égard » (plan d'action 13), visant à mieux comprendre les défis auxquels sont confrontés ces groupes et à développer des outils de sensibilisation efficaces. Enfin, le BIMH est chargé du « développement d'interventions préventives ou curatives contre le harcèlement basé sur le sexisme, le racisme, l'islamophobie, l'antisémitisme, l'homophobie et le capacitisme et toutes autres formes de préjugés face à divers marqueurs de la diversité » (plan d'action 13). Ces interventions visent à prévenir et traiter les comportements discriminatoires, tout en favorisant une culture de respect et d'inclusion au sein de l'institution.

3.2.5 Les ressources dédiées aux plans d'action EDI

Dans les quinze (15) plans d'action analysés, aucun ne mentionne spécifiquement les ressources dédiées à l'atteinte des objectifs. Bien que ces organisations aient défini des objectifs clairs dans leurs plans d'action, elles n'ont pas précisé les ressources financières, humaines ou matérielles qui seront mobilisées pour atteindre ces objectifs. Cette absence de précision sur les ressources peut rendre difficile la mise en œuvre effective des actions prévues, car la réussite de tout plan dépend en grande partie de l'allocation adéquate des ressources nécessaires.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, ce chapitre met en évidence les efforts déployés par diverses organisations canadiennes pour intégrer les principes EDI dans leurs pratiques. Les objectifs qualitatifs et quantitatifs identifiés reflètent une volonté de promouvoir un environnement de travail plus inclusif et équitable. Les plans d'action visent à diversifier la composition de la main-d'œuvre, améliorer les processus de recrutement et sensibiliser les employés à l'EDI. Ces éléments posent les bases pour des recommandations futures visant à renforcer l'impact des actions EDI.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

L'analyse des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) a révélé une variété de défis liés à leur mise en œuvre au sein des organisations, en particulier en ce qui concerne les objectifs, les indicateurs, les acteurs impliqués et les ressources allouées. À la lumière de la littérature, ce chapitre propose une réflexion critique sur les résultats recueillis. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure les actions mises en œuvre par les organisations répondent aux défis identifiés au chapitre 1, tout en soulignant les points forts et les lacunes des stratégies examinées.

4.1 LES OBJECTIFS QUI GUIDENT LES PLANS D'ACTION EDI

Un aspect clé des plans d'action réside dans la distinction entre objectifs quantitatifs et qualitatifs. Par exemple, les Déclarations de Performance Extra-Financière (DPEF) (Peretti, 2020) incluent des objectifs mesurables, comme le pourcentage de femmes ou de minorités visibles dans des postes de direction, ou encore des cibles spécifiques pour l'embauche de personnes handicapées. Cette distinction est présente dans les plans d'action analysés. Certaines organisations adoptent une approche combinée : des objectifs quantitatifs pour augmenter la diversité dans des secteurs spécifiques (ex. : parité dans les postes de vice-présidents) et des objectifs qualitatifs centrés sur la promotion d'un environnement inclusif et l'amélioration des pratiques. Cette combinaison permet d'avoir une vue plus complète des progrès réalisés en matière d'inclusion, alors que les objectifs qualitatifs permettent habituellement de contextualiser les objectifs quantitatifs. Cependant, d'autres plans d'action ne prévoient que des objectifs qualitatifs, excluant dès lors les cibles chiffrées.

Naff et Kellough (2003) mettent de l'avant l'idée que les programmes dédiés à l'augmentation et au maintien de la diversité au sein du personnel visent à éliminer les barrières qui entravent l'inclusion des groupes vulnérables ou sous-représentés. Cette idée

est développée par l'analyse des dynamiques internes d'une organisation, comme la ségrégation horizontale (limitation de l'accès des femmes à certains métiers) et verticale (limitation de l'accès des groupes minoritaires à des postes de direction) (Cornet et Warland, 2008). Ces dynamiques empêchent une inclusion réelle dans les sphères décisionnelles et freinent la progression des talents issus de la diversité. Les plans d'action analysés abordent effectivement ces barrières systémiques. Les constats relèvent, par exemple, que la diversité au sein de la main-d'œuvre ne suffit pas. Les organisations doivent aussi garantir l'équité dans la progression professionnelle en éliminant les obstacles structurels. L'objectif est d'atteindre non seulement une représentation plus large, mais aussi une inclusion réelle dans les postes de décision, à travers des actions spécifiques comme le développement de programmes de mentorat et l'amélioration de la parité dans les postes de direction. Les objectifs soulevés sont donc clairs: pour qu'un programme EDI soit efficace, il doit s'attaquer aux barrières systémiques et promouvoir l'inclusion à tous les niveaux.

Qui plus est, les programmes EDI, tels que décrits par Shore et al. (2011) par exemple, visent à garantir une égalité d'accès aux prises de décision et aux ressources organisationnelles, ce qui signifie que les personnes issues des groupes sous-représentés doivent pouvoir accéder aux postes de pouvoir et aux ressources nécessaires pour influencer la stratégie de l'organisation. Cette idée est renforcée par l'exemple de gouvernance inclusive comme un axe majeur de certains des plans d'action à l'étude. Des organisations introduisent alors des comités diversité pour superviser la mise en œuvre des actions, et s'assurent que les dirigeants intègrent les principes EDI dans leur prise de décision. Cette gouvernance inclusive est également soutenue par des objectifs qui visent à améliorer l'accès des minorités à des rôles de direction. Par exemple, plusieurs plans d'action incluent des objectifs explicites pour améliorer la diversité dans les conseils d'administration ou les équipes de direction et mettent en place des mécanismes de suivi rigoureux.

Beaudry et al. (2023 et 2024b) expliquent que l'ambition d'un programme EDI est de créer un environnement où chaque employé, indépendamment de son origine, genre ou statut socio-économique, peut contribuer pleinement à l'organisation. L'objectif d'un plan d'action

EDI est de favoriser une culture organisationnelle inclusive où chacun se sent valorisé, la culture organisationnelle devant être inclusive (Shore et al., 2018). De manière similaire, dans les plans d'action à l'étude, un accent est mis sur l'amélioration du climat de travail et de la culture organisationnelle. Par exemple, plusieurs organisations proposent des actions visant à créer un environnement de travail sûr, exempt de discrimination et basé sur le respect de la diversité. La culture inclusive, promue par ces plans d'action, vise à transformer en profondeur les pratiques organisationnelles pour garantir un environnement respectueux et équitable.

Dans les plans d'action analysés, les efforts de communication visent plusieurs objectifs. L'accessibilité et l'inclusion sont des priorités dans ces communications. Assurer que les informations diffusées, qu'elles soient internes ou externes, sont accessibles à tous, y compris aux personnes en situation de handicap et aux membres issus de milieux divers, est essentiel pour favoriser une plus grande participation et une intégration des divers groupes au sein de l'organisation (Cornet et Warland, 2008).

La sensibilisation à la diversité et à l'inclusion figure également parmi les objectifs principaux des plans d'action EDI analysés. Selon Cornet et Warland (2008), en mettant en lumière les avantages de ces initiatives, tant pour l'organisation que pour chaque employé, les organisations cherchent à promouvoir une adhésion collective. Elles cherchent à montrer que les actions EDI offrent une valeur ajoutée en renforçant la cohésion interne et en contribuant à une culture fondée sur le respect et la reconnaissance des différences individuelles. Ainsi, la transparence et le dialogue ouvert constituent des piliers fondamentaux pour la réussite des initiatives EDI. Une communication régulière et claire sur les objectifs et les progrès renforce la confiance et la responsabilisation des membres de l'organisation, créant ainsi un environnement plus inclusif (Développement économique Canada, 2024). Cette promotion proactive des réalisations et des ambitions EDI contribue également à accroître la crédibilité interne et externe de l'organisation, tout en montrant un engagement ferme en faveur de l'inclusion. Elle permet par ailleurs le partage de bonnes pratiques avec des partenaires externes, tels que les syndicats ou des entités interculturelles,

favorisant ainsi la diffusion de pratiques exemplaires (Cornet et Warland, 2008). À cet égard, Descheneau-Guay(2023) met l'accent sur la collecte de données ventilées et la co-construction avec les groupes concernés, soulignant l'importance d'un dialogue continu. Ce dialogue permet non seulement de mieux comprendre les besoins réels et les inégalités, mais aussi de favoriser l'engagement des membres de l'organisation dans des discussions approfondies sur la diversité, le racisme et la sensibilisation culturelle. Dans les plans d'action analysés, ce dialogue se traduit par des initiatives concrètes de sensibilisation, tel que le partage de témoignages, d'articles et de vidéos autour de thématiques importantes, par exemple le racisme, l'accessibilité, le leadership féminin, le Mois de l'histoire des Noirs, la Journée de la vérité et de la réconciliation, ou encore l'affirmation de l'identité. Ces contenus sont diffusés à travers divers canaux de communication et de collaboration internes, créant ainsi des opportunités pour des discussions enrichissantes et constructives. En s'appuyant sur cette compréhension approfondie des expériences des groupes sous-représentés, les organisations sont en mesure de mettre en place des actions plus ciblées et adaptées, contribuant ainsi à une meilleure inclusion et à une prise de décision éclairée.

Par ailleurs, le leadership inclusif est abordé dans les plans d'action à l'étude. Les dirigeants ne doivent pas seulement orienter les actions, mais aussi entretenir un dialogue authentique avec les membres de l'organisation, incarnant ainsi les valeurs d'inclusion (Descheneau-Guay, 2023). Cette approche permet de renforcer la culture organisationnelle en alignant le leadership avec les principes d'EDI, et en garantissant un engagement réel des employés.

En conclusion, les objectifs qui guident les plans d'action EDI se concentrent sur l'élimination des barrières systémiques qui limitent l'accès et la progression des groupes sous-représentés. L'inclusion réelle au sein des sphères décisionnelles et l'équité dans la progression professionnelle sont des priorités essentielles. Ces plans visent également à créer une culture organisationnelle inclusive où chaque employé se sent valorisé et respecté, tout en promouvant la diversité à tous les niveaux de l'organisation. En combinant des objectifs quantitatifs et qualitatifs, ces initiatives renforcent la crédibilité des organisations et

favorisent une transformation profonde de leurs pratiques, soutenue par une communication transparente et un leadership inclusif.

4.2 LES INDICATEURS DE RESULTATS INSCRITS AUX PLANS D’ACTION EDI

Beaudry et al. (2023 et 2024b) mettent de l’avant l’importance d’une approche multidimensionnelle pour évaluer la diversité et l’inclusion. Par exemple, les objectifs chiffrés tels que l’atteinte de 25 % de postes occupés par des groupes ethniques sous-représentés, se basent sur des indicateurs de résultats bien définis. Cette démarche permet de vérifier l’efficacité des efforts de diversification, tout en alignant les actions avec la réalité du marché du travail. En parallèle, d’autres auteurs, comme Buttner et Tullar (2018), soulignent que l’analyse de la composition de la main-d’œuvre, notamment en tenant compte des différentes catégories de compétences, permet une comparaison entre la répartition démographique au sein de l’organisation et celle des marchés du travail. Cette approche repose sur l’utilisation d’indicateurs spécifiques pour évaluer et interpréter ces dynamiques, par exemple la représentation des femmes dans les postes de direction liés au numérique, et elle permet d’avoir une vision plus nuancée des progrès réalisés dans des segments spécifiques.

Il est possible de recourir de manière combinée à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, comme évoqué dans la littérature (Beaudry et al., 2023 et 2024b). Les résultats des initiatives EDI ne peuvent être mesurés uniquement par le nombre d’embauches ou la proportion de groupes sous-représentés dans les postes clés. Il est également important de recueillir les expériences vécues des employés (par exemple, des minorités visibles ou des personnes en situation de handicap), pour évaluer dans quelle mesure ces groupes se sentent inclus et valorisés. Dans ce sens, les indicateurs comme le taux de roulement des employés issus de groupes sous-représentés, ou encore le sentiment d’inclusion et de satisfaction au travail, jouent un rôle important dans l’évaluation des pratiques EDI. Le nombre de plaintes pour discrimination ou les résultats des enquêtes sur le climat organisationnel peuvent

également signaler la présence de problèmes persistants malgré l'atteinte des objectifs chiffrés. Ces éléments permettent de mieux comprendre les effets des politiques d'inclusion au-delà des simples chiffres, en tenant compte des perceptions et de l'expérience des employés.

Les indicateurs utilisés dans les plans d'action en équité, diversité et inclusion (EDI) jouent un rôle crucial dans l'évaluation de l'efficacité des politiques et des initiatives d'une organisation en matière de diversité et d'inclusion. Ils fournissent des informations précieuses pour la gestion des ressources humaines en mettant en lumière les domaines nécessitant des améliorations ou des ajustements dans les stratégies de recrutement et de développement professionnel (Buttner et Tullar, 2018). Par exemple, certains des plans à l'étude incluent des indicateurs visant à diversifier les effectifs, tels que l'intégration d'obligations redditionnelles pour les gestionnaires dans les évaluations de performance, en lien avec les résultats obtenus en matière d'EDI, notamment sur la diversité des recrutements, des promotions et des mobilités. De plus, l'augmentation du taux de rétention des employés issus de groupes sous-représentés par rapport à la période précédant l'adoption des nouvelles politiques est également un indicateur clé. Par ailleurs, certains indicateurs ciblent des groupes spécifiques. Par exemple, bien que le pourcentage d'employés autochtones d'une organisation soit en ligne avec les données du recensement de Toronto, l'organisation reconnaît l'importance de recruter davantage dans cette population et s'engage à poursuivre ses efforts en ce sens. Ces indicateurs permettent d'évaluer à la fois la diversification globale des effectifs et l'amélioration de la représentation et de la rétention des groupes sous-représentés.

Parmi les indicateurs de résultats, le taux d'emploi des personnes handicapées est particulièrement révélateur de l'efficacité des efforts d'intégration de ces individus dans la main-d'œuvre (Zannad et al., 2013). De même, le pourcentage de femmes au sein du comité de direction constitue un indicateur clé de l'égalité des genres dans les processus décisionnels au plus haut niveau de l'organisation (Zannad et Stone, 2010). Cette évaluation permet de mieux comprendre les dynamiques internes de l'organisation, notamment en examinant le

nombre de femmes, de membres de la communauté LGBTQ+ ou d'autres groupes sous-représentés occupant des postes bien rémunérés et leur taux de roulement par rapport au taux global (Beaudry, et al., 2023). Une fois ce diagnostic réalisé, il est nécessaire de définir des objectifs clairs et mesurables pour corriger les inégalités identifiées. Des actions spécifiques pourraient ainsi être mises en place pour augmenter la diversité dans les postes de responsabilité ou pour améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap. Les plans d'action envisagés s'inscrivent dans cette logique en adoptant des indicateurs concrets permettant d'évaluer les progrès réalisés. Par exemple, l'augmentation de la représentation des minorités visibles à 8,7 % parmi les policières et policiers témoigne d'un effort institutionnel pour favoriser une meilleure diversité au sein des forces de l'ordre. De même, l'objectif d'une hausse de 10 % de la cote de mobilisation des employés sur les questions d'inclusion, en particulier parmi les gestionnaires ayant suivi une formation dédiée, illustre l'importance d'un suivi rigoureux et d'un soutien ciblé aux responsables dont les résultats restent inférieurs à la moyenne.

L'accent mis sur la rétention des employés issus de groupes sous-représentés est souvent un indicateur de l'efficacité des actions d'inclusion. Cette rétention témoigne d'un environnement de travail où l'inclusion est réelle et perçue positivement (Beaudry et al., 2023). Les taux de rétention des minorités visibles, des femmes ou des personnes handicapées sont des indicateurs importants pour jauger l'impact des pratiques EDI sur le long terme. D'autre part, la mobilisation des employés, et plus spécifiquement celle des gestionnaires ayant reçu une formation en inclusion, est un autre élément clé. D'autres indicateurs, comme le climat diversité, qui mesure les perceptions des employés quant à l'engagement de l'organisation envers la diversité, sont aussi à considérer (Beaudry et al., 2023). Ce type de données permet de suivre les progrès réalisés en matière d'engagement et de mobilisation, et d'ajuster les stratégies en conséquence.

Il est essentiel de créer des stratégies organisationnelles complètes et adaptatives. Les indicateurs de diversité, les actions correctives, le soutien du leadership et les stratégies de changement organisationnel sont autant de leviers qui garantissent une réelle transformation.

Les organisations doivent non seulement surveiller la représentativité des groupes sous-représentés, mais aussi s'assurer que l'inclusion fait partie intégrante de leur culture d'entreprise. Les exemples d'objectifs de diversification, d'indicateurs chiffrés et d'initiatives ciblées illustrent l'importance d'une approche holistique, combinant des données quantitatives et qualitatives, pour évaluer la progression vers des environnements de travail plus inclusifs. Beaudry et al. (2023) montrent que les retombées des plans d'action EDI se mesurent non seulement par des objectifs chiffrés mais aussi par les perceptions des employés, leur rétention, et l'adaptation continue des stratégies organisationnelles.

4.3 LES INDICATEURS DE MOYENS INSCRITS AUX PLANS D'ACTION EDI

La présente recherche met en lumière une série d'indicateurs de moyens prévus aux plans d'action EDI à l'étude. Parmi ces indicateurs, les pratiques de dotation sont les plus souvent ciblées comme initiatives pour l'atteinte des objectifs EDI. La littérature souligne à cet égard que les organisations devraient élargir leurs sources de recrutement afin d'inclure une diversité de talents, notamment en ciblant des communautés sous-représentées (Marbot et Nivet, 2013). Ce type d'action observé dans les plans analysés inclut la diversification des plateformes de diffusion des offres d'emploi et l'harmonisation du processus de candidature pour garantir l'équité lors de la sélection. Des mesures sont également prises pour renforcer l'inclusion, non seulement dans le recrutement, mais aussi dans la gestion quotidienne des employés. Parmi ces actions figurent des pratiques d'embauche inclusives, telles que la flexibilité des horaires, afin de faciliter l'intégration de personnes ayant des besoins spécifiques.

Il s'avère également pertinent de constituer des comités de sélection diversifiés afin d'intégrer des perspectives variées et de réduire les risques de biais dans les évaluations (Girier et al., 2020). Certains plans d'action à l'étude se concentrent sur l'examen des processus de sélection et des obstacles potentiels qu'ils peuvent présenter. Il s'agit

notamment de réviser les outils de sélection et d'évaluation pour éliminer les barrières à la participation des candidats issus de la diversité et encourager leur inclusion, par exemple en se concentrant sur les compétences démontrées à travers des tests pratiques ou des simulations, plutôt que sur les sur des critères personnels (Amadiou et Roy, 2019). En outre, une formation obligatoire sur les pratiques de sélection exemptes de préjugés est recommandée afin d'assurer l'objectivité des processus (Coron et Pigeyre, 2020). Dans cet ordre d'idées, les plans d'action à l'étude préconisent de soumettre les procédures de sélection des ressources humaines à des audits réguliers pour vérifier leur objectivité et leur conformité avec les principes de l'EDI.

Les plans d'action à l'étude couvrent donc différentes étapes du processus de dotation, allant du recrutement, à la sélection, à l'accueil et l'intégration et finalement à l'évaluation de ces activités.

Les plans d'action analysés intègrent également des mesures visant à contrer la discrimination et le harcèlement. Ces initiatives incluent souvent la mise en œuvre de pratiques de gestion de la diversité, conçues pour favoriser un environnement de travail inclusif et prévenir tout comportement discriminatoire, qu'il soit perçu ou réel. Ces démarches visent à promouvoir une culture organisationnelle fondée sur l'équité et le respect des différences (Triana et al., 2021). Certaines des organisations à l'étude adoptent des politiques spécifiques, comme celle de prévention de la violence et du harcèlement en milieu de travail, en réponse aux réglementations, pour protéger les employés. Afin d'encourager un environnement inclusif, des mécanismes confidentiels sont mis en place pour que les problèmes de discrimination soient traités sans crainte de représailles. De plus, des initiatives telles que la lutte contre le racisme et l'engagement envers l'équité et l'inclusion sont déployées. Les plans d'action incluent aussi des stratégies contre les biais inconscients et préconisent l'adoption de pratiques exemplaires pour renforcer l'inclusion. Par exemple, un plan d'action recommande le changement de titres de poste ayant des connotations racistes ou coloniales. D'autres plans visent à combattre les préjugés, comme le sexisme, le racisme ou l'islamophobie, afin de garantir que la diversité soit respectée et valorisée au quotidien.

Les plans d'action à l'étude proposent par ailleurs diverses initiatives en matière de gestion des carrières. L'identification de groupes spécifiques, tels que le genre, l'origine ethnique, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, ou d'autres caractéristiques (Zannad et Stone, 2010), ainsi que la mise en place de stratégies pour favoriser leur représentation et leur avancement professionnel, sont souvent une priorité. Parfois associée au mouvement de la responsabilité sociale des organisations et à une démarche éthique, la gestion de la diversité s'inscrit dans une perspective qui cherche à conjuguer performance organisationnelle et respect des valeurs humaines (Zannad et Stone, 2010), ainsi que, la mise en place de stratégies spécifiques pour favoriser leur représentation et leur avancement professionnel, sont souvent une priorité. Certains plans d'action à l'étude cherchent à intégrer les compétences en EDI dans les évaluations de performance des gestionnaires. L'intégration de dimensions EDI dans les programmes de gestion des talents et de développement professionnel est également prévu, témoignant d'une volonté de lier le développement des compétences aux objectifs d'équité. Les actions qui concernent la gestion de carrière préconisent des stratégies visant à promouvoir l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion dans l'évolution professionnelle et la gestion des talents au sein des organisations. Les plans d'action analysés recommandent entre autres de solliciter des nominations auprès des membres de certains groupes sous-représentés afin d'assurer une meilleure représentativité au sein des différentes instances, dont les conseils d'administration, mettant en avant l'importance d'une diversité renforcée au sein des instances dirigeantes.

Les initiatives en matière de formation sont également intégrées aux plans d'action à l'étude. De telles formations peuvent aborder des thèmes spécifiques tels que l'égalité des genres, l'inclusion des personnes en situation de handicap ainsi que l'intégration des minorités ethniques et sexuelles (Beaudry et al., 2023). Et elles visent entre autres à sensibiliser les membres de l'organisation aux enjeux de l'EDI. Des initiatives ciblées sont alors mises en place pour répondre aux défis de la diversité et de l'inclusion, incluant des formations régulières sur des thématiques essentielles et des actions adaptées pour soutenir les employés selon leurs besoins. Les plans d'action à l'étude prévoient des activités de

formation sur des sujets tels que le racisme, les réalités autochtones et la discrimination liée à l'identité, en impliquant différentes catégories de personnel.

Pour favoriser la diversité et l'inclusion, la littérature indique qu'il est crucial de mettre en place des formations sur la diversité et de proposer des programmes de développement professionnel accessibles à tous, notamment pour les groupes historiquement défavorisés (El Abboubi et Cornet, 2012). Les indicateurs de moyens liés à la formation dans les plans d'action examinés visent à renforcer la compréhension des principes de l'EDI. La formation continue est un élément central de la mise en œuvre de l'EDI. Des initiatives comme les activités de formation visant à sensibiliser les dirigeants et les équipes aux enjeux d'inclusion en sont des exemples. Ces activités de formation, qui se veulent des outils de sensibilisation, font partie des indicateurs moyens les plus souvent déployés dans les plans d'action à l'étude.

D'autres initiatives s'inscrivent dans quelques-uns des plans d'action à l'étude, donc s'avèrent un peu plus marginales. C'est le cas de celles qui relèvent de la participation à la prise de décision. La littérature souligne à cet égard que la collaboration avec les représentants et les syndicats pour développer des pratiques de gestion de la diversité, telles que la lutte contre les discriminations, peut renforcer l'engagement envers les initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion (Cornet et Warland, 2008). Les efforts en matière d'EDI impliquent alors la participation des différentes parties prenantes aux processus décisionnels. Par exemple, dans le domaine des relations du travail, un des plans d'action à l'étude prévoit la création de comités paritaires avec les syndicats, favorisant une collaboration équilibrée entre la direction et les représentants des employés pour s'assurer que les questions d'équité, de diversité et d'inclusion soient intégrées dans les négociations et les discussions. Cette approche encourage une prise de décision collective et transparente sur ces enjeux dans les milieux de travail. Beaudry et al. (2023 et 2024b) indiquent que les plans incluent souvent des engagements précis pour changer les comportements ou les pratiques de travail, ainsi que des objectifs visant à améliorer l'interaction avec des collègues de différentes origines. À cet égard, un plan d'action permet au personnel de participer activement aux consultations et de proposer des mesures pour créer un environnement de travail inclusif et sécuritaire. Les

indicateurs de moyens mettent également en avant des mesures visant à encourager la participation des membres des groupes en quête d'équité dans les processus décisionnels.

La communication doit également inclure les parties prenantes externes, comme les clients et les partenaires, afin de promouvoir l'image de l'organisation en tant qu'employeur engagé, responsable et attentif à l'équité (Cornet et Warland, 2008). Les plans d'action EDI ont pour objectif de rendre ces initiatives plus accessibles et visibles, notamment à travers différentes stratégies de communication. Parmi ceux qui ont été étudiés, certains recommandent la mise en place de moyens de communication intégrés pour faciliter l'accueil et l'intégration des personnes des communautés racisées et encouragent les gestionnaires à engager le dialogue sur l'EDI avec leurs équipes. Le partage de témoignages et de ressources permet de créer un espace de discussion inclusif, favorisant une meilleure compréhension des enjeux de diversité et contribuant à l'évolution des pratiques organisationnelles. Par ailleurs, certaines des organisations à l'étude valorisent les initiatives innovantes et renforcent leurs relations avec les communautés autochtones, notamment par la promotion de projets novateurs. Ces approches mettent en avant l'importance de rendre l'EDI visible et compréhensible, tout en favorisant la transparence et l'inclusivité.

La mise en place de plans d'action EDI est un moyen pour réduire les inégalités persistantes sur le marché du travail, notamment les disparités salariales subies par les personnes des groupes sous-représentés. Une analyse approfondie de la situation de ces groupes permet de développer des stratégies adaptées (Statistique Canada, 2023). Un plan d'action à l'étude met l'accent sur la réduction des écarts salariaux, avec l'approbation de la haute direction pour corriger ces inégalités. Un plan d'action prévoit aussi une vérification des programmes d'équité salariale, de manière à identifier et corriger les écarts, tout en garantissant une rémunération équitable grâce à des outils de suivi. Si ce type d'initiative est inscrit dans certains plans d'action, d'autres plans à l'étude esquivent cependant la question de la rémunération. Selon les observations découlant de leur analyse, il ne s'agit pas d'initiatives largement répandues.

Les politiques de travail flexibles, telles que le télétravail et les horaires adaptables, sont essentielles dans la promotion d'un environnement de travail plus inclusif, en tenant compte des besoins diversifiés des employés (Shen et al., 2009). Diverses initiatives visent à favoriser l'inclusion et l'accessibilité. Par exemple, dans l'un des plans d'action à l'étude, il est question de faciliter l'accès et la mobilité pour les personnes en situation de handicap afin de garantir un environnement plus inclusif. Des plans d'action s'orientent vers un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle pour tous les individus, en particulier ceux ayant des besoins spécifiques. Aussi, des programmes de flexibilité du travail, tels que la possibilité de prendre des congés non payés supplémentaires durant certaines périodes, sont proposés dans un des plans analysés pour mieux concilier vie personnelle et professionnelle. Ces mesures, mises en place de manière volontaire, offrent plus de liberté pour la gestion du temps de travail. Un ensemble de dispositifs flexibles est proposé dans certains des plans sélectionnés dans cette recherche, comprenant des aménagements du temps de travail, des congés, des options de travail à distance ou hybride, ainsi que la possibilité de travailler temporairement depuis différents endroits. Ces initiatives visent à offrir des solutions adaptées aux besoins diversifiés des individus, tout en favorisant un environnement de travail plus équilibré et inclusif. Par ailleurs, ces politiques peuvent intégrer des programmes de soutien pour aider les employés à faire face à des besoins spécifiques. Les organisations doivent donc fournir des services de soutien pour aider à atténuer certaines problématiques liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Shen et al., 2009).

Afin de respecter les principes de l'EDI, les organisations peuvent envisager des approches de dotation axées sur les compétences des candidats, en recourant à des outils tels que des tests d'intelligence, de personnalité, d'intégrité ou des évaluations professionnelles, plutôt que de se focaliser sur des critères personnels (Amadiou et Roy, 2019). Les plans d'action à l'étude se penchent plus rarement sur le processus d'évaluation du personnel. En revanche, l'évaluation spécifique des gestionnaires est parfois considérée. Par exemple, dans l'un des plans à l'étude, l'évaluation des cadres supérieurs s'appuie sur un processus à 360 degrés, intégrant divers points de vue pour une analyse globale de leur performance. Les principes

de l'EDI sont aussi intégrés dans les comités d'examen de la gestion du rendement, garantissant qu'ils soient au cœur des processus de gestion des talents et de l'évaluation des cadres dirigeants.

Certaines actions des plans d'action à l'étude se concentrent par ailleurs sur le renforcement de la sécurité psychologique. Le développement des compétences des gestionnaires pour créer un environnement de travail psychologiquement sain met en avant l'importance de l'inclusion et de la reconnaissance des employés, deux éléments essentiels pour leur bien-être psychologique, leur engagement organisationnel et leur performance, comme le soulignent Chen et Tang (2018). Cette démarche inclut la promotion d'espaces de dialogue ouverts et l'acquisition de la capacité à mener des conversations courageuses à travers des formations spécifiques. En instaurant des espaces de discussion sécurisés, les employés peuvent s'exprimer librement et de manière respectueuse, renforçant ainsi leur sentiment d'attachement.

Finalement, des actions de suivi sont parfois prévues aux plans d'action à l'étude. L'importance des outils d'évaluation et des audits réguliers y est soulignée. Une organisation, par exemple, élabore un audit annuel en collaboration avec le comité EDI afin de présenter un rapport au conseil d'administration, permettant ainsi d'orienter les réflexions et les développements futurs. Les audits réguliers de diversité servent à évaluer la représentativité des différents groupes au sein de l'organisation et à identifier les éventuels biais ou motifs de discrimination (Agócs et Burr, 1996). De plus, certains plans d'action prévoient la création d'un tableau de bord EDI pour suivre et divulguer les données clés de manière transparente.

En somme, bien que les indicateurs de moyens utiles à l'atteinte des objectifs EDI soient variés et touchent plusieurs activités de gestion, certains sont plus répandus que d'autres. Les initiatives touchent plus souvent la dotation, la lutte contre la discrimination et le harcèlement, la gestion des carrières et la communication.

4.4 LES PERSONNES IMPLIQUEES AU REGARD DES PLANS D’ACTION EDI

Les leaders de haut rang qui défendent activement la diversité et l’inclusion jouent un rôle clé dans la promotion d’un climat organisationnel inclusif, ce qui influence positivement la performance globale de l’organisation et celles d’autres entités du même secteur (Triana et al., 2021). Dans l’un des plans analysés, la direction a la responsabilité d’intégrer l’équité, la diversité et l’inclusion dans les processus de recrutement et de sélection, en veillant à ce que ces critères soient fondamentaux à toutes les étapes. D’autres plans d’action analysés mettent l’accent sur la valorisation des compétences liées à l’inclusion, telles que l’interculturalité et la gestion des biais inconscients, dans l’acquisition de talents. Ces leaders doivent également veiller à ce que les engagements en EDI soient inclus dans les critères de promotion et développer des politiques formelles de diversité. Enfin, ils doivent auditer régulièrement la diversité dans l’organisation pour identifier des opportunités d’amélioration (Shen et al., 2009).

Le comité EDI contribue de manière essentielle à la conception et à la coordination des politiques de diversité au sein des organisations à l’étude. Il s’assure que les normes organisationnelles respectent les principes d’égalité et de non-discrimination (Bruna et al., 2017). Certains des plans d’action évalués prévoient diverses activités, telles que des témoignages, des conférences et des partages d’expériences, afin de sensibiliser les employés à l’inclusion et à la diversité tout au long de l’année. Des thèmes comme le racisme, l’accessibilité, et le leadership féminin sont souvent abordés, avec un focus sur des événements marquants, comme le Mois de l’histoire des Noirs ou la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation.

La direction des ressources humaines (DRH) est chargée de développer et de mettre en œuvre des stratégies d’équité, de diversité et d’inclusion (EDI) en élaborant des plans de gestion de la diversité, des politiques et des programmes spécifiques (El Abboubi et Cornet, 2012). Au sein de quelques-uns des plans d’action examinés, il est prévu d’informer et de former les employés et les gestionnaires sur les lignes directrices concernant l’adaptation des

environnements de travail ou des outils. D'autres plans examinés soulignent la nécessité pour la DRH de s'efforcer également de diversifier le recrutement des femmes et d'autres groupes visés dans l'ensemble des métiers, en collaborant avec des organismes spécialisés et en exploitant les réseaux de l'organisation. De plus, elle met en place des approches variées de soutien à la progression de carrière pour ces groupes.

D'autres acteurs organisationnels peuvent également jouer un rôle dans les initiatives EDI, comme les bureaux spécialisés dans la prévention du harcèlement. Ces entités visent principalement la lutte contre les discriminations (El Abboubi et Cornet, 2012). Certains des plans d'action sélectionnés pour cette recherche, des bureaux spécialisés dans la prévention du harcèlement sont mis en place pour veiller à la mise en œuvre continue de mesures visant à lutter contre les violences et à développer des interventions préventives ou correctives face à différentes formes de harcèlement liées à des préjugés. Ces bureaux se concentrent notamment sur des questions touchant le genre, l'origine ethnique, la religion, l'orientation sexuelle, les capacités, ainsi que d'autres aspects de la diversité. En offrant un soutien aux victimes et en sensibilisant l'ensemble de l'organisation aux problématiques de discrimination et de harcèlement, ces bureaux contribuent de manière significative à la création d'un environnement de travail inclusif et sécurisé.

Bien que certains plans d'action mentionnent la responsabilité des acteurs organisationnels à l'égard des objectifs à atteindre et des moyens à déployer, la majorité ne le fait pas. Or, le succès de ces politiques ou plans repose sur la collaboration efficace de plusieurs acteurs clés, chacun jouant un rôle précis dans la mise en œuvre et le suivi des initiatives EDI (El Abboubi et Cornet, 2012). Chaque groupe, des leaders aux employés, joue un rôle distinct mais complémentaire, essentiel à la réussite de ces initiatives

4.5 LES RESSOURCES PREVUES AUX PLANS D’ACTION EDI

Les plans d’action EDI analysés présentent une lacune majeure, soit le manque de précisions sur les ressources nécessaires à leur mise en œuvre. Or, sans une planification minutieuse des ressources humaines, financières et matérielles, les actions prévues risquent de rester lettre morte. L’absence d’une stratégie claire d’allocation des ressources entraîne une exécution plus difficile, comme des retards, et empêche de répondre aux exigences des objectifs fixés. Une bonne gestion des ressources est indispensable pour transformer les ambitions en matière EDI en résultats concrets. Ainsi, pour garantir le succès des plans d’action, il est essentiel de les évaluer régulièrement afin d’utiliser les résultats obtenus pour engager un processus d’amélioration continue (El Abboubi et Cornet, 2012). De plus, la clarification de ces aspects dès l’élaboration du plan d’action permet de garantir une mise en œuvre harmonieuse et cohérente. Par ailleurs, il est nécessaire d’articuler la politique de gestion de la diversité aux notions d’efficacité (meilleur service aux usagers), mais également d’efficience (meilleure utilisation des ressources disponibles), ainsi qu’aux préoccupations liées à la qualité (El Abboubi et Cornet, 2012). Enfin, il se profile aussi l’importance de disposer de ressources suffisantes et adéquates, tant en termes financiers qu’humains (El Abboubi et Cornet, 2012).

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, les plans d’action EDI reposent sur une approche multidimensionnelle visant à éliminer les barrières systémiques et à promouvoir une culture organisationnelle inclusive. Les objectifs combinent des cibles quantitatives et qualitatives, soutenus par des indicateurs de résultats et de moyens variés, bien que certains soient plus répandus que d’autres. La réussite de ces plans repose sur l’implication coordonnée des leaders, des comités EDI et des ressources humaines, malgré un manque souvent noté de précisions sur les ressources allouées. Pour transformer ces ambitions en actions concrètes, une

planification rigoureuse des ressources humaines, financières et matérielles est indispensable. Ainsi, une stratégie claire et des engagements soutenus sont essentiels pour réaliser des changements tangibles en matière d'EDI.

.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude a permis d'explorer les enjeux liés à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans les milieux de travail canadiens, mettant en lumière à la fois le contenu des plans d'action et les défis persistants. L'analyse révèle que malgré une prise de conscience croissante de l'importance de l'EDI, de nombreuses organisations peinent encore à mettre en place des plans d'action concrets et efficaces.

Les plans d'action EDI visent à promouvoir un environnement de travail inclusif et équitable, en augmentant la diversité et en favorisant l'égalité des chances pour tous les employés. Pour atteindre ces objectifs, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont utilisés afin d'évaluer la représentativité des groupes cibles, le sentiment d'inclusion perçu, ainsi que les retombées des initiatives sur la satisfaction et l'équité organisationnelle. Les parties prenantes, allant des dirigeants aux employés, jouent un rôle complémentaire en soutenant, supervisant et participant activement aux initiatives EDI, ce qui contribue à assurer leur succès et à renforcer une culture d'inclusion. Cependant, un manque de ressources dédiées, tels que des budgets spécifiques ou des outils de suivi, risque de limiter le déploiement efficace et durable des initiatives d'inclusion et de diversité.

Sur le plan théorique, cette étude contribue à enrichir la littérature sur l'EDI en offrant une analyse de la situation actuelle dans les organisations canadiennes. Elle met en lumière les interconnexions complexes entre les différents enjeux de l'EDI et souligne l'importance d'une approche holistique dans la recherche et la théorisation de ces enjeux. Sur le plan pratique, les résultats fournissent des informations précieuses principalement pour les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines. Ils laissent envisager la nécessité de développer des outils de diagnostic plus efficaces pour évaluer les besoins en matière d'EDI, de renforcer la formation et la sensibilisation à tous les niveaux de l'organisation,

d'élaborer des stratégies ciblées pour réduire les disparités entre les groupes et de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation des initiatives EDI.

Malgré ces contributions, cette étude présente certaines limites. La nature dynamique des enjeux EDI signifie que certaines données peuvent rapidement devenir obsolètes. L'étude se concentre principalement sur le contexte canadien, limitant potentiellement la généralisation des résultats à d'autres contextes culturels ou géographiques. La complexité des enjeux EDI rend difficile l'isolement de facteurs spécifiques influençant les résultats observés. Qui plus est, les plans sélectionnés sont ceux qui sont rendus publics, de manière volontaire par les organisations. L'accessibilité aux plans d'action canadiens demeure donc limitée aux organisations qui choisissent de divulguer leur plan, ce qui laisse envisager un manque de représentativité de la documentation sélectionnée. Une autre limite importante relève de la composition de l'échantillon, alors que les organisations publiques et les OBNL sont surreprésentés. Bien que ce type d'organisation soit effectivement celui qui met le plus souvent en œuvre des plans d'action EDI (Beaudry et al., 2024a et Deschênes et al., 2023), des organisations privées peuvent se prêter à l'exercice. Or, l'accès aux plans d'action de ces entreprises privées s'est avéré ardu, plusieurs choisissant de ne pas les diffuser publiquement. L'analyse des plans d'action dans ce mémoire ne permet pas de rendre compte de l'étendu des contextes organisationnels.

Cette recherche ouvre la voie à plusieurs pistes prometteuses pour des études futures. Des études longitudinales pourraient fournir des indices sur l'évolution des pratiques EDI et leurs retombées sur les organisations et le personnel. Une analyse intersectionnelle plus approfondie des expériences des individus appartenant à plusieurs groupes sous-représentés pourrait enrichir la compréhension des défis complexes auxquels ils sont confrontés et ouvrir la voie à une réflexion sur le contenu des plans d'action EDI. Des études empiriques sur l'efficacité de différentes stratégies et interventions EDI permettraient d'identifier les meilleures pratiques. Des comparaisons internationales pourraient mettre en lumière l'influence des contextes culturels et réglementaires sur les pratiques EDI. Finalement, dans

un contexte politique et économique où les principes de l'EDI sont fortement remis en cause, l'évolution des plans d'action EDI dans le temps en milieu de travail est une voie à explorer. La recherche demeure discrète sur les conséquences de l'évolution du discours politique et économique ainsi que, plus généralement, de l'évolution des mentalités sur les pratiques organisationnelles. Dans le champ de l'EDI, ces questions s'avèrent d'intérêt et méritent d'être fouillées.

En conclusion, cette étude souligne l'importance de l'EDI dans les milieux de travail canadiens et met en évidence le chemin qui reste à parcourir. Elle appelle à une action concertée de la part des organisations, des décideurs politiques et des chercheurs pour créer des environnements de travail véritablement équitables, diversifiés et inclusifs. Les défis sont nombreux, mais les opportunités d'amélioration et d'innovation sont tout aussi importantes. En continuant à explorer, à analyser et à agir sur ces enjeux, nous pouvons aspirer à un avenir professionnel plus juste et plus inclusif pour tous.

ANNEXES

Grille d'analyse

Objectifs inscrits au plan d'action			
Nature des objectifs		Indicateurs retenus	
Quantitatifs (cibles à atteindre) :	Qualitatifs :	De résultats :	De moyens :
Actions			
Actions déployées	Personnes ou unités responsables	Échéancier	Ressources dédiées (matérielles, financières, humaines)
Dotation (recrutement):			
Dotation (présélection et sélection) :			
Dotation (accueil et intégration) :			
Rémunération :			

Conditions de travail (conciliation des temps sociaux notamment) :			
Évaluation du personnel :			
Gestion de la carrière :			
Formation et développement du personnel :			
Prévention du harcèlement en milieu de travail :			
Santé, sécurité et bien-être :			
Climat de travail :			
Participation à la prise de décision :			
Autres :			
Notes supplémentaires			

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agócs, C. et Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45.
- Aktouf, O. (2006). *Sources documentaires en sciences sociales*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Amadiou, J.-F. et Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès*, 83(1), 162-169.
- Arreola, F. et Milliat, A. S. (2022). Question (s) de diversité et inclusion dans l'emploi: nouvelles perspectives. Éditorial. *Question(s) de management*, 38(1), 75-80.
- Avenier, M.J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, A. Jolibert, et C. Haon (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion* (pp. 6-45). Pearson France
- Barel, Y. et Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Revue Management et Avenir*, (8), 85-102.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 38(220), 269-283.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., et Sanni Yaya, M. (2024a). Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail : Une diversité d'enjeux pour des organisations inclusives. *Revue RH*, 27(1). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-1/deploiement-plan-action-edi-milieu-travail>
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., et Sanni Yaya, M. (2024b). *La gestion de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité en milieu de travail. Du diagnostic au plan d'action*. Presses de l'Université du Québec.
- 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. https://www.uqar.ca/uqar/professeurs/gestion/beaudry_catherine/recherche_action_edi_beaudry_deschenes_sanni_yaya.pdf

- 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.
- Bourdeau, S., Legoux, R. et Grange, C. (2021). La diversité dans les équipes, une médaille qui a son revers. *Gestion*, 46(3), 54-58.
- Bourgeois, I., (2016). La formulation de la problématique. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (pp. 51-75. Presses de l'Université du Québec
- 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.
- Bruna, M. G., Frimousse, S. et Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche. *Management & Avenir*, (6), 39-71.
- Brunelle, E. (2022). Quand la « lutte contre les discriminations » se fait « promotion de la diversité »: Pour une approche sémio-politique de la teneur des discours institutionnels. *Politiques de communication*, 1(18), 35-64.
- Buttner, E. H. et Tullar, W.L. (2018). A representative organizational diversity metric: a dashboard measure for executive action. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(3), 219-232.
- Cachat-Rosset, G., Klarsfeld, A. et Carillo, K. (2021). Analyse multi-niveau de l'effet du climat diversité sur l'identification organisationnelle –Importance de la perception d'«insider ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 121(3), 3-19.
- Campbell, T. et Bourbonnais, V. (2023). From Compliance to Inclusion: Implementing an Equity, Diversity and Inclusion Action Plan for a Federal Funding Program in Canada. *Journal of Research Administration*, 55(2), 37–53.
- Charmaz K. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis* (2nd ed.). SAGE.
- Chen, C. et Tang, N. (2018). Does perceived inclusion matter in the work place ? *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 43-57.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A. et Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. (2024). *La discrimination*. Retrieved from <https://www.cdpedj.qc.ca/fr/vos-obligations/ce-qui-est-interdit/la-discrimination>

Cornelissen, L. et Turcotte, M. (2020). *La persistance de la surqualification en emploi des immigrants et des non-immigrants*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2020001/article/00004-fra.htm>

Conseil de l'information sur le marché du travail (CIMT). (s.d.). *Comprendre la sous-représentation sur le marché du travail canadien : une analyse des définitions et des approches*. En ligne : <https://lmic-cimt.ca/fr/comprendre-la-sous-representation-sur-le-marche-du-travail-canadien-une-analyse-des-definitions-et-des-approches/>

Cornet, A. et Delhaye, C. (2007). Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ? Dans Actes de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.

Cornet, A. et Warland, P.(2008).La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations, *Diversité, Ressources humaines*.

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

Coron, C. et Pigeys, F. (2020). L'appropriation des politiques d'égalité professionnelle par les acteurs : Éléments de contexte et conditions. *Management international*, 24(1), 127-139.

Crête, J. (2009). L'éthique en recherche sociale. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd., pp. 285-301). Presses de l'Université du Québec.

Descheneau-Guay, A. (2023). *Équité, diversité et inclusion (EDI) : Au cœur de la réussite étudiante*. Observatoire sur la réussite en enseignement supérieur. <https://www.oresquebec.ca/dossiers/equite-diversite-et-inclusion-edi-au-coeur-de-la-reussite-etudiante/>

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 EDI en milieu de travail. Rapport de recherche – résultats quantitatifs*. En ligne : https://www.uqar.ca/uqar/professeurs/gestion/beaudry_catherine/vf_rapport_donnees_quantitatives.pdf

Développement économique Canada. (2024). *Guide : Construire un plan d'action EDI*.

Doucet, H. (2002). La recherche qualitative. *L'éthique de la recherche : Guide pour le chercheur en sciences de la santé* (pp. 225-248). Presses de l'Université de Montréal.

Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M. et Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.

- El Abboubi, M. et Cornet, A. (2013). Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37(4), 57-66.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Fonds de recherches du Québec – Société et Culture (FRQSC). (2022). Équité, diversité et inclusion. Fonds de recherches du Québec – Société et Culture (FRQSC). <https://frq.gouv.qc.ca/equite-diversite-et-inclusion-edi/>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (5e éd.). Chenelière Éducation.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, (7), 23-42.
- Genin, É., Laroche, M. et Marchadour, G. (2020). Gender equality in the workplace in Quebec: strategic priority for employers or partial response to institutional pressures? Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, 41(7), 959-975.
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME*, 29(2), 7-17. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01230943>
- Girier, D., Lamouri, J. Et Pulido, B. (2020). *Biais inconscients et recrutement*. IVADO, Université de Montréal, OBVIA et RIQEDI.
- Gouvernement du Canada. (2024). *Les Autochtones et leurs communautés*. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100013785/1529102490303>
- Kohn, L., et Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, 53(4), 67–81.
- Loiseau, H. (2019). L’observation documentaire à l’ère du cyberspace. *Recherches Qualitatives, Hors-série*(24), 20-35
- Maizeray, L., Sauvage, F., et Schwamberger, Y. (2022). Les apprenti(e)s RH et le sentiment d’inclusion : un levier pour une marque employeur en adéquation avec les attentes des apprenti(e)s dans une optique de fidélisation. 31^e Congrès de l’AGRH. IAE Lille Université de Lille. https://agrh2020.sciencesconf.org/data/pages/MAIZERAY_et_al.pdf
- Marbot, E. et Nivet, B. (2013). Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française: réalité, opportunité et aliénation. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, 50-60.

- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives, Hors série*(5), 70-81.
- Mor Barak, M. E. et Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64.
- 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.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Observatoire des inégalités. (n.d.). *L'accès à l'emploi des personnes ayant une incapacité*.
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2024). *Guide de saines pratiques RH : La valorisation de la diversité en milieu de travail*. Ordre des CRHA.
- Peretti, J.-M. (2020). La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF). *Management & Sciences Sociales*, (29), 6-20.
- Peretz, H., Levi, A. et Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875-903.
- Petit, N. et Durieux, F. (2014). Explorer et terser : les deux voies de la recherche. Dans Thiétart, R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management* (pp. 76-104). Dunod.
- Ryan, A. M. et Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 295-310.
- Sabourin, P. (2009). L'analyse de contenu. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (5th ed.) (pp. 415-432). Presses de l'Université du Québec.
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B. Et Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Shore, L. M., 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.

- Shore, L. M., Cleveland, J. N. et Sanchez, D. (2018), Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189.
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers: Une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, 43(267), 118-132.
- Statistique Canada. (2023). *Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité en 2022 : résultats de l'Enquête sur la population active*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/230830/dq230830a-fra.pdf?st=bU3dBsJm>
- Statistique Canada (2023). *Proportion des femmes et des hommes travaillant dans les postes de gestion, données annuelles (tableau 14-10-0335-03)*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410033503>
- Statistique Canada. (2024a). *Qualité de l'emploi chez les membres des Premières Nations vivant hors réserve et les Métis, 2022*. Série thématique sur les peuples autochtones. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/41-20-0002/412000022024002-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024b). *Un système d'immigration pour l'avenir du Canada : Contexte*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/campagnes/avenir-systeme-immigration-canada/contexte.html>
- Travis, D. J., Shaffer, E., & Thorpe-Moscon, J. (2020). Getting real about inclusive leadership : Why change starts with you. Catalyst. <https://www.catalyst.org/research/getting-real-about-inclusive-leadership/>
- Triana, M. C., Gu, P., Chapa, O. et Richard, O. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60, 145-204.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches Qualitatives, Hors Série*(5), 38-45.
- Université Laval. (n.d.). *Concepts clés en EDI*. Université Laval. <https://www.ulaval.ca/equite-diversite-inclusion/concepts-cles-en-edi>
- Voyer, P. (2000). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* : 2e édition. Les Presses de l'Université du Québec.
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R. et Grande, B. (2018). We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multiprofessional teams. *Leadership Quarterly*, 29(3), 389–402.

Younas, A., Wang, D., Javed, B. et Zaffar, M. A. (2021). Moving beyond the mechanistic structures: The role of inclusive leadership in developing change-oriented organizational citizenship behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(1), 42-52.

Zannad, H. et Stone, P. (2010). Mesurer la diversité en entreprise: pour quoi et comment? *Management et Avenir*, 8(38), 157-175.

Zannad, H., Cornet, A. et Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, 85-97.

