







**La gestion de la diversité et de l'inclusion dans un milieu de travail en tenant compte de la complexité des relations humaines.**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences

PAR

© ARMANDE ALIX GOHOUN

**Septembre 2025**





**Composition du jury :**

**Nadia Lazzari-Dodeler, président du jury, UQAR**

**Marie-Noelle Hervé Albert, directeur de recherche, UQAR**

**Faiza Elloumi, codirecteur de recherche, Université de SFAX Tunisie**

Dépôt initial le 30 juin 2025

Dépôt final le 01 septembre 2025







UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse 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.



Dédié à mes enfants Nissi et  
Rapha, pour leur amour indéfectible.



## **REMERCIEMENTS**

À l'issue de ce mémoire, je souhaite exprimer toute ma gratitude à toutes ces personnes qui de prêt ou de loin ont été présents à chaque étape de mon parcours universitaire. Ce chemin, parfois jalonné de doutes, de stress, de pleurs, de découragement, mais aussi de résilience et d'espoirs aurait été bien plus difficile sans leur soutien indéfectible.

Je remercie tout particulièrement Madame Marie-Noëlle Albert, directrice de ce mémoire et professeure en Gestion des Personnes en Milieu de Travail, tout particulièrement mon professeure en Complexité. Sa patience, sa disponibilité et son engagement tout au long de ce projet ont été d'une aide précieuse. Ses conseils avisés, ses encouragements et sa capacité à m'orienter dans les moments de désespoir m'ont permis de progresser avec confiance et rigueur. Sa bienveillance et son exigence ont été pour moi une véritable source d'inspiration.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à l'ensemble des enseignants du programme Gestion des personnes en milieu de travail. Leur expertise, leur passion pour la transmission des savoirs et leur implication dans notre formation ont grandement enrichi mon expérience académique. Leur pédagogie et leur capacité à rendre compréhensibles des notions complexes ont été des atouts majeurs dans mon apprentissage.

Ma reconnaissance va aussi à Kamisse Damien, dont le soutien et les encouragements constants ont été essentiels à la poursuite de la rédaction de ce mémoire. Sa confiance et son engagement à mes côtés ont été une source de motivation inépuisable. Je n'oublie pas mon père Gohoun Ouogou et ma mère Meako Adrienne, qu'à ma sœur de cœur Diane Kouamé à qui je dédie ce mémoire qui m'ont entouré de leurs conseils, de leur amour et de leur soutien moral tout au long de cette aventure, ce qui m'a permis d'aborder chaque étape avec sérénité et détermination.



## RÉSUMÉ

Dans un contexte professionnel où la mondialisation et la diversité des effectifs s'intensifient, la gestion de la diversité et de l'inclusion est devenue un enjeu stratégique pour les organisations. Ce mémoire s'inscrit dans cette dynamique en analysant la diversité et l'inclusion à travers la complexité des relations humaines, en s'appuyant sur la pensée d'Edgar Morin. L'objectif principal est de comprendre comment une approche complexe permet d'éclairer les dynamiques d'intégration, de cohésion et de performance dans des environnements professionnels multiculturels. Après une revue de la littérature mettant en lumière les concepts clés et les enjeux liés à la diversité et à l'inclusion, la recherche adopte l'autopraxéographie comme méthodologie. Cette démarche réflexive et narrative, basée sur l'expérience personnelle du chercheur, permet de confronter les savoirs théoriques aux réalités du terrain et d'analyser en profondeur les défis rencontrés : communication interculturelle, biais inconscients, stéréotypes, mécanismes d'exclusion, alliances informelles et résistances au changement. L'étude accorde une attention particulière au rôle du leadership inclusif dans la création d'un climat de travail harmonieux et équitable. Les résultats montrent que la diversité, bien gérée, constitue un levier d'innovation, de bien-être et de performance pour l'organisation. Toutefois, des obstacles persistent, notamment les préjugés, la résistance au changement et l'absence de leadership inclusif. L'importance de stratégies adaptatives, de la formation continue, de la création d'espaces de dialogue et d'une gestion réflexive ressort comme essentielle pour instaurer un environnement réellement inclusif. Parmi les limites, la subjectivité inhérente à l'autopraxéographie et la difficulté à généraliser les résultats à d'autres contextes sont relevées. Ce travail ouvre néanmoins des perspectives pour de futures recherches, telles que l'élargissement à d'autres secteurs, l'utilisation de méthodes mixtes et l'étude de l'impact du télé travail sur la diversité et l'inclusion.

Mots clés : diversité, inclusion, complexité, leadership, relations humaines, interculturalité, gestion organisationnelle.





## ABSTRACT

In a professional context where globalization and workforce diversity are intensifying, managing diversity and inclusion has become a strategic challenge for organizations. This thesis fits within this dynamic by analyzing diversity and inclusion through the complexity of human relationships, drawing on Edgar Morin's theoretical framework. The main objective is to understand how a complex approach can illuminate the dynamics of integration, cohesion, and performance in multicultural professional environments. Following a literature review highlighting key concepts and issues related to diversity and inclusion, the research adopts autopraxéography as its methodology. This reflective and narrative approach, based on the researcher's personal experience, allows for the confrontation of theoretical knowledge with field realities and provides an in-depth analysis of the challenges encountered: intercultural communication, unconscious biases, stereotypes, exclusion mechanisms, informal alliances, and resistance to change. The study pays particular attention to the role of inclusive leadership in creating a harmonious and equitable work climate. The results show that well-managed diversity serves as a driver of innovation, well-being, and organizational performance. However, obstacles persist, including prejudice, resistance to change, and the absence of inclusive leadership. The importance of adaptive strategies, continuous training, the creation of spaces for dialogue, and reflective management emerges as essential for establishing a truly inclusive environment. Among the limitations, the subjectivity inherent in autopraxéography and the difficulty of generalizing results to other contexts are noted. Nevertheless, this work opens up perspectives for future research, such as expanding to other sectors, using mixed methods, and studying the impact of telework on diversity and inclusion.

*Keywords:* diversity, inclusion, complexity, leadership, human relations, interculturality, organizational management.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	xi
RÉSUMÉ .....	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX .....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....	5
1.1 DIVERSITE ET INCLUSION.....	5
1.1.1 Historique .....	5
1.1.2 Définitions .....	7
1.1.3 Les effets de la diversité et l'inclusion .....	10
1.1.4 Les difficultés liées à la mise en œuvre.....	13
1.1.5 Le leadership inclusif .....	17
1.2 COMPLEXITE DES RELATIONS HUMAINES .....	25
1.2.1 Facteurs amplifiant la complexité .....	25
1.2.2 Approche pour mieux gérer la complexité : une approche inspirée par Edgar Morin .....	28
1.3 OBJECTIF DE RECHERCHE .....	30
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	33
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	33
2.2 PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES .....	34
2.2.1 Le positivisme .....	34
2.2.2 Le constructivisme.....	35

2.3	CHOIX METHODOLOGIQUE : L’AUTOPREOGRAPHIE ; UN RECIT A LA PREMIERE PERSONNE .....	36
2.3.1	Les différentes étapes de l’autopraxéographique.....	37
2.3.2	Choix des expériences vécues.....	38
2.3.3	Les limites de son application.....	39
2.4	ETHIQUE DE RECHERCHE .....	40
2.5	UTILISATION DE L’IA .....	40
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....		41
3.1	TEMOIGNAGES .....	41
3.1.1	Témoignage 1.....	41
3.1.2	Témoignage 2.....	45
3.1.3	Témoignage 3.....	50
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSIONS .....		53
4.1	ANALYSE .....	53
4.1.1	Comprendre la diversité et de l’inclusion dans un milieu de travail multiculturel.....	53
4.1.2	L’impact du leadership dans la gestion d’une équipe multiculturelle .....	64
4.2	DISCUSSION .....	68
4.2.1	Apports théoriques .....	68
4.2.2	Recommandations managériales.....	72
CONCLUSION GÉNÉRALE .....		75
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....		77

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 Quelques définitions du leadership .....	18
--	----



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

**CISSS**            Centre Intégré de Santé et de Services Sociaux

**BTS**             Brevet de Technicien Supérieur

**DEC**             Diplôme d'Etude Collégiale





## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un monde professionnel en constante évolution, la gestion de la diversité et de l'inclusion est devenue un enjeu majeur pour les organisations; à tel enseigne qu'aujourd'hui, les organisations sont obligées de composer avec une main-d'œuvre de plus en plus variée (Yadav et Lenka, 2020). Cette réalité attire l'attention de nombreux chercheurs, en particulier dans les sociétés occidentales où la diversité au sein des équipes connaît une forte progression (Cho et al., 2017 ; Roberson, 2006). Face à cette tendance, les études portant sur la diversité se sont multipliées ces dernières années (Seliverstova, 2021), et les entreprises occidentales cherchent désormais à mieux comprendre et à optimiser la gestion de cette diversité (Yadav et Lenka, 2020). En effet, les problématiques concernant la diversité culturelle s'accroissent dans les milieux de travail (Konrad et al, 2006). Il est à noter que dans chaque pays la diversité en milieu de travail s'apprécie selon les besoins et la valeur de l'entreprise, car de différents facteurs peuvent influencer la variabilité des conditions d'accueil dans ces régions du monde. Les demandes en main d'œuvre dans ces pays ont une incidence considérable sur la gestion de la disparité des diversités (Racine et Hallée, 2018). Ce nouvel environnement de travail lié à la diversité constitue une richesse inexprimable et peut favoriser l'innovation et booster les performances des organisations qui doit être gardée et valorisée (White, 2017). Ceci met en évidence le travail des gestionnaires pour bien l'administrer et l'implanter. En intégrant des personnes issues de divers horizons, les entreprises peuvent bénéficier de perspectives variées qui stimulent la créativité et la résolution de problèmes. Cependant, la diversité seule comme axiome ne suffit pas aux entreprises pour atteindre leurs objectifs. Selon Beaudry et al. (2024), une approche structurée de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) permet aux entreprises de créer un environnement de travail plus harmonieux et productif. De même, Racine et Hallée (2018) soulignent que la diversité en milieu de travail doit être gérée avec une approche proactive afin de prévenir les discriminations et favoriser l'égalité des chances. Ainsi, pour en tirer pleinement profit, il est nécessaire de créer un environnement de travail

inclusif. L'inclusion est un principe fondamental qui vise à garantir que chaque individu, indépendamment de ses caractéristiques personnelles, puisse pleinement contribuer à la réussite collective; elle repose sur la reconnaissance et la valorisation des différences, contribuant ainsi à une cohésion sociale et organisationnelle plus forte. Comme le souligne Sen (1999), une société véritablement inclusive est celle qui permet à chacun de s'épanouir sans être limité par des barrières systémiques. Dans le contexte professionnel, l'inclusion est un levier essentiel pour la performance et l'innovation. Selon Dobbin et Kalev (2016), les entreprises qui adoptent des politiques inclusives bénéficient d'une meilleure collaboration et d'une diversité de perspectives qui enrichissent la prise de décision. De même, Nussbaum (2011) affirme que l'inclusion ne se limite pas à l'accès aux opportunités, mais implique une transformation des mentalités et des structures pour garantir une véritable équité.

Toutefois, malgré les avancées en matière d'inclusion, des défis persistent. Les préjugés inconscients et les discriminations systémiques continuent d'entraver l'accès équitable aux ressources et aux opportunités. Comme le rappelle Fraser (2003), l'inclusion ne peut être effective sans une remise en question des inégalités structurelles qui façonnent nos sociétés. Chang et al. (2023) expliquent que ces différences peuvent créer des dynamiques imprévisibles et des complexes au sein des équipes. Une approche nuancée, intégrant les principes de la pensée complexe d'Edgar Morin, est donc nécessaire pour comprendre et gérer ces interactions et d'identifier les leviers d'une gestion efficace de la diversité et de l'inclusion. Elle permet de prendre en compte la diversité des perspectives et d'identifier les interconnexions et les effets non linéaires au sein des équipes.

Ce mémoire s'inscrit dans cette dynamique et propose d'explorer la gestion de la diversité et de l'inclusion à travers le prisme de la complexité. L'objectif principal de cette recherche est d'analyser comment une approche complexe permet d'éclairer les dynamiques d'intégration, de cohésion et de performance dans des environnements professionnels multiculturels, en mettant en lumière l'impact des interactions entre individus et groupes sur l'intégration et la collaboration. Nous analyserons aussi les dynamiques complexes qui sous-tendent la diversité et l'inclusion en milieu de travail.

Cette recherche sera divisée en quatre chapitres. Le premier chapitre se concentrera sur une analyse approfondie de la littérature existante, permettant d'examiner les concepts théoriques, qui façonnent le sujet d'étude en définissant les concepts de diversité, d'inclusion, de complexité, et en examinant les principales théories et modèles. Cette section établira les fondements conceptuels et théoriques indispensables à une compréhension approfondie et nuancée de la problématique étudiée. Le deuxième chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche, précisant le choix de la méthode utilisée tout en mettant en évidence les limites potentielles afin d'assurer la transparence et la rigueur dans l'analyse des résultats. Le troisième chapitre s'articulera autour des expériences et témoignages professionnelles du chercheur, mettant en lumière les dynamiques humaines et organisationnelles observées à travers des situations concrètes et vécues. Enfin, le dernier chapitre se focalisera sur l'interprétation et la discussion des résultats obtenus, en les confrontant aux cadres théoriques précédemment explorés et en formulant des propositions managériales.



## **CHAPITRE 1**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Le premier chapitre de ce mémoire vise à poser les fondations théoriques nécessaires à la compréhension de la gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail, en tenant compte de la complexité des relations humaines. Cette section propose d'explorer les concepts clés, l'évolution historique, les principales définitions et les enjeux liés à la diversité et à l'inclusion, tout en mettant en lumière les défis et les leviers associés à leur mise en œuvre.

#### **1.1 DIVERSITE ET INCLUSION**

La diversité et l'inclusion sont deux concepts fondamentaux pour créer un environnement équitable et enrichissant, aussi bien dans un milieu de travail que dans la société en général. En valorisant la diversité, la fonction publique témoigne de son engagement envers une société plus inclusive (Gouvernement du Québec, 2024). Associer diversité et inclusion conduit à créer un environnement plus dynamique et innovant ; cela permet de bénéficier de la richesse des perspectives variées, d'améliorer la prise de décision, d'accroître la satisfaction et la rétention des employés, et de mieux comprendre et servir une clientèle diversifiée (Gouvernement du Québec, 2024). En résumé, la diversité apporte les différences, et l'inclusion les valorise pour créer un tout harmonieux et prospère.

##### **1.1.1 Historique**

La diversité et l'inclusion ne sont pas des concepts nouveaux. Ils se sont accentués au fil du temps par des décennies de luttes et de revendications pour l'égalité et les droits sociaux.

Pour comprendre pleinement la diversité, il est essentiel de l'inscrire dans une perspective de lutte contre les inégalités et les discriminations (Ely et al., 1996). A partir de l'an 2000, les organisations européennes ont progressivement intégré la dimension de la diversité dans leurs stratégies, s'inspirant des expériences américaines (Bereni, 2009). Cependant, ce n'est qu'à partir de l'an 2004 que le terme "diversité" a acquis une visibilité significative dans le paysage médiatique et politique français (Bereni, 2009 ; Doytcheva et Hachimi, 2010).

Ces mouvements ont cherché à éliminer les discriminations et à promouvoir l'égalité des chances pour tous, indépendamment des origines et des divergences. Au Canada, les femmes sont sous-représentées dans les postes de direction avec un taux de 32% en moins que les hommes, révélant ainsi un déséquilibre persistant dans l'accès aux postes à responsabilité (Statistique Canada, 2023), aussi elles gagnent en moyenne 11,1 % de moins que les hommes à l'heure (Statistique Canada, 2022). Cette discrimination ne se manifestait pas seulement au niveau des femmes mais aussi des personnes immigrantes. En effet, il existe un écart salarial significatif entre les étrangers et les autres Canadiens (Lamb et al., 2018). Les données montrent qu'il existe aussi des discriminations au niveau professionnel concernant les étrangers avec un taux supérieur de 15 % par rapport à la population générale (Statistique Canada, 2022). En plus, le biais lié au nom, particulièrement envers les personnes d'origine arabe et africaine, persiste dans les pratiques d'embauche, singulièrement au Québec (Beauregard, 2020) ; alors qu'ils sont plus souvent surqualifiés pour leur emploi que les personnes nées au Canada (Cornelissen et al., 2020). Face aux inégalités persistantes, il est impératif de renforcer les initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion au sein des organisations, caractérisant ainsi la nécessité de garantir l'équité en entreprise par la création de postes dédiés à la diversité et à l'inclusion (Kelly et Dobbin, 1998).

Le terme « diversité » est alors né de cette nécessité de nommer et de comprendre les changements sociétaux profonds (Kelly et Dobbin, 1998 ; Arreola et Milliat, 2022) ; dans le but de construire une société plus juste et inclusive, où chacun puisse s'épanouir dans un environnement exempt de toute discrimination à l'égard des groupes défavorisés (Syed et al., 2009). Ces luttes et mouvements sociaux ont jeté les bases des concepts modernes de

diversité et d'inclusion, mais il reste encore des défis à relever pour atteindre une véritable égalité et inclusion pour tous.

### **1.1.2 Définitions**

Comme le rappellent Yadav et Lenka (2020), la diversité et l'inclusion sont des notions complexes, multidimensionnelles, dont la signification diffère selon les environnements sociaux et organisationnels.

#### **1.1.2.1 Diversité**

La diversité est une valeur fondamentale qui reconnaît et célèbre les différences entre les individus. Selon le dictionnaire Larousse illustré en 2018, la diversité est l'ensemble de tout ce qui est varié, différent. La notion de diversité en elle-même est interprétée de manière variée selon différents auteurs et contextes. Selon Yadav et Lenka (2020), la diversité est la manifestation des différences et particularités qui font de chacun un individu unique. Pour aller plus loin, la diversité permet de découvrir certains aspects visibles tels que l'origine ethnique, la nationalité, le genre, l'âge, la religion, l'orientation sexuelle, mais aussi des différences subtiles comme les expériences professionnelles, la durée de l'emploi (Yadav et Lenka, 2020).

Sur le plan organisationnelle, la diversité se caractérise par l'intégration d'un large éventail d'employés ou de personnes issues de cultures diverses et ayant parfois des parcours professionnels différents. Les individus ont des caractères uniques, ce qui fait que la diversité en milieu de travail met en exergue la pluralité des expériences, des perspectives et des talents que chaque personne apporte à l'organisation (Roberson et al., 2017). Ces différences individuelles peuvent susciter des mécanismes d'identification ou au contraire de différenciation, influençant ainsi nos relations avec autrui (Roberson, 2019).

Pour les entreprises, la diversité n'est pas seulement une question de responsabilité sociale, elle représente un levier stratégique et un atout majeur dans le sens où elle permet d'apporter des perspectives variées et donc de stimuler l'innovation, améliorer les relations avec les clients, attirer les meilleurs talents et améliorer la performance financière. La diversité est valorisée comme une richesse, un atout pour les entreprises et un engagement envers l'équité et le respect des différences individuelles (Garner-Moyer, 2006). Car une équipe diversifiée peut proposer des solutions plus créatives et des idées plus novatrices, en raison de leurs différentes manières de penser et de résoudre les problèmes. La confrontation d'idées issues d'horizons variés favorise une prise de décision plus éclairée et plus robuste (Richard et Johnson, 2001). Dans un milieu de travail, de nombreuses initiatives en faveur de la diversité peuvent être liées à une stratégie de profit visant à promouvoir la diversité comme étant un facteur essentiel de développement et de stabilité économique (Garner-Moyer, 2006 ; Bruna, 2011). En misant sur la diversité, dans un contexte de concurrence accrue, les entreprises anticipent les évolutions du marché du travail et sécurisent leur approvisionnement en compétences rares (Bruna, 2011). La diversité favorise donc un environnement de travail où les échanges d'idées et de perspectives sont enrichis, stimulant ainsi l'innovation et la croissance (Yadav et Lenka, 2020). Toutefois, cette diversité peut cependant avoir un impact et poser certains défis potentiels, ce qui peut nuire à la collaboration et cohésion des équipes (Syed et Ozbilgin, 2015), par exemple créer des conflits interculturels, des stéréotypes et préjugés, discriminations et des résistances. Dovidio et al. (2002) expliquent, les biais intergroupes peuvent générer des attitudes négatives envers les membres de groupes différents, limitant ainsi leur potentiel et leur contribution. La diversité est une réalité sociale complexe qui ne se réduit pas à une simple notion positive, mais qui soulève des enjeux multiples et parfois contradictoires (Bruna, 2011). Cependant, en abordant ces défis de manières proactive, les entreprises peuvent maximiser les avantages de la diversité tout en minimisant les impacts négatifs potentiels ; créant ainsi un environnement de travail favorable, harmonieux et productif. C'est dans ce sens que Carcillo et Valfort (2018) soulignent que la diversité en milieu de travail, lorsqu'elle est bien gérée, peut devenir un atout considérable pour l'innovation et la performance des entreprises. Il est donc crucial



de créer un environnement où chacun se sent chez lui et capable de contribuer pleinement. En d'autres termes, une organisation diversifiée n'est vraiment efficace que lorsqu'elle est également inclusive.

#### 1.1.2.2 Inclusion

Si la diversité a longtemps été étudiée, l'inclusion est un concept plus récent dans le champ de la gestion (Shore et al., 2011) ; notion en vogue dans de nombreux domaines, elle va bien au-delà de la simple diversité par sa définition littérale : Être inclus, c'est faire partie d'un tout (Bouquet, 2015). Selon Le Capitaine (2013), L'inclusion est le processus d'assurer à toutes personnes, indépendamment de leurs différences, une appartenance au sein de l'organisation. Pendant que la diversité célèbre les différences, l'inclusion, elle, vise à créer un environnement de travail où ces différences sont non seulement acceptées, valorisées, respectées mais surtout où chacun se sent capable de contribuer pleinement à la mission et aux objectifs de l'organisation (Oswick et Noon, 2014). Autrement dit, L'inclusion crée un environnement où la diversité est valorisée, et où chacun a sa place (Shore et al., 2023). L'importance de l'inclusion réside dans ses nombreux avantages ; elle ne se limite pas à traiter les individus de manière égale, elle vise à créer des environnements où chacun puisse s'épanouir en toute authenticité (Arreola et Milliat, 2022). En effet, un environnement inclusif favorise la créativité et l'innovation en permettant à toutes les voix d'être entendues, il améliore ainsi la satisfaction et la rétention des employés en créant un sentiment d'appartenance (Shore et al., 2023). De plus, il renforce la réputation de l'organisation en montrant un engagement pour l'équité et le respect de toutes les personnes. Dans les organisations, l'inclusion ne se résume pas simplement à respecter la diversité, mais à reconnaître et à intégrer la complexité des relations humaines; la diversité est un fait, l'inclusion un acte (Roberson, 2019), qu'il faut mettre en pratique. Les interactions entre les individus sont façonnées par plusieurs facteurs différents, notamment les expériences personnelles, les croyances culturelles, les émotions, les styles de communication, et les dynamiques de pouvoir; ces relations, bien que potentiellement enrichissantes, peuvent aussi être source de défis et de tensions, c'est dans ce sens que Garner-Moyer l'inclusion comme

un défi lié à la gestion de la diversité. Elle est vue comme la réalisation et l'adoption du couple équité-efficacité.

La gestion de la diversité est considérée comme un moyen de respecter la différence et constitue un engagement de l'employeur à l'égard de ses salariés. L'intégration des minorités est par exemple appelée à être une valeur fondamentale source de cohésion sociale. Un courant de recherche en économie développe l'idée qu'efficacité et équité sont deux notions qui vont être de plus en plus liées ; celles-ci ne sont en effet pas perçues comme les deux termes d'un arbitrage à l'issue duquel si l'un gagne, l'autre perd nécessairement mais il existe, pour reprendre l'expression de B. Gazier, des interactions complexes entre les deux notions (Garner-Moyer, 2006, p.27).

Enfin l'inclusion dans une entreprise c'est gérer la main d'œuvre de façon socialement responsable et redéfinir le rapport d'équité entre les composantes de l'entreprise : entreprise/employé et employé/employé (sans tenir compte du genre, de l'origine et de la culture).

### **1.1.3 Les effets de la diversité et l'inclusion**

Dans le contexte actuel, la diversité et l'inclusion sont considérées comme des éléments essentiels pour assurer le bon fonctionnement et la performance des entreprises et leur impact s'étend non seulement aux individus mais aussi aux groupes et à l'organisation dans son ensemble ; améliorant ainsi le bien-être de leurs employés, renforcer la créativité de leurs équipes et accroître leur efficacité globale (Roberson, 2019).

#### **1.1.3.1 Au niveau individuel**

La diversité et l'inclusion ont des effets profonds et positifs sur les individus au sein des organisations. Plusieurs auteurs montrent que la diversité, si elle n'est pas gérée de

manière inclusive, peut avoir des effets contraires sur l'attachement des individus à leur organisation (Tsui et al., 1992). La diversité et l'inclusion influencent à la fois leur bien-être personnel et leur développement professionnel, créant ainsi un environnement de travail plus harmonieux et productif ; par le sentiment d'appartenance et d'acceptation qui renforce leur engagement envers l'organisation ; en effet lorsque les employés se sentent respectés et valorisés pour leurs différences, ils développent un sentiment d'appartenance plus fort à l'entreprise (Dobbin et Kalev, 2016). Toujours selon Dobbin et Kalev (2016) un environnement de travail inclusif crée un sentiment d'appartenance qui encourage les employés à s'engager pleinement dans leurs tâches. Cela traduit une plus grande satisfaction au travail et une motivation renforcée. En outre, la diversité et l'inclusion favorise aussi le développement personnel et professionnel des individus. En effet, travailler dans un environnement diversifié favorise le développement des compétences et des expériences (Thomas et Ely, 1996) cela permet aux employés de se former, de se perfectionner et de progresser vers des postes à plus hautes responsabilités ; de même elles développent également la satisfaction et la motivation des employés qui se sentent plus satisfaits et motivés dans un environnement inclusif (Roberson, 2019) réduisant ainsi le turnover et augmente la productivité. Un environnement inclusif contribue à réduire le stress et l'anxiété des employés, ainsi, lorsque les employés se sentent inclus et respectés, ils sont moins exposés à la discrimination et aux micro-agressions, ce qui contribue à leur bien-être psychologique (Yadav et Lenka, 2020). La réduction des discriminations et des micro-agressions permet aux employés de se sentir plus à l'aise et en sécurité, ce qui a un impact positif sur leur bien-être général et leur santé mentale.

#### 1.1.3.2 Au niveau de l'équipe

La diversité et l'inclusion ont un impact positif sur la dynamique de groupe en stimulant la créativité et en favorisant des relations de travail harmonieuses et une communication efficace entre les employés (Syed et Ozbilgin, 2015) améliorant la performance collective ;

les groupes diversifiés développent de meilleures relations interpersonnelles et une collaboration accrue ce qui renforce la cohésion de l'équipe. Les membres de l'équipe apprennent ainsi à apprécier et respecter les différences ce qui crée un environnement de travail plus harmonieux et inclusif. La diversité encourage la remise en question des idées reçues et permet d'envisager un large éventail de solutions, ce qui contribue à améliorer la qualité des prises de décisions (Richard et Johnson, 2001), représentant ainsi un puissant moteur de créativité en favorisant la confrontation des idées (Nemeth et al., 2004). La diversité stimule la créativité et l'innovation au sein des équipes (Thomas et Ely, 1996). Cette capacité à innover est un atout dans un environnement de travail compétitif. Les résultats de recherches approfondies démontrent que la diversité est un facteur clé de l'innovation en milieu professionnel (Adler 2002). Adler (1994) affirme qu'une équipe diversifiée est plus apte à trouver des solutions originales et adaptées aux défis complexes, car elles bénéficient d'une plus grande diversité de points de vue et de compétences. Les individus ayant travaillé dans un environnement multiculturel sont plus aptes à s'adapter à des situations nouvelles et à interagir avec des personnes de cultures différentes; comme le qualifie Gauthey et Xardel (1990) quand ils utilisent l'expression « clairvoyants de l'interculturel » pour désigner ceux qui possèdent une compréhension approfondie et une capacité d'anticipation des dynamiques culturelles; ils sont souvent plus adaptables, flexibles face aux défis interculturels et sont également plus efficaces en matière de communication interculturelles ce qui réduit les malentendus et les conflits, et favorise une collaboration harmonieuse.

#### 1.1.3.3 Au niveau de l'organisation

Il est largement reconnu que la diversité et l'inclusion sont une source de richesse pour les entreprises, qui se traduit par un impact positif sur la performance de l'organisation (Yadav et Lenka, 2020) tant sur les plans économique, social, culturel et managérial. En effet, les entreprises qui valorisent la diversité bénéficient d'une plus grande capacité d'adaptation aux changements, d'une meilleure compréhension des marchés et d'une plus

grande ouverture culturelle (Bereni, 2009). Dans un contexte économique compétitif, la diversité est de plus en plus considérée comme un atout stratégique pour attirer les talents, stimuler l'innovation et améliorer la satisfaction des clients (Garner-Moyer, 2006 ; Bruna, 2011). C'est ce que Bruna (2011), explique par la diversité est un facteur différenciant qui permet aux entreprises de se démarquer, ce qui leur donne un avantage concurrentiel en matière de recrutement. Ainsi, en encourageant la diversité, les entreprises créent un environnement de travail plus riche, plus stimulant et plus propice à l'épanouissement des employés (Yadav et Lenka, 2020) ; permettant ainsi aux employés de l'organisation de tirer davantage profit des idées et des compétences que chaque membre dispose, ce qui favorise de meilleures pratiques dans les prises de décisions (Ely, 2004). Toutefois, elle est aussi un atout pour les entreprises qui souhaitent établir des relations plus étroites avec leurs clients et mieux répondre à leurs besoins spécifiques (Garner-Moyer, 2006). En effet, pour les entreprises à service clientèle par exemple, la diversité permet une expérience client optimale qui permet d'établir des liens plus forts avec les clients, en leur offrant des interactions personnalisées et respectueuses et adaptées aux différentes cultures (Cox et Blake, 1991) ; de plus les entreprises qui priorisent la diversité et l'inclusion consolident leur image et attirent une clientèle diversifiée et fidèle (Roberson, 2019) ; car perçues comme étant plus équitables et respectueuses, ce qui renforce leur image de marque et attire une clientèle diversifiée. Cela peut également fidéliser les clients existants et en attirer de nouveaux.

#### **1.1.4 Les difficultés liées à la mise en œuvre**

La mise en œuvre de la diversité et de l'inclusion dans les organisations peut rencontrer des défis et obstacles. Bien que des bénéfices en termes d'innovation et de résolution de problèmes soient nombreux, cela peut cependant avoir un impact négatif sur la cohésion et l'engagement des membres (Schippers et al., 2003 ; Widmer et al., 2009). En effet, ne pas tenir compte des enjeux liés à la diversité peut compromettre l'engagement des employés, la fidélisation des talents et, à terme, la performance globale de l'entreprise (Bruna, 2011) ; les

acteurs sont interconnectés et s'influencent réciproquement (Beaudry et al.,2019). Il est donc important de comprendre les difficultés potentielles pour les surmonter efficacement.

#### 1.1.4.1 Les biais inconscients

Les biais inconscients ou préjugés inconscients peuvent conduire à des décisions injustes et discriminatoires, entravant la diversité et l'inclusion. En effet, ces biais lorsqu'ils font surface, ils deviennent un obstacle pour l'équité en matière de recrutement, de promotion et d'évaluation des performances, ce qui rend difficile la mise en place de pratiques équitables (Roberson, 2019). Ils peuvent aussi occasionner une analyse erronée de nos perceptions et de nos jugements, ce qui conduit à des décisions inéquitables et discriminatoires envers certains individus ou groupes; les membres de groupes minoritaires peuvent éprouver un sentiment d'isolement, ce qui se traduit par un engagement moindre, une plus forte intention de départ et un taux d'absentéisme plus élevé, entraînant ainsi des coûts supplémentaires en termes de coordination et de communication (Richard et Johnson, 2001). Ces attitudes peuvent nuire à la performance de l'organisation (Ely, 2004), car les individus veulent se sentir acceptés dans leur entourage, malgré leur différence. Ainsi, la manière dont une personne est perçue par ses collègues peut avoir un impact significatif sur son évolution et son intégration (Flynn et al., 2001).

#### 1.1.4.2 La communication interculturelle

Un outil essentiel pour un manager, qui l'utilise de manière constante pour interagir avec son équipe ; dans un environnement diversifié, des différences de perception et d'interprétation peuvent émerger, notamment en ce qui concerne la définition de concepts tels que « objectif », qui peut varier considérablement d'une culture à l'autre. Prenons par exemple le cas des Américains qui voient les objectifs comme des chiffres précis, tandis que les Japonais les perçoivent comme une ligne de conduite (Genoux et al., 2012). En plus, les

barrières linguistiques peuvent également compliquer la situation ; et c'est exactement ce que pensent Genoux et al., (2012) quand ils disent que les divergences culturelles peuvent engendrer des difficultés de communication et de compréhension, tant au niveau du langage verbal que non verbal, ainsi que des habitudes individuelles. Ces différences linguistiques peuvent entraîner des malentendus et des difficultés de communication entre les employés (Syed et Ozbilgin, 2015) et même entre personnes qui parlent la même langue (Genoux et al., 2012). Il est donc important de faire attention à ce que l'on dit et surtout de communiquer activement pour éviter toutes incompréhensions et frustrations de tout genre.

#### 1.1.4.3 Les conflits

La diversité peut parfois freiner la créativité en raison de difficultés de communication et de catégorisation (Homan et Van Knippenberg, 2014) ; cela peut entraîner des malentendus et des conflits et rendre la mise en œuvre de la diversité et de l'inclusion plus complexe. Des conflits interpersonnels, des différences de points de vue ou des problèmes de langage peuvent rendre difficile la collaboration au sein de certaines équipes, ce qui peut nuire à leur performance ; Ces écarts culturels, qu'ils soient liés à la langue, aux valeurs ou aux habitudes, peuvent créer des situations de malentendus au sein des équipes de travail (Genoux et al., 2012). Selon certains chercheurs, la présence de personnes d'origines diverses au sein d'une équipe de travail peut engendrer des tensions, un manque de cohésion, si les gestionnaires ne prennent pas les mesures nécessaires pour favoriser l'inclusion (Flynn et al., 2001).

#### 1.1.4.4 La résistance au changement

Un frein majeur à la mise en place de politiques et de pratiques favorisant la diversité et l'inclusion au sein des organisations. Les préjugés et la peur de l'inconnu peuvent freiner l'adoption de nouvelles pratiques (Dobbin et Kalev, 2016). Dans un rapport présenté au MIDI

en 2014, Gagnon et al mettent en évidence le fait que plusieurs observateurs de la vie publique considèrent les minorités ethnoculturelles issues de l'immigration comme un danger qui pourraient bousculer et sont incompatibles aux valeurs traditionnelles avec les principes de base de la démocratie libérale, tels que l'égalité entre les sexes et la tolérance envers les religions et les pratiques sexuelles différentes (Gagnon et al, 2014). D'autres voix s'élèvent du milieu des politiciens pour dénoncer la passivité des politiques du multiculturalisme comme étant un moyen qui encourage la création d'enclaves ethnoculturelles poussant à une vie en retrait des autres membres de la société d'accueil (Gagnon et al, 2014). Ce milieu social des pays d'accueil qui est résistant au changement, pense que les immigrants doivent s'intégrer aux us et coutumes de leur milieu d'accueil et non de les bouleverser, car leur plus grande crainte est que la politique du multiculturalisme peut générer un fossé de l'État-providence et réduire la redistribution des richesses. Ce genre de pratique, selon les concepteurs de cette théorie de non-changement social, détruira les bases de la solidarité et mettra mal à l'aise la cohésion sociale (Etzinger, 2006, cité par Gagnon et al, 2014).

#### 1.1.4.5 Le manque de sensibilisation et de formation

L'éducation au multiculturalisme a été toujours le moyen pour permettre aux citoyens de consolider l'harmonie entre les groupes et de combattre les préjugés en favorisant l'enrichissement mutuel par la célébration de la diversité et l'échange interculturel ; elle renforce et valorise aussi le regard sur soi au milieu des employés issus des minorités visibles en valorisant leur héritage culturel (Banks et McGee Banks, 2010). Il est à noter que sans une formation adéquate, les employés peuvent ne pas comprendre l'importance de la diversité et de l'inclusion et comment y contribuer positivement (Yadav et Lenka, 2020). Les recherches de Shore et al., (2011) démontrent que la diversité est une condition nécessaire mais non suffisante pour l'inclusion. L'efficacité des initiatives de diversité et d'inclusion dépend en grande partie de la qualité des politiques et des pratiques organisationnelles mises en place



(Syed et Ozbilgin, 2015). Il est donc indispensable que les leaders adoptent des comportements inclusifs (Shore et al., 2022).

### **1.1.5 Le leadership inclusif**

Favoriser l'inclusion dans un milieu de travail ne signifie pas simplement rassembler des personnes de diverses cultures (Shore et al., 2011), mais cela implique également de créer des conditions favorables à une réelle inclusion à travers un leadership favorable (Shore et Chung, 2022).

#### **1.1.5.1 Le leadership**

Le concept de leadership a suscité de l'intérêt auprès de plusieurs chercheurs qui ont mis en évidence son importance dans la gestion des organisations, en soulignant qu'il contribue à améliorer la performance des équipes, à renforcer la motivation et le moral des membres, et à faciliter l'adaptation au changement (Avolio et al., 2009). Ces nombreuses recherches ont donné plusieurs définitions mais aucune n'a fait l'unanimité (Kellerman, 2012 ; Volckman, 2012). Cependant, même si cela semble une lourde tâche, il est important de trouver une définition claire du leadership ; car ce concept occupe une place importante dans nos sociétés (Silva, 2016). Le New English Dictionary, en 1908, définissait le leadership comme la capacité de mener ; c'est de là que le concept de leadership a fait son intégration dans le milieu de travail (Rost, 1991). Pour arriver finalement en 1970 où il a été défini comme « l'initiation et le maintien de groupes ou d'organisations en vue d'atteindre les objectifs du groupe ou de l'organisation » (Rost, 1991, p. 59). Pour des spécialistes, le leadership est un ensemble de comportements qui influencent les individus à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs (Northouse, 2021). Dans le cadre de cette étude, une analyse des définitions du leadership a été menée à travers diverses sources littéraires regroupées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 Quelques définitions du leadership

	Traduit par Google	Version original
Rost, 1991, p.59	Le leadership est une relation d'influence entre des leaders et des suiveurs qui visent de véritables changements reflétant leurs objectifs commun	<b>Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes</b>
Schein, 1992, p.2	Le leadership est la capacité de sortir de la culture pour initier des processus de changement évolutifs qui sont plus adaptés	<b>Leadership is the ability to step outside the culture to start evolutionary change processes that are more adaptive</b>
Northouse, 2014, p.3	Le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus afin d'atteindre un objectif commun	<b>Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal</b>
Antonakis et Day, 2018, p. 5	Le leadership peut être défini comme la nature des relations entre un individu et le groupe autour d'un objectif commun	<b>Leadership can be defined as the nature of the relations between an individual and the group around a common goal</b>

La définition du leadership a évolué d'une vision centrée sur l'autorité à une vision centrée sur les relations et le développement. Selon Rost (1991), une analyse des écrits sur le leadership entre 1900 et 1990 a révélé l'existence de plus de 200 définitions ; en se basant sur cette réalité, McCleskey (2014) soutient que s'efforcer de trouver une définition unique du leadership serait peine perdue car cela peut dépendre du contexte, de la situation ou des intérêts de la personne qui l'étudie. Grint (2005) dans ces travaux propose quatre (4) perspectives distinctes les unes des autres qui permettent d'explorer différemment, de comprendre et de pratiquer le leadership en fonction des contextes, des besoins et des perceptions.

La première approche considère le leadership comme une question de position : ici, le leader est celui qui occupe une place officielle ou un poste d'autorité dans la hiérarchie. Cette vision met l'accent sur le rôle formel et le pouvoir institutionnel, mais elle ne prend pas toujours en compte l'influence réelle exercée sur le groupe, surtout dans des situations informelles ou complexes.

La deuxième perspective s'intéresse au leadership comme une question de personne. Dans cette optique, ce sont les qualités personnelles, les compétences ou le charisme qui définissent un leader. Cette approche valorise les attributs individuels, comme la capacité à motiver ou à inspirer, mais elle peut négliger l'importance du contexte et des dynamiques de groupe.

La troisième façon de voir le leadership est de le comprendre à travers les résultats. Ici, un leader est reconnu pour sa capacité à atteindre des objectifs, à résoudre des problèmes ou à obtenir des performances positives. Cette vision est centrée sur l'efficacité et les impacts concrets du leadership, mais elle ne tient pas toujours compte des processus ou des moyens employés pour arriver à ces résultats.

Enfin, la quatrième perspective met l'accent sur le leadership comme un processus. Selon cette approche, le leadership n'est pas seulement lié à une personne ou à une position, mais il se construit dans les interactions, les échanges et les relations au sein d'un groupe. Il

s'agit d'un phénomène collectif et dynamique, qui évolue en fonction des situations et des contributions de chacun.

#### 1.1.5.2 Autre style de leadership

Le style de leadership adopté par un individu est fonction de sa personnalité et de ses expériences ; pourtant un bon leader doit être flexible à toutes situations, ainsi plusieurs types de leadership sont nécessaires selon les situations (Maes et Debois, 2021 ; Grint, 2005). Explorons ensemble quelques styles de leadership afin d'élargir notre compréhension des approches efficaces dans différents environnements.

##### 1.1.5.2.1 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est une approche qui vise à inspirer et à mobiliser les individus au-delà de leurs attentes initiales, en les encourageant à adopter une vision ambitieuse et à développer leur potentiel ; ce type de leader se caractérise par sa capacité à instaurer un climat de confiance et de collaboration, par son charisme et sa positivité favorise l'innovation et la créativité au sein de l'équipe qu'il dirige (Bass, Avolio et Atwater, 1996). En allant au-delà des normes et des règles préétablies tout en assurant le respect de la sécurité et des objectifs de l'entreprise (Walumbwa et al., 2008 ; Nelson, 2014). Le leader transformationnel conçoit ses idées et les communique avec les autres (Ackoff, 1999 ; Tahari, 2021). Dans un milieu de travail, le leadership transformationnel contribue de manière significative à dynamiser l'implication et à optimiser les résultats des employés. N'Dao et Fall (2024) explique que la performance des employés dans leur travail est influencée par leur motivation autonome, qui est elle-même affectée par la perception qu'ils ont d'un leader transformationnel. Il est un modèle, une inspiration pour son équipe et favorise le développement de leurs compétences, en agissant de manière exemplaire et en s'appuyant sur ses valeurs fondamentales (Hersey et Blanchard, 1996). Cependant, au-delà des organisations elles-mêmes, le leadership transformationnel exerce une influence notable

sur les cultures de travail et les politiques de gestion humaine. En effet, quand les entreprises ont des cultures qui encouragent la croissance, elles peuvent mieux innover, travailler ensemble et surmonter les difficultés, ce qui est important pour un leadership transformationnel (Murphy, 2024). Cela démontre que cette approche du leadership peut influencer positivement la culture organisationnelle et renforcer la dynamique collective.

#### 1.1.5.2.2 Le leadership servant

Le leadership servant se distingue par une vision centrée sur le développement et le bien-être des collaborateurs ; il favorise un climat de confiance et de collaboration grâce à un soutien émotionnel et une implication communautaire permettant d'atteindre un objectif collectif (Liden, 2024). Ce type de leader trouve sa satisfaction par le service aux autres, il vise principalement à développer son équipe, en cultivant l'esprit de service, en promouvant la collaboration et en stimulant l'engagement des employés (Davrou et al., 2017). Il favorise aussi le bien-être psychologique des employés, ce qui diminue les risques d'épuisement professionnel (Panaccio, 2021). Toujours selon ces mêmes auteurs, ses caractéristiques principales sont son intégrité, son honnêteté et sa capacité à développer une autonomie fondée sur des ressources internes disponible par la réflexion personnel (Davrou et al., 2017). Le leader servant met l'accent sur l'intelligence collective afin de favoriser l'évolution de chaque membre de l'équipe (Greenleaf, 2002). Ce modèle n'est pas figé, mais évolue en fonction des besoins des collaborateurs et du contexte organisationnel (Bentein et al, 2022). Leur priorité est de former de nouveaux leaders ; Ils permettent à leurs équipes de résoudre les problèmes de manière autonome (Belet, 2013). Cette approche est particulièrement pertinente pour les jeunes gestionnaires, comme le souligne Gosselin (2024), l'adoption du leadership servant permet aux nouveaux cadres de fidéliser leurs talents et de créer une culture organisationnelle fondée sur la confiance et la transparence.

#### 1.1.5.2.3 Le leadership authentique

Le leadership authentique construit sa légitimité par des relations honnêtes et transparentes (Boudreau, 2022) ; plutôt que de se laisser guider par les attentes d'autrui, il cherche à être la même personne au travail et à la maison. Dans cette perspective, Corriveau et Roch (2021) soulignent que les méthodes introspectives et les outils de réflexion sont des leviers essentiels pour développer un leadership basé sur l'authenticité. Les leaders de types authentique sont conscients d'eux même, communiquent avec transparence, agissent avec équité et s'engagent envers des valeurs qui dépassent leurs intérêts personnels (Johnsen, 2018). L'un des éléments clés du leadership authentique est sa capacité à favoriser une communication claire et inspirante ; en effet selon Lord et Gabriele (2023), l'influence d'un leader repose sur sa capacité à transmettre un message cohérent et à incarner pleinement ses valeurs dans son discours et ses décisions. On peut donc situer le leadership authentique dans le courant de la psychologie positive (Seligman, 2002) car il se fonde sur la théorie du comportement organisationnel positif (Luthans, 2002). Le comportement organisationnel positif est un état de développement positif qui se manifeste par la confiance et l'auto-efficacité, la détermination à atteindre les objectifs et la capacité à envisager des alternatives, l'optimisme quant au succès présent et futur, ainsi que la capacité à rebondir et à faire preuve de résilience face aux problèmes (Adil et Kamal, 2016) ; ce qui justifie bien le cadre du leader authentique.

#### 1.1.5.2.4 Le leadership éthique ou sincère

Ce style de leadership est particulièrement adapté aux organisations confrontées à des problèmes d'éthique ou ayant connu par le passé un mauvais leadership (Nelson, 2014). Le leader éthique, tel que perçu par Trevino et al. (2000), place l'éthique au cœur de son leadership, guidant ses actions et ses relations par des normes morales strictes. En effet ce type de leader considère l'éthique comme un prérequis à toute décision et s'efforce d'intégrer les comportements éthiques au sein de son équipe. Le respect absolu du code d'éthique est

une priorité, avec un système de récompenses et de sanctions pour en assurer la conformité (Browns et al., 2005). Ces mécanismes de contrôle sont essentiels à l'efficacité du leadership éthique pour garantir le respect des normes (Browns et Treviño, 2006).

#### 1.1.5.2.5 Le leadership toxique

Ce type de leader est caractérisé par sa mauvaise influence et son impact négatif sur la santé mentale et physique des employés ; ce qui pourraient conduire à une augmentation d'attitudes négatives au sein des équipes, tels que des retards et des absences répétées, ainsi qu'une diminution de l'engagement et de la performance des employés (Ross et Payton, 2020). Les résultats de l'étude de Hadadian et Zarei (2016) justifient bien ces propos de Ross et Payton car ils indiquent clairement que le leadership toxique favorise le stress des employés ; en contribuant à l'augmentation du taux de roulement, ce qui confirme le lien entre leadership toxique et démission Lavoie-Tremblay et al., (2015) ; en effet lorsqu'un environnement de travail est toxique, cela a un impact directement sur le bien-être et la performance des employés (Galupo et Resnick, 2016) entraînant un sentiment d'insatisfaction ; alors que de tel sentiment empêche les employés de satisfaire leurs besoins fondamentaux, tels que l'autonomie, la compétence et les relations positives, et donc une perte d'estime et confiance de soi, une diminution de productivité et un sentiment de burn-out (Leroy-Frémont et al., 2014).

#### 1.1.5.3 Caractéristique du leadership inclusif

Bien que les études sur le leadership soient nombreuses, l'intérêt pour le leadership inclusif, et ses avantages potentiels, s'est développé surtout récemment (Choi et al., 2015 ; Shore et Chung, 2022). Le leadership inclusif est apparu comme une méthode efficace pour valoriser la diversité et favoriser l'inclusion au travail (Shore et Chung, 2022). Le leadership inclusif met l'accent sur les interactions humaines. Un leader inclusif est accessible et à

l'écoute de son équipe afin de créer un environnement de travail où chacun se sent valorisé et soutenu (Carmeli et al., 2010). Un leader qui traite son équipe comme sa famille, avec respect et équité, renforce l'engagement et la motivation de ses collaborateurs (Shore et Chung, 2022). Un leader inclusif met en œuvre des actions qui permettent aux employés de ressentir un sentiment d'appartenance à l'organisation, tout en leur permettant de conserver leur identité propre (Li et al., 2019). En répondant aux besoins fondamentaux de leurs employés et en établissant des relations de soutien, les leaders peuvent stimuler l'auto-motivation, ce qui contribue à un environnement de travail plus positif et productif, selon Gagne et Deci (2005). Les leaders inclusifs donnent aux employés la possibilité et la liberté de travailler de manière autonome en favorisant un environnement de travail où chacun se sent inclus et valorisé (Carmeli et al., 2010). Il a été démontré qu'un leader inclusif est capable de cultiver un environnement propice à l'innovation, de renforcer la sécurité psychologique des employés et de promouvoir leur engagement au travail (Carmeli et al., 2010 ; Choi et al., 2015 ; Li et al., 2019) ; en favorisant ce climat d'ouverture et de respect, cela lui permet de naviguer dans ces diversités tout en maintenant une cohésion d'équipe. Selon Albert et Lazzari Dodeler (2023, p.2), « la multiplicité des identités, la solidarité non imposable, et les coûts cachés de la performance exigent une gestion humaniste et réaliste » ce qui reflète l'essence même du leadership inclusif. En effet, ce type de leadership s'appuie sur la reconnaissance et la valorisation de la diversité, tout en affrontant les défis liés aux interactions sociales riches et souvent imprévisibles. Les recherches de Shore et al., (2011) démontrent que la diversité est une condition nécessaire mais non suffisante pour l'inclusion. Pour que ces deux concepts soient un atout positif dans la complexité des relations humaines, il est indispensable que les leaders adoptent des comportements inclusifs (Shore et al., 2022). Ainsi, en intégrant cette complexité, le leader inclusif devient un levier puissant d'innovation et d'engagement au travail, favorisant à la fois la performance collective, et le bien-être individuel au sein de l'organisation.



## **1.2 COMPLEXITE DES RELATIONS HUMAINES**

Chaque personne, à la fois acteur et spectateur, contribue et est influencée par l'ensemble des interactions entre individus, modelé par son identité, ses émotions, son vécu et son environnement (Morin, 1990) ; ces relations, bien qu'essentielles à la vie en société, sont marquées par une complexité inhérente ; perçue comme le résultat d'un grand nombre d'interactions et d'interférences entre de multiples éléments (Morin, 1990). En effet, dans la vie personnelle, elles sont façonnées par des liens affectifs et des attentes mutuelles. Sur le plan social, elles impliquent des dynamiques de pouvoir, de coopération et de conflit. Enfin, dans les organisations, elles sont amplifiées par des objectifs communs et des environnements structurés. Comme le souligne (Wagener, 2012, p. 67), « la complexité des relations humaines réside dans la multitude de dimensions qui interagissent de manière dynamique et souvent imprévisible ». Pour toute organisation qui souhaite mener à bien cette multitude d'identités, elle devra reconnaître et valoriser la diversité des identités, des cultures, et des expériences au sein des organisations. Nombreuses sont celles qui reconnaissent la complexité de ce défi ; Cela se perçoit mieux dans l'affirmation de Morin (2001) qui stipule que la complexité de l'identité humaine réside dans l'intégration et l'interconnectivité de trois dimensions distinctes à savoir l'identité individuelle, l'identité biologique en tant que membre de l'espèce humaine, et l'identité socio-culturelle.

### **1.2.1 Facteurs amplifiant la complexité**

La complexité des relations humaines se trouve au cœur de la dynamique de diversité et d'inclusion au milieu du travail ; selon Morin (2001), les individus sont influencés par des interactions sous des formes multiples telles que les biais inconscients, les stéréotypes, les différences culturelles et les expériences personnelles. Il a présenté ces concepts de la manière suivante :

#### 1.2.1.1 Les biais inconscients

Les biais inconscients se manifestent sous forme de jugement préconçus qui peuvent influencer d'une manière volontaire ou non les perceptions ainsi que les comportements que les individus peuvent avoir sur certains aspects de la vie professionnelle, car l'être humain est bipolaire (Morin, 2021) et présente toujours de sentiment varié. Cela signifie que les émotions et ces sentiments sont des éléments fondamentaux de la nature humaine qui peuvent avoir un impact sur son comportement, ses décisions et ses interactions (Morin, 2021). À en poursuivre l'auteur, il faut tenir compte des risques d'erreur et d'illusion dans les perceptions, donc c'est ce qui peut affecter le recrutement, la promotion pouvant créer des discriminations sans s'en apercevoir (Morin, 2001). En effet, l'incertitude étant une composante essentielle de la connaissance, c'est en l'embrassant que la connaissance se développe, et non en tentant de l'écarter (Morin, 2005). Cependant, ces biais, ne sont pas seulement une faiblesse mais une force qui enrichit notre compréhension et stimule la capacité à innover (Morin, 2004).

#### 1.2.1.2 Les stéréotypes

Les stéréotypes, selon le dictionnaire Larousse, sont des idées préconçues et souvent erronées d'un groupe social qui peuvent créer des tensions et des malentendus. Ce phénomène tend à généraliser excessivement une attitude, à simplifier les jugements et à pérenniser un acte subjectif et non représentatif de l'ensemble d'une communauté ; selon Morin (2001), on comprend mieux l'homme dans son univers car c'est son champ d'action. Bien qu'ils simplifient la réalité, les stéréotypes peuvent devenir des obstacles majeurs en enfermant les individus dans des visions rigides et réductrices, pour Morin (1990), une pensée trop simplifiée appauvrit, sépare et limite la compréhension à une seule perspective ; cette observation met en lumière la nécessité de dépasser ces idées figées pour permettre une compréhension plus riche et nuancée des réalités humaines. Pour renchérir, Albert et Lazzari Dodeler (2023) expliquent que les stéréotypes nous empêchent de reconnaître la richesse des

identités multiples et la variété des échanges entre les personnes. Ainsi, il est essentiel de constamment examiner nos modes de pensée et de s'ouvrir à la pleine complexité de l'être humain.

#### 1.2.1.3 Les différences culturelles

Les différences culturelles sont fondées sur les modes de communication, les valeurs, les normes sociales, les croyances et les valeurs qui varient d'une culture à l'autre. Morin (2001) souligne que ces divers éléments culturels influencent non seulement nos comportements individuels, mais aussi nos perceptions et interactions avec les autres. Il affirme que pour comprendre l'humanité dans sa globalité, il est crucial de reconnaître et de valoriser cette diversité culturelle (Morin, 2001). En effet, dans un milieu de travail diversifié, Les cultures interagissent sans cesse et se transforment les unes les autres (Morin, 2001). La reconnaissance et la valorisation des différences culturelles peuvent transformer ces dernières en atouts pour une gestion qui inclut chacun et favorise l'innovation (Albert et Lazzari Dodeler, 2023). Morin (1990) renforce cette idée en ajoutant que la multiplicité des cultures est une source précieuse pour éclairer les multiples facettes de la complexité humaine car loin d'être des obstacles, sont des éléments essentiels pour appréhender la richesse et la diversité des relations humaines.

#### 1.2.1.4 Les expériences personnelles

Les expériences personnelles jouent un rôle central dans la compréhension de la complexité humaine et des interactions sociales, Morin (2001) affirme que chaque individu apporte son propre vécu et méthode de travail basés sur sa vision du milieu professionnel et ses interactions avec les autres collègues ; ainsi la complexité humaine ne peut être comprise qu'en tenant compte de multiples dimensions de l'expérience individuelle et des interactions sociales qui en découlent (Morin, 2001). Nos perceptions et comportements au travail sont

influencés par notre vécu et nos interactions avec les autres. C'est dans ce sens que Albert et Lazzari Dodeler (2023) affirment qu'intégrer et reconnaître nos propres expériences nous ouvre les portes d'une compréhension plus profonde de la variété des identités et de la richesse des interactions humaines.

### **1.2.2 Approche pour mieux gérer la complexité : une approche inspirée par Edgar Morin**

Nous vivons dans un monde caractérisé par sa complexité, tant au niveau des organisations que des interactions entre humaines, il est important de développer des stratégies spécifiques pour comprendre et gérer les difficultés qu'elle soulève. En effet, La complexité n'est pas qu'une difficulté à surmonter, elle est aussi une source d'opportunités à découvrir (Morin, 1977). Après lectures de différentes œuvres de l'auteur, il convient de repenser notre rapport à la complexité par une réflexion innovante et des outils conceptuels puissants pour appréhender les systèmes et les dynamiques qui régissent notre réalité. Explorons les clés qu'il met à notre disposition pour mieux naviguer dans cet univers complexe ;

#### **1.2.2.1 La Dialogique**

La dialogique est un outil de compréhension qui permet d'unir deux notions contradictoires, qui devraient se repousser, mais qui sont essentielles pour appréhender une même réalité (Morin, 1977). Ce principe est particulièrement utile pour gérer les tensions dans les organisations, où des objectifs opposés, comme la stabilité et l'innovation, doivent être équilibrés dans les organisations et les systèmes complexes ; comme la hiérarchie et la collaboration, pour créer un environnement harmonieux ; ainsi, la communication dialogique constitue un levier essentiel pour surmonter les crises organisationnelles en favorisant des interactions et des échanges productifs (Arnaud, 2011). Selon Morin (2008) la dialogique

intègre des idées contradictoires en reconnaissant leur complémentarité pour mieux appréhender les systèmes complexes. De cette manière, les individus et les organisations ne sont pas engagés dans une opposition dialectique, mais plutôt dans une interaction basée sur le dialogue (Morin, 2001). En effet ces oppositions doivent être vues comme des opportunités de dialogues constructifs et créatifs, au lieu d'être perçu comme des obstacles (Guespin, 2015) ; car une gestion centrée sur les personnes s'appuie sur une approche dialogique, mettant en avant la compréhension de la diversité des identités et la complexité des interactions humaines. (Albert et Lazzari Dodeler, 2023).

#### 1.2.2.2 Le principe hologrammatique

Le principe hologrammatique, souligne que chaque élément fait partie de l'ensemble, tout comme l'ensemble se reflète dans chaque élément (Morin, 1980) signifie que les parties sont liées et dépendent des uns des autres (Morin, 2008). Cela est aussi visible dans l'organisation, Par exemple, dans une équipe, les actions individuelles influencent la dynamique collective, tout comme la culture de l'équipe façonne les comportements individuels ; la complexité dans un milieu de travail exige une vision globale tout en prenant en compte les spécificités de chaque entité (Genelot, 2011). Le principe hologrammatique encourage les organisations à reconnaître l'impact de chaque employé sur l'ensemble, favorisant ainsi l'engagement et la motivation. Selon Albert et Lazzari Dodeler (2019) chaque interaction individuelle dans une organisation reflète les valeurs et les dynamiques globales, et influence à son tour la culture organisationnelle ; montrant l'importance de gérer les relations humaines en tenant compte des impacts à différents niveaux.

#### 1.2.2.3 Le principe récursif

Le principe récursif, un principe où le système se renouvelle et se transforme grâce à ses propres productions (Morin, 1986). En d'autres termes, c'est un peu comme un cercle où

ce qui est produit revient influencer ce qui le produit. Dans ce principe, Au lieu de penser que les choses arrivent en ligne droite (une cause, puis un effet), on voit que les effets peuvent aussi changer les causes, Morin (2001) explique dans ce sens que chaque élément d'un système influence les autres tout en étant lui-même impacté, formant ainsi un cycle continue ou les causes et les effets s'entrelacent ; Par exemple, dans les organisations, les comportements des humains influencent la culture organisationnelle, et cette culture, à son tour, impacte les comportements individuels. C'est un cercle d'apprentissage et d'adaptation. Pour Albert et Lazzari Dodeler (2023) la récursivité permet une dynamique d'autoévaluation et d'adaptation, essentielle pour intégrer la complexité dans les pratiques organisationnelles. Selon Senge (2014) les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent continuellement leur capacité à créer le futur qu'ils désirent, où de nouvelles formes de pensée sont encouragées, où l'aspiration collective est libérée, et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble. C'est cette idée qui sous-tend la notion d'auto-examen organisationnel, mise en avant par Bouiss (2021). En permettant à chaque membre de clarifier ses compréhensions, ses attentes et ses besoins vis-à-vis des autres, l'organisation initie un processus réflexif où elle se prend elle-même comme objet d'étude. Cette capacité d'introspection, alimentée par la récursivité des interactions, est essentielle pour l'apprentissage et l'adaptation continue.

### **1.3 OBJECTIF DE RECHERCHE**

À la sortie de ce cadre conceptuelle, force est de remarquer que plusieurs travaux sur la diversité et l'inclusion ont été menés ; ces travaux ont souvent abordé ces concepts sous l'angle des politiques organisationnelles et des cadres juridiques. Cependant, ces approches tendent à figer la diversité et l'inclusion dans des catégories statiques, ignorant la nature évolutive, interdépendante et dynamique des relations humaines (Morin, 2005). Cette recherche propose d'examiner la diversité et l'inclusion sous le prisme de la complexité.

L'objectif de cette étude est d'analyser comment une approche fondée sur la complexité permet de mieux comprendre les dynamiques de diversité et d'inclusion en milieu de travail, en mettant en lumière l'impact des interactions entre individus, groupes sur l'intégration d'une personne dans un milieu de travail multiculturel. Nous explorerons aussi les dynamiques complexes qui sous-tendent la diversité et l'inclusion en milieu de travail.





## **CHAPITRE 2**

### **METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, présentera le choix méthodologique de notre étude de manière approfondie ; en l'occurrence la démarche utilisée et mise en œuvre pour justifier l'objectif de la recherche. La première étape consistera à définir le concept épistémologique pour ensuite la présenter de manière claire et structurée.

#### **2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE**

L'épistémologie est l'étude de la manière dont les connaissances sont créées et validées ; étymologiquement, elle provient du grec *epistēmē* (savoir) et *logos* (étude), ce qui traduit littéralement l'analyse du savoir (Dubois et Brault, 2021). Elle ne se limite pas qu'à la méthodologie ; mais elle explore aussi la conception même du savoir qui guide la recherche, en accordant une attention particulière à la valeur et à la légitimité des connaissances produites (Gavard-Perret et al, 2008). C'est pourquoi Schwandt (2014), affirme que la perspective épistémologique adoptée par un chercheur influence de manière significative sa façon d'analyser les données et de concevoir la réalité. Fourez (2003) souligne que cette discipline vise à produire des savoirs et à enrichir les connaissances, tout en influençant l'évolution de champs comme les sciences humaines et les sciences de gestion.

## **2.2 PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES**

Le paradigme épistémologique représente l'ensemble des principes et des idées qui orientent la pensée d'une communauté scientifique à une époque donnée ; Il constitue un cadre de référence qui influence la manière dont les chercheurs abordent et analysent les phénomènes dans un domaine spécifique, en structurant leur approche méthodologique et leurs interprétations (Fortin et Gagnon, 2016). De ce fait, Denzin et Lincoln (2011) mettent en évidence plusieurs paradigmes fondamentaux, chacun influençant de manière spécifique les approches méthodologiques utilisées en recherche. Ces cadres conceptuels orientent la manière dont les chercheurs conçoivent et analysent les phénomènes étudiés. Dans ce même élan, nous explorerons deux principaux courants épistémologiques à savoir le constructivisme et le positivisme afin de déterminer le paradigme épistémologique le mieux adapté dans le cadre de notre recherche.

### **2.2.1 Le positivisme**

Le positivisme est l'un des premiers courants épistémologiques à avoir influencé le cadre méthodologique (Fortin et Gagnon, 2016). Ce modèle repose sur l'idée qu'il existe une seule réalité sociale qui peut être étudiée de manière objective, comme on le ferait avec des phénomènes physiques et une séparation stricte entre le chercheur et la réalité qu'il analyse (Fortin et Gagnon, 2016). Toutefois, ses limites ont conduit à l'émergence du post-positivisme, qui propose une vision plus nuancée ; en reconnaissant que les observations des chercheurs peuvent comporter des erreurs et que la réalité est plus complexe qu'elle ne le semblait à l'origine (Fortin et Gagnon, 2016). Toujours selon les mêmes auteurs, dans cette approche, le chercheur cherche toujours à expliquer les phénomènes de manière objective, en établissant des relations de cause à effet ; cependant, les résultats sont désormais considérés comme des probabilités plutôt que des certitudes absolues (Fortin et Gagnon, 2016). Le post-positivisme privilégie un raisonnement déductif, dans lequel le chercheur

formule des hypothèses qu'il teste afin de mieux comprendre ou anticiper un phénomène (Fortin et Gagnon, 2016).

### **2.2.2 Le constructivisme**

Le constructivisme pragmatiste met l'accent sur le processus de construction du savoir plutôt que sur une vérité universelle et absolue (Albert et Michaud, 2020). Il souligne que les connaissances sont influencées par les interactions humaines, les expériences individuelles et le contexte socioculturel dans lequel elles émergent. Cette approche considère que l'apprentissage est un processus actif : les individus bâtissent leur savoir en s'appuyant sur leurs connaissances préalables et en les adaptant aux nouvelles informations qu'ils rencontrent (Kanselaar, 2002). Ainsi, ils ne se contentent pas d'absorber des faits, mais les interprètent et leur donnent du sens en fonction de leur propre vécu. Dans cette perspective, la validation des connaissances repose sur une démarche réflexive, permettant d'ajuster et de remettre en question les savoirs construits (Albert et Cadieux, 2017). Plutôt que de chercher à établir une représentation exacte de la réalité, la production du savoir sert à mieux comprendre le monde et à développer des outils intellectuels pour agir de manière éclairée (Albert et Perouma, 2017). D'après Albert (2017), le constructivisme soutient que la réalité qui nous entoure est façonnée par les individus à travers leurs perceptions et leurs interactions ; ainsi quand un chercheur adopte une perspective constructiviste, il cherche à comprendre la signification que les individus attribuent à leurs expériences personnelles. Cette étude s'appuie sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), qui cherche à approfondir la manière dont la réalité est façonnée à partir des expériences personnelles. Cette approche fait écho aux travaux d'Houdebine-Gravaud (2003), qui, en évoquant son propre parcours lié à l'orientation sexuelle et au genre, met en évidence l'influence des contextes sociaux et historiques sur la perception du chercheur. Selon lui, les opinions collectives, les courants idéologiques et les représentations sociales jouent un rôle dans l'évolution des orientations scientifiques, exerçant une influence sur la posture et les

choix méthodologiques des chercheurs. Ainsi, le regard du chercheur est façonné par l'environnement dans lequel il évolue, ce qui impacte la construction des connaissances.

### **2.3 CHOIX METHODOLOGIQUE : L'AUTOPREOGRAPHIE ; UN RECIT A LA PREMIERE PERSONNE**

Le choix de l'autopraxéographie s'est imposé au chercheur de manière évidente, car ses expériences professionnelles ont joué un rôle déterminant dans cette orientation méthodologique. En effet, selon Albert et Michaud (2020), L'autopraxéographie est une approche de recherche dans laquelle le chercheur mobilise ses propres expériences professionnelles et pratiques comme source de construction du savoir ; cette méthodologie permet d'analyser la réalité à partir du vécu du chercheur, en intégrant une dimension réflexive sur son parcours et ses interactions avec son environnement. L'autopraxéographie favorise l'intégration d'une riche production académique, permettant de relier des expériences concrètes à des cadres théoriques plus larges, contribuant ainsi à l'élaboration de savoirs généraux et conceptuels à partir d'études et de réflexions issues de pratiques individuelles (Albert et al., 2023) ; adoptant une perspective à la première personne, elle présente des points communs avec des méthodologies comme l'autoethnographie, l'autobiographie et l'introspection. Toutes ces approches visent à explorer l'expérience individuelle en la situant dans un cadre plus large de réflexion et d'analyse (Albert et al., 2019). Ces différentes méthodes convergent vers un même but : permettre aux chercheurs d'analyser leur propre vécu afin d'en dégager du sens, en s'appuyant sur des approches réflexives et des cadres théoriques existants (Albert, 2017).

L'autopraxéographie découle de la combinaison de deux concepts : "auto", qui renvoie à soi-même, et "praxéographie", qui concerne l'analyse et la description des pratiques ; ce terme met donc en avant l'étude et la mise en récit des pratiques personnelles (Albert et Michaud, 2020). Cette approche facilite le rapprochement entre les méthodes classiques de gestion et les pratiques contemporaines. En tant que praticien, le chercheur bénéficie d'un accès

privilegié à des informations habituellement inatteignables, ce qui lui permet non seulement d'explorer des perspectives inédites, mais aussi de générer de nouvelles données lorsqu'il identifie des lacunes dans la compréhension d'un phénomène vécu (Albert et Cadieux, 2017)

### **2.3.1 Les différentes étapes de l'autopraxéographique**

Albert et Michaud (2016) expliquent que la création de connaissances générales suit un processus structuré, composé de trois étapes qui se répètent. En effet, La démarche commence par la rédaction spontanée d'un ou plusieurs récits, cherchant à restituer fidèlement les expériences vécues par les praticiens-chercheurs. Ces derniers adoptent ensuite une posture réflexive, analysant leurs propres expériences.

Dans cette phase de réflexion approfondie, les praticiens-chercheurs retravaillent, enrichissent et précisent leurs écrits afin d'atteindre une clarté optimale dans la description de leur vécu. Cette phase initiale offre au chercheur l'opportunité de capturer avec exactitude et sincérité les événements et les ressentis associés à ses expériences professionnelles.

La seconde phase, connue sous le nom de travail épistémique, demande au chercheur de prendre du recul par rapport à son récit initial. Elle repose sur une analyse critique permettant de révéler et d'approfondir les éléments implicites ou inconscients. Ce processus de réexamen met en lumière des dimensions jusque-là inexplorées et des significations sous-jacentes, enrichissant ainsi la compréhension que le chercheur a de ses propres expériences (Albert et Michaud, 2016). Le chercheur-praticien collabore donc avec des co-chercheurs pour confronter ces récits aux cadres théoriques multidisciplinaires existants. Ces échanges continus entre l'expérience et la théorie contribuent ainsi à la construction de savoirs génériques (Albert, 2017)

La dernière étape consiste à structurer des connaissances générales en s'appuyant sur des méthodes d'analyse réflexive. Ce processus permet d'extraire et de valider des savoirs issus du récit personnel du chercheur. Ces savoirs peuvent prendre la forme de concepts théoriques

ou de modèles explicatifs qui, bien qu'ancrés dans des expériences spécifiques, peuvent être appliqués à d'autres contextes ou situations comparables (Albert et Avenier, 2011).

### **2.3.2 Choix des expériences vécues**

Pour analyser la gestion de la diversité et l'inclusion dans un milieu de travail en tenant compte de la complexité des relations humaines, la chercheure choisie de se baser sur des expériences personnelles et professionnelles de la Côte d'Ivoire son pays d'origine jusqu'au Canada son pays d'accueil afin de mieux appréhender les dynamiques propres à chaque contexte culturel. En effet, étant elle-même un produit de la diversité, ses anciennes expériences constituent une ressource précieuse pour cette recherche. L'autopraxéographie apparaît alors comme une approche pertinente pour réaliser cette étude, en offrant une méthode adaptée aux personnes qui souhaitent se baser sur leurs propres parcours personnels pour produire des connaissances (Albert et Michaud, 2020).

Cette recherche se déroulera en trois phases : d'abord, une rédaction spontanée visant à retranscrire fidèlement et avec sincérité les expériences vécues ; ensuite, une analyse épistémique approfondie permettant d'examiner et d'affiner le récit ; enfin, une construction de savoirs génériques à partir des réflexions précédentes (Albert et Michaud, 2020). Le recueil des données débutera à la fois par le récit de l'expérience professionnelle du chercheur ; mettant en évidence les situations de diversité et d'inclusion interculturelle ainsi que les défis qui en découlent ; s'appuyant sur les travaux de recherche existants, offrant ainsi une étude comparative approfondie. Cette phase d'analyse permettra progressivement de structurer et de produire de nouvelles connaissances.

### **2.3.3 Les limites de son application**

L'utilisation de méthodes comme l'autopraxéographie, qui s'appuient sur l'expérience personnelle du chercheur, présente plusieurs limites (Albert, 2017). De ce fait, Albert et Michaud (2020) soulignent l'importance de reconnaître que la subjectivité peut restreindre notre perception et notre interprétation des événements passés. Cette subjectivité peut influencer ou modifier la perception, la compréhension et la véracité des informations. La mémoire n'est pas toujours fiable et peut influencer la façon dont nous nous souvenons des événements passés (Albert et Michaud, 2016, 2020). Des mécanismes cognitifs complexes peuvent entraîner des oublis ou des modifications de certains détails, en fonction des émotions, des préjugés ou du contexte social. Selon Albert et Michaud (2020) avoir recours au passé actuellement en se référant uniquement sur le vécu personnel d'un être humain ne garantit pas un savoir scientifique solide. Il est vrai que cette façon de procéder peut s'avérer bénéfique d'un point de vue personnel, cependant, elle ne tient pas compte de tous les angles, environnement qui impact une situation. Ainsi s'appuyer sur un point de vue unique peut limiter la compréhension, l'interprétation des phénomènes étudiés et ignorer certains éléments pertinents. Lorsque l'analyse repose sur l'expérience individuelle, elle peut manquer d'objectivité et de diversité, car elle ne prend pas en compte les différents points de vue qui pourraient enrichir la réflexion (Albert et Michaud, 2020). De plus, les études sur soi-même reposent sur une seule source d'information empirique, ce qui restreint leur portée (Albert et Perouma, 2017). Même avec une sincère volonté, il est difficile d'assurer une cohérence parfaite entre les souvenirs, car certaines expériences, peuvent être influencées par le contexte dans lequel elles ont été mémorisées (Albert et Perouma, 2017). Revenir sur des événements passés ne garantit pas une reconstitution fidèle, car les liens entre les différentes expériences peuvent être difficiles à reconstruire.

## **2.4 ETHIQUE DE RECHERCHE**

Selon le Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP), une méthode de recherche est considérée comme valable si elle respecte trois principes fondamentaux à savoir une conduite éthique du chercheur, garantissant l'intégrité et la responsabilité dans la démarche scientifique, de plus une rigueur critique dans l'application des méthodes, assurant un processus de recherche bien structuré et réfléchi enfin une évaluation approfondie des résultats obtenus, permettant de vérifier leur pertinence et leur fiabilité (Avenier, 2011). Lorsqu'une étude implique des participants humains, il est essentiel de respecter des normes éthiques strictes, garantissant la confidentialité et la protection de leur vie privée (Agogué et al., 2023) ; ces règles visent à assurer la sécurité et le respect des individus engagés dans la recherche. Selon Drolet et al., (2015) l'éthique porte sur les principes qui régissent les interactions entre individus ainsi que les responsabilités des institutions et organisations envers les personnes et les groupes ; plus fondamentalement, elle constitue une base psychologique influençant la manière dont nous établissons et entretenons nos relations avec les autres. Toute étude doit se conformer aux lois et réglementations en vigueur ; dans le cas où le chercheur est lui-même le sujet de son propre travail, il doit réfléchir attentivement à la question de partager son expérience avec autrui ; il doit agir avec prudence, protégeant sa vie privée et assurant la discrétion quand il aborde des aspects personnels de son vécu.

## **2.5 UTILISATION DE L'IA**

Dans le cadre de ce travail, l' IA a été utilisé pour retranscrire les textes et articles d'origine anglaise en français en vue d'une meilleure compréhension.



## **CHAPITRE 3**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Dans un souci de confidentialité, les prénoms ont été changés pour respecter la vie privée des personnes réelles.

#### **3.1 TEMOIGNAGES**

##### **3.1.1 Témoignage 1**

Après la réussite à mon Brevet de Technicien Supérieur (BTS) en Afrique qui équivaut à un DEC technique au Canada, je suis allé poursuivre mes études au Maroc afin d'être plus compétitive sur le marché de l'emploi ivoirien.

Pourquoi cette décision ? Mon choix a été motivé par différentes raisons ; je vous explique :

La Côte d'Ivoire est un pays de l'Afrique de l'Ouest, et tout comme dans plusieurs pays africains l'obtention d'un emploi après les études est complexe, et le réseau relationnel est essentiel. L'expression « avoir des bras longs » illustre l'importance des contacts. Dans ma région, la diversité ethnique et politique influence également l'accès à l'emploi, car les préférences personnelles des employeurs peuvent jouer un rôle significatif. Aussi, Les grèves fréquentes et la corruption lors des examens dévalorisent les diplômes locaux au profit des diplômes étrangers. Même avec un diplôme obtenu honnêtement, les employeurs exigent des qualifications élevées ou une longue expérience, ce qui rend difficile l'accès à l'emploi, entraînant un déséquilibre entre le nombre de diplômé et les opportunités d'emploi, accentuant La préférence des entreprises pour les diplômes prestigieux ou étrangers.

Comment décrocher une première expérience et réaliser ses rêves si les opportunités sont limitées ?

C'est ainsi que je me suis retrouvé au Maroc. Après trois années d'étude soldé par un Master dans une école de la place à Casablanca, je suis retourné dans mon pays; bien évidemment ma mère n'avait pas eu de difficulté à parler de moi à son patron j'ai pu rapidement trouver un stage puis après un emploi dans une société multinationale du nom de (Y) pour garder l'anonymat. Je travaillais au sein d'une équipe composée de collaborateurs issus de différentes régions de la Côte d'Ivoire, mais aussi des expatriés provenant d'Afrique de l'Ouest, d'Europe et d'Asie. Chacun apportait avec lui ses traditions, ses langues et ses façons de penser. Ce mélange avait créé un environnement enrichissant. Par exemple, lors de déjeuners d'équipe, nous avions souvent des discussions sur nos plats traditionnels. C'est ainsi que j'ai découvert le "pavé de tilapia" favori de mes collègues ghanéens, ou encore les "dimsums" préparés par un collègue chinois. Ces moments m'ont fait réaliser que la nourriture était un pont incroyable pour connecter les cultures.

L'équipe était dynamique et productive, mais comme dans tout contexte multiculturel, les différences culturelles et linguistiques donnaient parfois lieu à des malentendus dans les communications ou les attentes au travail, dus à des visions différentes. Un incident particulier m'a marqué :

Un jour, après une réunion d'équipe, Jean, un collègue ivoirien, m'a confié sa frustration face à une remarque faite par Thomas, un expatrié européen : « Franchement, Thomas m'a humilié devant tout le monde. Dire que mes points "ne sont pas clairs" et qu'ils doivent être améliorés, il était trop direct. On aurait dit qu'il critiquait tout mon travail, comme si je ne savais pas ce que je faisais, il aurait pu formuler ça autrement ! » voyant qu'il était un peu contrarié je lui ai demandé de se calmer tout en essayant de bien comprendre la situation pensait-il qu'il s'agissait d'une attaque personnelle ou d'une incompréhension. Lui : « Peut-être un peu des deux... Mais dans notre culture, on ne parle pas comme ça devant tout le monde » " ah. D'accord ! je comprends " ai-je répondu " je vais en parler avec Thomas ". En rentrant en fin de journée j'en ai touché un mot à Thomas qui m'a aussi confié que ce n'était

pas son intention de blesser qui que ce soit il voulait juste aller droit au but pour lui signifier que certains points de son travail n'était pas clair c'est tout. Je lui ai expliqué que je comprenais son action, cependant dans notre culture, un ton trop direct peut être perçu comme brusque ou critique. Jean l'avait ressenti comme une attaque personnelle, bien qu'il semble que ce n'était pas son objectif. Apaisé, il est allé rencontrer Jean pour s'excuser et promis d'essayer d'être plus nuancé.

Une situation s'est produite :

Notre responsable Jean-Olivier avait laissé des directives concernant un travail à l'équipe ; un malentendu est survenu concernant un geste mal interprété. Jean-Olivier, en colère avait cherché à savoir quelle était la cause.

"Je n'avais pas bien compris ce que vous avez dit, j'ai alors posé ma question, en voyant Christophe faire signe de la tête, je pensais qu'il n'était pas d'accord avec ma préoccupation, donc j'ai suivi une autre démarche" retorqua Carine à la question de Jean-Olivier. C'est là que Christophe va expliquer à Carine qu'il avait hoché la tête signe d'un oui pour dire qu'il était d'accord avec elle. Comprenant le malentendu ; Carine s'est excusée de n'avoir pas posé plus de question car effectivement dans sa culture le hochement de tête pouvait exprimer une hésitation ou un désaccord. Cependant l'autre pouvait l'interpréter autrement. Le responsable avait compris la situation mais il a aussi ajouté que si quelqu'un avait des doutes ou une question, il était souhaitable de faire une vérification collective pour éviter que ce genre de situation se reproduisent.

Un autre conflit est survenu une fois lors d'un projet entre deux de nos collègues Hamed venant du Nord et Yann de l'Ouest d'ethnie bété. La situation est survenue lors d'une négociation importante, au cours de laquelle Hamed a laissé entendre que Yann était "têtu" et "peu flexible", un stéréotype fréquemment associé à l'ethnie bété. Ces propos ont déclenché une vive tension entre eux, et avait déclenché un malaise général dans l'équipe car Yann s'étant senti blessé, avait adopté une attitude défensive.

Lors d'une réunion de projet, les deux collègues devaient s'accorder sur une stratégie commune. Le ton est monté lorsque Yann, plus méthodique et réfléchi, a pris plus de temps pour évaluer certaines propositions ; c'est ainsi qu'Hamed, impatient, a alors lancé une remarque sous forme de boutade : « Tu es vraiment un bété, vous êtes trop compliqué. Toujours difficile à convaincre ». Yann a immédiatement perçu ces mots comme une attaque personnelle et une généralisation sur son appartenance ethnique. Il a répondu avec irritation, ce qui a envenimé les choses : « pardon ? Tu veux dire quoi par-là ? je ne te permets pas de me parler comme cela. Je ne suis pas en train de m'amuser si tu me reparle encore comme cela une prochaine fois tu vas m'entendre, tu penses que je plaisante ce genre de remarque, tu peux la garder pour toi. Je réfléchis avant de décider, ce n'est pas de l'entêtement. En plus si tu me juge à cause de mon ethnique c'est que tu n'as rien encore rien compris de la collaboration ». "Ce n'est pas méchant, c'est juste que je sais comment ça se passe avec vous les gens de l'ouest" réplique Hamed d'un ton ironique. L'échange s'est arrêté là, mais le malaise s'est propagé au sein de l'équipe, compliquant la poursuite des discussions.

Voyant la situation j'ai dû faire appel à Jean-Olivier qui a rapidement organisé une réunion pour discuter de cette situation délicate qui s'est produite. Avant tout, il a tenu à souligner que nous sommes tous membres d'une même équipe, et que le respect mutuel est essentiel pour atteindre nos objectifs communs. Prenant la parole Hamed a reconnu que ses paroles ont été mal interprétées et qu'elles ont causé du tort. Ce n'était pas son intention, mais il comprend que ce qu'il dit a pu être perçu comme un stéréotype et s'est excuser. Yann a son tour a répondu : « J'apprécie tes excuses, Hamed. Ce commentaire m'a blessé parce qu'il semblait minimiser qui je suis et les efforts que je fournis. Mais je suis prêt à passer à autre chose si nous pouvons clarifier les attentes et travailler ensemble de manière positive ». Jean-Olivier a remercié les deux pour leur honnêteté ; et apprécié l'initiative vers la résolution de ce problème et proposé que nous utilisions cette situation comme une opportunité d'apprentissage pour l'équipe. Afin de prévenir ce type de malentendu à l'avenir, il organiserait des formations sur les biais inconscients et la communication inclusive. Hamed trouvait que c'est une bonne idée. Cela l'aiderait à mieux comprendre les sensibilités et à éviter ce genre d'erreur à l'avenir. Il a enfin encouragé au dialogue en cas de malentendu et

à cultiver une communication respectueuse. Il a aussi signifié qu'il était disponible pour toutes préoccupations, et a émis le Souhait de tourner la page et de continuer à collaborer efficacement.

Finalement, l'équipe a pu terminer le projet avec succès.

### **3.1.2 Témoignage 2**

Avez-vous déjà été dans une situation où le comportement de votre collègue a rendu votre travail insupportable au point de vouloir démissionner ? Si vous avez déjà vécu une telle situation, sachez que nous sommes nombreux dans ce cas.

J'aimerais partager avec vous une anecdote personnelle concernant une de mes anciennes collègues à qui je donnerai pour pseudonyme Loulou pendant mes débuts dans une résidence de personnes âgées.

Lorsque j'ai débuté le poste de préposé à la salle à manger dans cette résidence, j'étais pleine d'espoir et d'enthousiasme car je venais d'arriver pour la première fois dans ce pays loin des miens en tant qu'étudiante ; et avoir un job étudiant comme on a pour habitude de dire est très important pour alléger les dépenses des parents qui déboursent de forte somme pour subvenir à nos besoins. J'ai vécu mes premiers jours dans ce nouvel environnement avec un mélange d'excitation et de nervosité. J'ai eu la chance d'avoir un emploi très rapidement. Optimiste et confiante pour cette opportunité de voler de mes propres ailes, j'étais prête à relever tous les défis. Cependant, mes premières expériences ont été marquées par des attitudes discriminatoires et des préjugés.

Je vous explique comment cela s'est passé.

Dès mon arrivée, la responsable de la salle à manger que je nommerai Annette, m'a accueilli avec un sourire et m'a présenté à tous les employés comme étant "la nouvelle"; l'accueil chaleureux et la convivialité des collègues présent le jour de mon intégration m'ont

tout de suite mise à l'aise, mais surtout le fait de constater que je n'étais pas la seule avec cette couleur de peau comme employé m'a tout de suite rassuré. Je me suis dit tout se passera bien, ils sont ouverts à la diversité. Après les présentations, et le tour de la bâtisse, Annette m'installe dans son bureau et cherche à mieux me connaître en me posant des questions sur mes études, mes passions et mon parcours professionnel ; ensuite elle a fait un résumé du travail à faire. Elle m'a aussi expliqué que chaque trimestre elle tenait des réunions évaluatives afin d'en savoir plus sur l'évolution et la qualité de travail de ses employés. Conscient de mon statut de nouvelle recrue, elle a reconnu que mon intégration demanderait de l'aide, elle m'a donc confié à l'une des plus anciennes employées de la résidence que j'appelle ici Mach qui est aussi de la même teinte et du même pays que moi. En allant rencontrer Maguy pour le travail à faire, j'ai rencontré Marica d'origine québécoise qui n'était pas présente lors de la présentation quelques minutes plus tôt ; elle s'est montrée affective et souriante et m'a aussi proposé son aide en cas de besoin. Chose que j'ai apprécié. A la pause dîner, Maguy me proposa de la rejoindre vue que j'étais seule à ma table. Notre conversation a d'abord porté sur le travail, puis j'ai partagé mon enthousiasme concernant Marica, soulignant sa disponibilité. A ce moment, Mach a semblé se refermer, et j'ai supposé qu'elle eût probablement un différend avec elle. A ma question Mach n'a pas hésité à m'expliquer que Marica était celle qui faisait les rapports auprès de Annette mettant ainsi presque tous les autres employés à dos ; immigrant comme autochtone. Mach étant la plus ancienne des immigrants, elle était connue et appréciée au point où elle avait une marraine du nom de Loulou une canadienne très ancienne qui la soutient bec et ongle. Bien que surprise d'entendre leurs propos, mon avis concernant Marica n'a pas changé.

Mes impressions après la première semaine étaient bonnes, l'intégration et la formation se sont bien déroulées. J'ai appliqué sur un poste permanent car les horaires des étudiants en ce temps le permettaient ce qui fait que je suis à la résidence cinq jours sur sept et c'était ainsi tout le temps. Les jours passent je commence à me familiariser avec tous les résidents il faut dire qu'au début la communication n'étaient du tout aisée pour moi les barrières linguistiques étaient un obstacle car j'avais du mal à comprendre quand les résidents parlaient, le langage la manière, le vocabulaire, tout était nouveaux pour moi. Au point ou un jour j'ai appelé une

collègue Québécoise de venir m'aider parce que la résidente et moi on ne se comprenait pas. Étant arrêté à côté la résidente lui dit : « la nouvelle c'est du français qu'elle parle tabernacle elle n'est pas capable de me comprendre colliste de nouaire ». En plus des résidents, je me suis aussi rapproché de mes collègues mais surtout beaucoup plus proche de Marica surtout quand nous avons réalisé que nous avons la même date d'anniversaire cela nous a encore plus rapproché. Cette entente n'était pas appréciée par tous, surtout pour la chef d'équipe Loulou car elle a des conflits personnels avec Marica et avait réussi à embarquer Mach dans cette haine. La chef d'équipe Loulou est venue me mettre en garde et me dire des méchancetés sur Marica dans le but de m'éloigner d'elle en vain. Je lui ai répondu que je n'ai pas de problème avec Marica et chacune de nous fera son expérience chose qu'elle n'a pas apprécié. Puis un jour comme d'habitude elle et Maguy sont venus me dire que Marica avait fait rapport sur moi à la responsable Annette, étonné je suis allé confronter Marica qui m'a rassuré que ce n'est pas vrai, j'ai réalisé que c'était une énième stratégie pour m'éloigner de Marica ; bien au contraire cela nous a rapproché encore plus ce qui a remonté Loulou qui a commencé à manigancer des astuces de discorde. Comme cela n'était pas suffisant, il s'est passé un incident qui a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. En effet, en tant que préposé à la salle a mangé, tu te dois de satisfaire le résident dès qu'il entre dans la salle jusqu'à sa sortie de la salle. Pour éviter les plaintes des résidents qui s'impatientent lors du service, tu dois être rapide ce qui fait que nous avons établi un système pour servir les repas : chaque employé peut prendre au moins quatre assiettes afin de servir le plus de résidents et revenir se mettre dans la file pour attendre son prochain tour. Une collègue, s'est retrouvée à son dernier service sur une table de cinq personnes ; cherchant à gagner en rapidité afin d'éviter de se remettre dans la file pour une seule assiette, elle a commandé ses cinq assiettes, en laissant la dernière de côté pour la récupérer directement par la suite à son retour. Le chef cuisinier Paolo ayant remarqué l'assiette sur le côté n'a pas apprécié le geste. A la question de savoir qui en est le responsable, Loulou sans retenue répond directement « c'est la grosse noire ». Cette remarque a entraîné des réactions on entendait même le bruit dans la salle, ce qui a attiré mon attention et je me suis précipité dans la cuisine voir ce qui se passait, en entendant le résumé je n'étais pas surprise venant d'elle ; Paolo a immédiatement réagi : « Ce

genre de remarque est non seulement discriminatoire, mais aussi irrespectueux envers chacun d'entre nous ; Je tiens à préciser que les noms de chaque employé sont clairement inscrits sur les chandails. Tu pouvais prendre le temps de mentionner son prénom plutôt que de faire un commentaire aussi déplacé, je ne trouve pas cela correct, ce genre de comportement ne devrait pas être toléré ». Elle avait la facilité à retourner les uns contre les autres, la facilité et la rapidité à colporter et comme étant ancienne et connue, elle racontait à qui voulait l'entendre ce qu'elle pense en mal aux autres collègues au point où il arrive souvent que, lors des repas à la salle de pause, quand des Québécois sont présents et que j'arrive dans la salle, les Québécois se lèvent et changent de table, ou sortent carrément. Je trouve cela inacceptable. Une entreprise qui prône la diversité et l'inclusion dans ses règlements ne devrait pas tolérer de tels comportements de la part de ses employés ; les dirigeants doivent trouver des solutions concernant cette situation et faire des séances de formations. Ce n'est pas normal qu'on ne dise rien et que personne n'en parle. Toute façon je suis nouvelle est ce que je peux me plaindre si vous les anciens même n'avez pas le courage de parler. Expliquais-je à mes collègues qui ont plus d'ancienneté. Mais c'était comme si de rien n'était. Les commentaires négatifs incessants sur le travail de certaines personnes de l'équipe qui n'approuvent pas sa manière de faire envers moi et son manque de respect envers les membres de l'équipe ont entraîné une profonde démoralisation et une perte de confiance généralisée. L'absence d'ambition et de motivation a rendu nos manières d'accueillir les résidents avec joie de plus en plus difficiles à telle enseigne que cela se percevait clairement dans les retours des résidents, notre travail n'étant plus une source de satisfaction.

Me concernant, l'atmosphère était devenue tellement bizarre à cause des tensions et des malentendus que je n'avais plus l'envie d'aller au travail, quand arrive la fin des jours de congés et que je pense à aller au travail cela me stressait en même temps et je me sentais comme malade en même temps il m'arrivait souvent d'arriver au travail mais de passer par la porte arrière de la cuisine. C'est comme cela qu'un jour, ne sachant pas que j'étais déjà arrivé je l'ai surprise en train d'écrire à la responsable, affirmant que je n'étais pas présente lorsqu'elle a soulevé la tête trop tard nos regards se sont croisés. Immédiatement après, j'ai reçu un appel de la responsable, qui a rapidement compris que c'était faux. La responsable l'a



convoquée le lendemain. Elle propageait tellement de mensonges que les gens me répondaient à peine quand je saluais les matins à l'arrivée. Je me sentais complètement isolée mais je m'approchais. J'ai commencé à réduire mes jours de travail à la résidence et à ne plus être disponible quand la responsable Annette me sollicite de rentrer travailler quand elle a un manque de personnel ; j'ai répondu un jour fatiguer de l'atmosphère que si Loulou travaille je ne souhaite plus être cédulé le même jour qu'elle. J'étais totalement désorientée, ne sachant plus comment réagir, ma spontanéité et ma confiance avaient disparu. Chaque tentative de me relever était réduite à néant par un nouvel incident au travail, me ramenant sans cesse au point de départ.

Finalement, voyant la situation se dégrader et ne sachant plus quoi faire face à cela, Annette a juste dit vous n'êtes pas obligé de vous aimer mais de travailler ensemble donc faites avec et s'est tourné vers moi me disant « je ne peux pas renvoyer Loulou parce qu'elle est plus ancienne et est là avant toi même si tu travailles bien donc je lui accorde tout le privilège » cette réponse de Annette me semble extrêmement frustrante et décevante. Je pense qu'elle aurait dû adopter une approche plus équilibrée et proactive. En soutenant ouvertement Loulou malgré ses comportements toxiques, elle a créé un déséquilibre qui a nuis à l'environnement de travail et aux bien-être de presque tous les employés. Son manque d'intervention efficace a renforcé les comportements problématiques ; ce qui a encore dégradé la situation car Loulou se sentant invincible n'a pas arrêté. Je ne supportais plus cet environnement toxique qui m'empêchait de progresser. En tant qu'étudiante en gestion des personnes et futur gestionnaire j'aurai agis de manière différente à ce moment, en effet à sa place j'aurais pris le temps d'écouter les deux parties tout en restant impartiale et d'enquêter objectivement sur les tensions et comportements au travail, organiser des réunions pour clarifier les malentendus et établir des limites afin rappeler à chacun les valeurs du respect mutuel et aussi mettre en place des attentes claires et appliquer des conséquences, indépendamment de l'ancienneté, pour s'assurer que les comportements nuisibles soient corrigés. A l'avenir offrir des ressources et des formations sur la collaboration et la gestion des conflits à l'équipe, y compris à Loulou, pour promouvoir un environnement sain. Finalement, j'étais tellement dégoûtée que j'ai posé ma démission. A cet instant Annette a réalisé sa faiblesse face à la

situation et demandé de rester à temps partiel. Sa demande que je reste à temps partiel pour moi est une réaction tardive, peut-être motivée par une prise de conscience de ma valeur, mais cela montre aussi une incapacité à rectifier le problème de manière structurelle. J'ai entamé de nouvelle opportunité de travail cette fois dans mon domaine d'étude.

### **3.1.3 Témoignage 3**

En tant qu'étudiante en gestion des personnes en milieu de travail, une filière que j'aime beaucoup, j'ai voulu occuper un poste où je pourrai contribuer activement à la gestion des ressources humaines même à un niveau débutant afin de pouvoir appliquer mes connaissances théoriques à des situations réelles. Après quelques temps de recherches, des promesses vaines j'ai compris que le problème de certaines entreprises était en fait dû à une stigmatisation fondée sur mon nom, mon origine, la couleur de ma peau. Cette réalité, malheureusement encore courante dans certaines entreprises au Canada. Un aspect marquant de mon expérience pendant mes recherches concerne les biais inconscients dans les pratiques quotidiennes. Par exemple, j'ai remarqué que certains gestionnaires d'entreprises préféraient travailler avec des personnes issues de la même culture qu'eux. Lors d'un entretien, un gestionnaire a hésité à m'embaucher parce qu'il trouvait que j'avais un accent marqué dans le langage car je serais amené à parler avec des autochtones au téléphone ; bien que j'aie des compétences exceptionnelles pour le rôle. Lorsque j'ai exprimé mes préoccupations, expliquant que cette hésitation était un exemple de biais inconscient, j'ai été accueillie avec scepticisme. Ce n'est qu'après une discussion approfondie que le gestionnaire a admis qu'il n'avait pas considéré à quel point l'accent n'affectait en rien la capacité du candidat à réussir dans ce rôle. Malheureusement il n'avait pas le dernier mot il devait en parler à ses supérieurs.

Cependant après persévérance, j'ai fini par être recrutée comme agente administrative dans un centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS). Mon rôle consiste principalement à soutenir les équipes médicales et administratives dans la gestion des dossiers, l'accueil des patients et la coordination des services. L'un des défis persistants que

j'ai remarqué après quelques mois dans le CISSS qui m'emploie est le manque de représentation de personnes issues de minorités visibles dans les postes de gestion ou de décision. Bien que de nombreux employés de divers horizons travaillaient dans des rôles administratifs ou techniques, peu d'entre eux étaient promus à des postes de direction. J'en ai connu juste un au poste de directeur de recrutement des préposés à la buanderie et service alimentaire mais qui a fini par démissionner juste quelques mois après sa promotion à cause du comportement de ses collaborateurs avec qui il travaillait. Il a été orienté ailleurs. Il y a quelques mois de cela, le CISSS traversait une période de transformation majeure avec l'introduction de nouvelles technologies et pratiques favorisant l'équité par conséquent on devait avoir bientôt de nouvelle formation. Une initiative visant à rendre les processus de recrutement plus inclusifs a été accueillie froidement car cette nouvelle n'a pas fait l'unanimité, j'ai été témoin d'une forte résistance au changement parmi certains collègues, notamment Mathieu et Manu qui préféraient les anciennes méthodes et remettaient en question l'efficacité des nouvelles initiatives. Ils préféraient rester avec l'ancien logiciel qu'ils maîtrisent déjà et étaient fermés à toute initiative d'apprentissage. Ils considéraient ces ajustements comme des complications inutiles ou craignaient que ces efforts sapent la qualité des embauches en favorisant la diversité au détriment des compétences.

La gestionnaire Isa a dû intervenir pour apaiser les tensions, soulignant que le respect et la compréhension mutuelle sont fondamentaux pour un environnement inclusif et respectueux; elle a aussi rappelé que l'objectif du nouveau logiciel est d'améliorer nos processus à long terme, même si l'apprentissage peut être un défi au départ, concernant la diversité, elle a souligné son importance et le fait qu'elle n'est pas opposée à la compétence et qu'en réalité, elle enrichit notre équipe en apportant des perspectives variées. Manu et Mathieu un peu réceptif ont expliqué que cela reste frustrant pour eux de devoir apprendre un nouvel outil alors que l'ancien fonctionnait même s'ils supposent que cela pourrait marcher si tout le monde est soutenu dans l'apprentissage ; et pour la diversité, ils étaient prêts à voir les résultats avant de juger. Étant moi-même issus de la minorité visible, j'ai dû participer à la discussion en tant que médiatrice informelle pour essayer de leur faire comprendre que la diversité apporte des perspectives nouvelles et des expériences riches qui

peuvent renforcer notre capacité à innover et à résoudre des problèmes. Cela ne signifie pas que les compétences sont négligées. Au contraire, elles restent la base de toute embauche, mais la diversité nous offre une façon plus complète de travailler et de réussir. J'ai terminé mes propos en disant que la diversité et les compétences ne s'excluent pas mutuellement, mais se complètent. Après mon intervention Isa a promis programmer des formations adaptées aux besoins de chacun pour le logiciel, et une séance de formation sur les bénéfices de la diversité ; convaincu que ces initiatives aideront à progresser ensemble. Elle a ensuite remercié chacun pour l'engagement et l'ouverture.

Finalement, l'organisation a maintenu son engagement en faveur de l'inclusion, ce qui a permis d'attirer un bassin de candidats plus diversifié.

## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSE ET DISCUSSIONS**

Le quatrième chapitre de ce mémoire est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus à partir des expériences et des situations présentées précédemment. Cette section vise à interpréter les données recueillies à la lumière des cadres théoriques et conceptuels explorés dans les chapitres précédents, en mettant l'accent sur la complexité des dynamiques de diversité et d'inclusion en milieu de travail.

#### **4.1 ANALYSE**

L'étude approfondie des récits du précédent chapitre a permis d'explorer en profondeur les notions essentielles de diversité, d'inclusion et de complexité. Cette partie, se basant sur les travaux précédents, propose une étude approfondie de ses travaux et nos recherches

##### **4.1.1 Comprendre la diversité et de l'inclusion dans un milieu de travail multiculturel**

###### **4.1.1.1 Diversité et inclusion : un système complexe**

Je travaillais au sein d'une équipe composée de collaborateurs issus de différentes régions de la Côte d'Ivoire, mais aussi des expatriés provenant d'Afrique de l'Ouest, d'Europe et d'Asie. Chacun apportait avec lui ses traditions, ses langues et ses façons de penser. Ce mélange avait créé un environnement enrichissant. Lors de déjeuners d'équipe, nous avons souvent des discussions sur nos plats traditionnels. C'est ainsi que j'ai découvert le "pavé de tilapia" favori de mes collègues ghanéens, ou encore les "dimsums" préparés par un collègue chinois. Ces moments m'ont fait réaliser que la nourriture était un pont incroyable pour connecter les cultures **Extrait 1 témoignage 1**

Ce passage du témoignage 1 met en lumière la richesse de la diversité culturelle et son impact positif sur la complexité des interactions humaines. Dans cette partie, La narratrice décrit un environnement où les différences culturelles sont perçues comme des opportunités

d'apprentissage et de partage en mettant en avant l'importance des échanges culturels et la manière dont ils enrichissent les relations humaines; impliquant ainsi une interconnexion entre les éléments du système (Morin, 2005). La diversité culturelle dans un environnement professionnel peut être perçue comme un système complexe où les interactions entre individus sont influencées par leurs origines, leurs traditions et leurs valeurs (Morin, 2005). De ce fait, collaborer avec des personnes de différentes origines culturelles permet de découvrir de nouvelles perspectives et d'enrichir sa propre vision pour la réflexion et la résolution de problèmes (Counihan et Van Esterik, 2019). Yadav et Lenka (2020) affirment que la diversité au sein du personnel engendre un milieu de travail où le partage d'idées et de perspectives est valorisé, stimulant par conséquent l'innovation et l'expansion. Toutefois, la diversité ne se limite pas qu'aux différences visibles, elle se manifeste aussi dans les habitudes quotidiennes, comme la cuisine, ce qui correspond bien à cette expérience de la narratrice où les échanges culinaires ont favorisé une meilleure compréhension mutuelle. La nourriture est un langage universel qui permet de dépasser les barrières linguistiques et culturelles (Fischler, 1990). En effet, l'acte de manger est à la fois biologique et social, et les choix alimentaires sont profondément ancrés dans l'identité culturelle (Fischler, 1990); de même que la richesse des perspectives et des expériences favorise l'émergence de nouvelles idées et stimule la créativité (Mintz, 2021). En milieu professionnel, ces échanges culinaires peuvent renforcer la cohésion d'équipe et améliorer la communication interculturelle (Hofstede, 2010); la nourriture est bien plus qu'un simple besoin physiologique : elle est un pont entre les cultures, un moyen de créer du lien et de favoriser l'inclusion améliorant ainsi les interactions humaines. Ainsi, partager un repas devient un acte de reconnaissance et d'intégration. Autrement dit, partager des expériences culinaires et des traditions culturelles contribue à tisser des liens et à encourager l'intégration (Wilk, 2020). L'intégration dans un nouvel environnement est une opportunité précieuse pour mettre en lumière la richesse de la diversité culturelle car elle contribue à la construction d'une société plus dynamique et inclusive. Ce processus favorise non seulement l'ouverture d'esprit, mais aussi l'innovation et la cohésion sociale. En effet,

Lorsque j'ai débuté le poste de préposé à la salle à manger dans cette résidence, j'étais pleine d'espoir et d'enthousiasme car je venais d'arriver pour la première fois dans ce pays loin des miens en tant qu'étudiante; et avoir un job étudiant comme on a pour habitude de dire est très important pour alléger les dépenses des parents qui déboursent de forte somme pour subvenir à nos besoins (...) Optimiste et confiante pour cette opportunité de voler de mes propres ailes, j'étais prête à relever tous les défis. **Extrait1 Témoignage 2.**

Dans cet extrait, la narratrice décrit son enthousiasme initial et son optimisme face à cette opportunité, ce qui correspond à ce que Berry (2021) appelle "la phase d'intégration culturelle", où l'individu cherche à trouver sa place tout en apprenant les codes du nouveau contexte. Selon Bourdieu (1986), le capital social et culturel joue un rôle clé dans l'adaptation des individus à un nouveau contexte. En l'espèce, la volonté de « voler de ses propres ailes » s'inscrit dans cette dynamique où l'acquisition de nouvelles compétences et la création de liens sociaux facilitent l'intégration. Les immigrants doivent souvent prouver leur valeur et leur expertise dans un environnement où leurs qualifications peuvent être perçues différemment (Lee, 2024). Selon Morin (1990), l'intégration ne se limite pas aux aspects visibles, mais inclut aussi des dimensions invisibles comme le sentiment d'appartenance et l'adaptation émotionnelle;

Dès mon arrivée, la responsable de la salle à manger que je nommerai Annette, m'a accueilli avec un sourire et m'a présenté à tous les employés comme étant "la nouvelle" ; l'accueil chaleureux et la convivialité des collègues présent le jour de mon intégration m'ont tout de suite mise à l'aise, mais surtout le fait de constater que je n'étais pas la seule avec cette couleur de peau comme employé m'a tout de suite rassuré. Je me suis dit tout se passera bien, ils sont ouverts à la diversité. **Extrait 2 Témoignage 2.**

L'accueil chaleureux de la responsable Annette et des collègues reflète une tentative d'intégration positive. Selon Morin (2005) une intégration efficace ne doit pas être une simple assimilation, mais plutôt celle qui offre à chacun la possibilité de préserver son identité tout en s'investissant activement dans la vie sociale (Maalouf, 1998). Elle est aussi l'une des stratégies d'acculturation les plus bénéfique, car elle favorise à la fois l'adaptation psychologique et sociale (Berry, 1997). Cependant, la question de la diversité culturelle et de la reconnaissance des différences reste sous-jacente. L'intégration dans un

nouvel environnement de travail peut être entravée par des barrières linguistiques, comme en témoigne la difficulté initiale de communication avec les résidents :

Étant arrêté à côté la résidente lui dit : « la nouvelle c'est du français qu'elle parle  
tabernacle elle n'est pas capable de me comprendre colliste de nouaire » **extrait 3**  
**témoignage 2**

Dans cette scène la résidente s'exprime de manière frustrée sur la capacité de la narratrice à ne pas comprendre son langage. Un processus d'intégration réussi implique un engagement réciproque des deux groupes pour lever les obstacles culturels et linguistiques (Berry, 1997) où les nouveaux arrivants et la communauté d'accueil ajustent leurs comportements pour favoriser une meilleure compréhension.

#### 4.1.1.2 La communication interculturelle : entre malentendus et apprentissage

L'équipe était dynamique et productive, mais comme dans tout contexte multiculturel, les différences culturelles et linguistiques donnaient parfois lieu à des malentendus dans les communications (...) Un jour, après une réunion d'équipe, Jean, un collègue ivoirien, m'a confié sa frustration face à une remarque faite par Thomas, un expatrié européen : « Franchement, Thomas m'a humilié devant tout le monde. Dire que mes points "ne sont pas clairs" et qu'ils doivent être améliorés, il était trop direct. On aurait dit qu'il critiquait tout mon travail, comme si je ne savais pas ce que je faisais, il aurait pu formuler ça autrement ! **Extrait 2 témoignage1**

Révèle que la diversité en entreprise peut être certes source de richesse, mais elle s'accompagne aussi de défis. Selon Barak (2023), l'inclusion ne se limite pas à la présence de personnes issues de milieux variés, mais implique une véritable intégration où chacun se sent valorisé et respecté. Force est de remarquer que les interactions interculturelles en milieu professionnel sont marquées par une complexité systémique, où les différences culturelles, les perceptions individuelles et les émotions influencent la communication et la collaboration. Dans cette partie, la narratrice relate une situation de malentendu interculturel dans un cadre professionnel ; qui émane des barrières culturelles fondées sur les modes de communication, les normes sociales, les croyances et les valeurs qui varient d'une culture à l'autre. En effet, l'anecdote sur la communication entre Jean et Thomas illustre parfaitement



les différences culturelles dans la manière de donner du feedback, où un style de communication direct peut être perçu comme une critique sévère dans un contexte où l'harmonie sociale est valorisée. Comme le souligne Hofstede (2021), dans certaines cultures, on communique ouvertement, tandis que dans d'autres, on préfère des expressions indirectes. Par exemple, les cultures occidentales, notamment européennes et nord-américaines, privilégient souvent une communication explicite et sans détour, tandis que les cultures africaines et asiatiques adoptent une approche plus nuancée pour préserver l'harmonie sociale. Ces divergences culturelles peuvent engendrer des difficultés de communication et de compréhension, tant au niveau du langage verbal que non verbal, ainsi que des habitudes individuelles (Genoux et al., 2012), comme celui vécu par Jean, qui a interprété la remarque de Thomas comme une critique personnelle; emmenant à conclure que la collaboration au sein de certaines équipes peut être rendue difficile par des tensions interpersonnelles, des opinions divergentes ou des problèmes de langage, ce qui peut impacter leur performance. Damasio (1994) souligne que les émotions influencent la perception des interactions sociales. Une remarque neutre dans une culture peut être perçue comme une attaque dans une autre, en fonction des normes sociales et des attentes implicites. Jean a ressenti de la frustration et de l'humiliation, non pas nécessairement à cause du contenu de la remarque, mais à cause de la manière dont elle a été formulée. Ces variations culturelles peuvent être à l'origine de malentendus au sein des groupes de travail (Genoux et al., 2012). Cela est bien visible dans la réplique de Jean quand il dit : « (...) *Mais dans notre culture, on ne parle pas comme ça devant tout le monde* » **extrait 3 témoignage**<sup>1</sup>. La culture est un ensemble de savoir, de croyances, l'art, les principes moraux, les lois, les coutumes et toutes autres aptitudes et pratiques que l'humain acquiert en évoluant dans une société (Tylor, 1871). Ainsi donc chaque personne du fait de sa culture possède une identité culturelle, « Toute acquisition culturelle est identité » (Carton, 2000, p.22) ; cette identité peut avoir un impact sur la manière de penser ou d'agir. C'est dans ce sens que Morin (2005) insiste sur la nécessité d'adopter une pensée complexe pour comprendre les interactions humaines ; en expliquant que les relations sociales ne peuvent être réduites à des schémas simples, mais doivent être analysées en tenant compte des multiples facteurs qui influencent la communication. Dans

ce cas, une approche systémique permettrait de mieux comprendre les réactions de Jean et d'adapter les échanges pour éviter les tensions. Hofstede (2010) quant à lui souligne que la culture influence les comportements et les interactions, et que la compréhension des différences culturelles est essentielle pour une collaboration efficace. En outre, Les relations entre groupes ethniques sont fréquemment affectées par des processus de catégorisation sociale qui peuvent ancrer davantage les préjugés et les discriminations (Bertheleu, 2021). Comme l'incident entre Yann et Hamed;

#### 4.1.1.3 Les biais, stéréotypes et mécanismes d'exclusion : une dynamique réursive

Le ton est monté lorsque Yann, plus méthodique et réfléchi, a pris plus de temps pour évaluer certaines propositions ; c'est ainsi qu'Hamed, impatient, a alors lancé une remarque sous forme de boutade : « Tu es vraiment un bête, vous êtes trop compliqué. Toujours difficile à convaincre ». Yann a immédiatement perçu ces mots comme une attaque personnelle et une généralisation sur son appartenance ethnique (...) En plus si tu me juge à cause de mon ethnie c'est que tu n'as rien encore rien compris de la collaboration ». "Ce n'est pas méchant, c'est juste que je sais comment ça se passe avec vous les gens de l'ouest" réplique Hamed d'un ton ironique **extrait 4 Témoignage1**.

Cet incident montre comment les stéréotypes ethniques peuvent impacter les relations professionnelles. Tajfel et Turner (2022) expliquent que les biais inconscients influencent les interactions et peuvent créer des tensions au sein des équipes. Hamed, en associant un trait de caractère à une appartenance ethnique, perpétue une vision réductrice qui peut être perçue comme une forme de discrimination. Sur le plan psychologique, Panel (2020) explique que loin d'être une fatalité, les conflits ethniques sont souvent engendrés par des interprétations erronées et des tensions accumulées. La théorie de l'identité sociale explique que les individus cherchent à protéger leur appartenance à un groupe lorsqu'ils sentent leur statut mis en question (Steele, 1997). Yann, en réagissant fermement, exprime une volonté de préserver son identité et de rejeter toute catégorisation injuste. Dans un milieu de travail, les conflits liés aux stéréotypes peuvent nuire à la dynamique de travail et à la cohésion d'équipe mais aussi influencer les décisions de recrutement et peuvent limiter l'accès à des opportunités pour certains groupes :

J'ai remarqué que certains gestionnaires d'entreprises préféraient travailler avec des personnes issues de la même culture qu'eux (...) je serais amené à parler avec des autochtones au téléphone; bien que j'aie des compétences exceptionnelles pour le rôle **extrait1 témoignage 3**.

Cette expérience illustre le biais de similarité, ou les gestionnaires préfèrent embaucher des candidats qui leur ressemblent culturellement. Selon Brière et al. (2022), ces biais sont souvent inconscients mais entraînent des conséquences réelles sur l'équité en entreprise.

L'un des défis persistants que j'ai remarqué après quelques mois dans le CISSS qui m'emploie est le manque de représentation de personnes issues de minorités visibles dans les postes de gestion ou de décision. Bien que de nombreux employés de divers horizons travaillaient dans des rôles administratifs ou techniques, peu d'entre eux étaient promus à des postes de direction. **Extrait2 Témoignage3**

Les minorités visibles font face à des barrières institutionnelles limitant leur accès aux rôles de direction. Les difficultés rencontrées par les minorités pour avancer professionnellement ne sont pas toujours visibles, car elles sont intrinsèquement liées aux structures de l'organisation (Thomas et Gabarro, 1999) ; Ces obstacles incluent les biais inconscients lors du recrutement et le manque de mentorat pour les employés issus de groupes sous-représentés. Selon Kahneman (2011), nos jugements et décisions sont influencés par des biais inconscients, agissant comme des filtres imperceptibles et souvent non reconnus et représentent un obstacle majeur à la diversité et à l'équité dans le processus de recrutement (Girier et al., 2022). Pour y remédier, l'inclusion et la diversité sont des éléments clés pour favoriser une collaboration efficace (Thomas et Ely, 1996). Il est donc nécessaire de comprendre comment les conflits ethniques se propagent et influencent l'environnement professionnel (Tranca, 2006). Les malentendus culturels sont la conséquence d'une interprétation contextuelle des actions et des paroles qui diffèrent d'une culture à l'autre, entravant la communication interpersonnelle au travail (Syed et Ozbilgin, 2015). Le malentendu entre Carine et Christophe sur le mouvement de tête est un exemple concret des différences culturelles dans l'interprétation des gestes.

Je n'avais pas bien compris ce que vous avez dit, j'ai alors posé ma question, en voyant Christophe faire signe de la tête, je pensais qu'il n'était pas d'accord avec ma préoccupation, donc j'ai suivi une autre démarche" retorque Carine (...) c'est là que Christophe va expliquer à Carine qu'il avait hoché la tête signe d'un oui pour dire qu'il était d'accord avec elle » **extrait 5 Témoignage1.**

Cet extrait met en évidence l'importance de la sensibilité culturelle comme une difficulté majeure dans la communication interculturelle; l'interprétation des gestes en fonction des contextes culturels appuyant ainsi la prise de conscience des différences de communication dans les interactions culturelles (Ibrahim et Djebli, 2022). En effet, Hors de leur contexte culturel, les gestes et les expressions corporelles peuvent avoir des significations différentes, entraînant ainsi des malentendus. Selon Pautal et Vinson (2017), la gestuelle et autres formes de communication non verbale véhiculent des normes socioculturelles de façon moins directe que le langage verbal, ce qui rend leur interprétation essentielle. En l'espèce, le mouvement de tête, qui indique typiquement un consentement dans certaines cultures, est compris par Carine comme une hésitation ou un refus, ce qui a une incidence sur sa manière d'agir entraînant ainsi un malentendu entre elle et Christophe. Luring (2023) souligne que la communication non verbale varie selon les cultures et peut être source de confusion. Tremblay et al. (2022) expliquent à leur tour que la clé d'une communication interculturelle réussie réside dans la capacité à instaurer des lieux d'échange ouverts pour désamorcer les conflits et prévenir les erreurs d'interprétation. Dans le même sens, Dubois-Skalli (2016) insiste sur l'importance de saisir les variations et les points communs dans les gestes; suggérant d'inclure un aspect gestuel dans les approches de communication interculturelle pour optimiser la compréhension réciproque entre personnes de cultures différentes. C'est dans ce sens que Ting-Toomey (2017) met en avant l'importance cruciale d'une communication consciente, comme facteur clé pour les surpasser. Afin de permettre aux employés de mieux se comprendre et de se situer les uns par rapport aux autres, il est crucial de cultiver une communication saine au sein de l'entreprise (Biétry et al., 2021) ; pour favoriser un environnement inclusif. Selon Mor Barak (2023), une véritable politique d'inclusion doit aller au-delà des apparences et impliquer une acceptation

active des différences individuelles, car les dynamiques de groupe peuvent rapidement se complexifier lorsque des perceptions négatives influencent les interactions.

Notre conversation a d'abord porté sur le travail, puis j'ai partagé mon enthousiasme concernant Marica, soulignant sa disponibilité. A ce moment, Mach a semblé se refermer, et j'ai supposé qu'elle eût probablement un différend avec elle. A ma question Mach n'a pas hésité à m'expliquer que Marica était celle qui faisait les rapports auprès de Annette mettant ainsi presque tous les autres employés à dos; immigrant comme autochtone **extrait 4 Témoignage 2**

L'opposition entre Mach et Marica montre que les perceptions négatives peuvent se développer dans un groupe, façonnant la perception d'un individu sans prise en compte de ses réelles intentions. Tajfel et Turner (2022) soulignent que les individus ont tendance à classer leurs collègues en groupes sociaux distincts, souvent sur des critères culturels ou comportementaux. Marica semble être perçue comme une informatrice, ce qui l'exclut du groupe malgré son comportement initial bienveillant. Loulou, marraine de Mach, illustre l'impact des alliances en entreprise; autrement dit l'influence des relations préétablies. En effet,

Mach étant la plus ancienne des immigrants, elle était connue et appréciée au point où elle avait une marraine du nom de Loulou une canadienne très ancienne qui la soutient bec et ongle » **extrait 5 témoignage 2.**

Dans un milieu de travail, les alliances créent des sous-groupes qui peuvent favoriser la solidarité interne mais aussi générer des tensions avec les autres membres (Dupont et Martin, 2021). Jehn et Mannix (2023) expliquent que ces relations peuvent renforcer des dynamiques conflictuelles et influencer la perception collective d'un individu. Ceux qui ne font pas partie des alliances peuvent se sentir exclus, ce qui peut nuire à l'engagement et à la motivation (Lefebvre, 2020). Les alliances peuvent stabiliser le groupe en renforçant la confiance entre certains membres, mais elles peuvent aussi limiter l'ouverture aux nouvelles idées (Tremblay 2019). Les sous-groupes en milieu de travail se forment souvent autour de divers facteurs, dont l'ancienneté; selon Dupont et Martin (2021), les employés ayant une ancienneté significative développent souvent un pouvoir

informel qui leur permet d'influencer les décisions et les relations interpersonnelles. Dans le témoignage 2 le comportement de Loulou en est un bel exemple;

Cette entente n'était pas appréciée par tous, surtout pour la chef d'équipe Loulou car elle a des conflits personnels avec Marica et avait réussi à embarquer Mach dans cette haine. La chef d'équipe Loulou est venue me mettre en garde et me dire des méchancetés sur Marica dans le but de m'éloigner d'elle en vain. Je lui ai répondu que je n'ai pas de problème avec Marica et chacune de nous fera son expérience chose qu'elle n'a pas apprécié. Puis un jour comme d'habitude elle et Maguy sont venu me dire que Marica avait fait rapport sur moi à la responsable Annette, étonné je suis allé confronter Marica qui m'a rassuré que ce n'est pas vrai, j'ai réalisé que c'était une énième stratégie pour m'éloigner de Marica ; bien au contraire cela nous a rapproché encore plus ce qui a remonté Loulou qui a commencé à manigancer des astuces de discorde. **Extrait 6 témoignage 2**

Lefebvre (2020) souligne que les sous-groupes basés sur l'ancienneté peuvent entraîner une division entre les employés plus anciens et les nouveaux arrivants et influencer la perception collective des individus au sein d'une équipe (Jehn et Mannix, 2023). En effet, lorsqu'un employé expérimenté crée un sous-groupe, il peut involontairement marginaliser ceux qui ne font pas partie de ce cercle, ce qui peut nuire aux bien-être des équipes. Ces comportements peuvent prendre différentes formes, allant du favoritisme à l'exclusion systématique de certains membres de l'équipe ; Loulou exerce ici une forme de leadership informel, qui lui permet d'influencer son environnement sans détenir un rôle officiel de gestionnaire. Elle exerce son autorité par des comportements discriminatoires créant un climat de travail toxique qui nuit à la cohésion des employés ; en utilisant des termes offensants comme "la grosse noire", elle participe à la marginalisation des employés issus de la diversité. Barak (2023) souligne que ces pratiques impactent la motivation et la performance des employés ciblés. Elle utilise son ancienneté et sa réputation pour orienter les perceptions des autres employés. En effet, selon Gelfand (2022), les dynamiques de pouvoir informel peuvent influencer négativement la cohésion d'équipe ;

#### 4.1.1.4 Le leadership et la gestion de la complexité

Elle avait la facilité à retourner les uns contre les autres, la facilité et la rapidité à colporter et comme étant ancienne et connue, elle racontait à qui voulait l'entendre ce qu'elle pense en mal aux autres collègues au point où il arrive souvent que, lors des repas à la salle de pause, quand des Québécois sont présents et que j'arrive dans la salle, les Québécois se lèvent et changent de table, ou sortent carrément. **Extrait 7 de Témoignage 2.**

L'analyse du comportement de Loulou peut être aussi qualifié de leader toxique ; Loulou est une personne ancienne et connu, qui, au lieu d'inspirer et de guider positivement, exerce une influence néfaste sur son entourage. Ce type de leadership peut engendrer un climat de travail délétère, marqué par la manipulation, l'intimidation et la démotivation des équipes pour maintenir leur pouvoir (Kets de Vries, 2014). Loulou bénéficie d'un statut privilégié en raison de son ancienneté, ce qui lui permet d'exercer une influence sur ses collègues. Cependant, cette ancienneté est utilisée pour exclure certains employés plutôt que pour favoriser une dynamique de collaboration ; Comme le souligne Morin (1973), une société change constamment en se renouvelant à travers ses propres transformations ; ce qui illustre bien la manière dont Loulou contribue à la fragmentation du groupe. Selon Lipman-Blumen (2005), les leaders toxiques favorisent certains employés en leur accordant des privilèges, tout en marginalisant d'autres membres de l'équipe. Cette approche crée des divisions et renforce les inégalités au sein du groupe. Morin (1990) dans son principe de la boucle récursive explique que les actions et décisions influencent le système et se répercutent sur les individus. Le comportement de Loulou illustre parfaitement ce principe ; ses actions toxiques entraînent des réactions en chaîne. En colportant des rumeurs et en influençant les perceptions des autres employés, elle crée un climat de méfiance et de division qui se perpétue. Morin (1990) affirme que La complexité est un phénomène mesurable, caractérisé par un volume très élevé d'interactions et d'interférences entre une multitude d'éléments ; ce qui correspond bien à la manière dont les tensions se propagent dans l'équipe. Tepper (2007) explique que les leaders abusifs peuvent perpétuer des stéréotypes et des préjugés, influençant ainsi la perception collective des employés. Le fait que certains collègues québécois évitent la

présence de la narratrice démontre l'efficacité de son influence négative sur l'environnement de travail. Tajfel et Turner (2022) expliquent que les groupes sociaux peuvent être manipulés par des individus cherchant à renforcer leur dominance.

Finale­ment, voyant la situation se dégrader et ne sachant plus quoi faire face à cela, Annette a juste dit vous n'êtes pas obligé de vous aimer mais de travailler ensemble donc faites avec et s'est tourné vers moi me disant « je ne peux pas renvoyer Loulou parce qu'elle est plus ancienne et est là avant toi même si tu travailles bien donc je lui accorde tout le privilège » cette réponse de Annette me semble extrêmement frustrante et décevante. **Extrait 7 Témoignage 2**

Le laisser-faire de la responsable Annette face aux comportements de Loulou démontre un manque de leadership inclusif et de gestion proactive des conflits. Lorsque les comportements toxiques ne sont pas sanctionnés, les employés perdent confiance en la direction, ce qui diminue leur engagement et leur satisfaction au travail (Jehn et Mannix, 2023), « *Finale­ment, j'étais tellement dégoûtée que j'ai posé ma démission* » la détresse au travail et la décision de démissionner de la narratrice illustrent l'impact psychologique d'un climat toxique sur les employés. Roberson (2023) explique que l'exposition prolongée à des relations professionnelles négatives entraîne une détérioration du bien-être et la démotivation. Adopter les pratiques RH et le leadership aux besoins d'équipes variées demande une approche flexible.

#### **4.1.2 L'impact du leadership dans la gestion d'une équipe multiculturelle**

Voyant la situation j'ai dû faire appel à Jean-Olivier qui a rapidement organisé une réunion pour discuter de cette situation délicate qui s'est produite. Avant tout, il a tenu à souligner que nous sommes tous membres d'une même équipe, et que le respect mutuel est essentiel pour atteindre nos objectifs communs. **Extrait Temoignage 1**

Le leadership inclusif repose sur la capacité à reconnaître et à valoriser la diversité des employés tout en instaurant un climat de respect et de collaboration. Selon Bourke et Titus (2020), un leader inclusif doit faire preuve de curiosité, d'intelligence culturelle et de courage



pour gérer efficacement les tensions et promouvoir une culture d'inclusion ; Dans cet extrait, Jean-Olivier a démontré ces qualités en organisant une réunion pour aborder le conflit. Cette approche correspond aux principes de la gestion des conflits, qui recommandent une communication ouverte et une médiation proactive pour résoudre les tensions (Lewicki et al., 2016). En mettant l'accent sur le respect mutuel, il favorise un climat de collaboration et de cohésion sociale, essentiel pour atteindre les objectifs communs (Goleman, 2006). L'un des éléments clés de cette situation est la reconnaissance des erreurs et la volonté de dialogue cela est visible dans cette partie du témoignage de la narratrice ;

Prenant la parole Hamed a reconnu que ses paroles ont été mal interprétées et qu'elles ont causé du tort. Ce n'était pas son intention, mais il comprend que ce qu'il dit a pu être perçu comme un stéréotype et s'est excuser. Yann à son tour a répondu : « J'apprécie tes excuses, Hamed. Ce commentaire m'a blessé parce qu'il semblait minimiser qui je suis et les efforts que je fournis. Mais je suis prêt à passer à autre chose si nous pouvons clarifier les attentes et travailler ensemble de manière positive. Extrait **de Témoignage 1**

Dans cette partie, la reconnaissance des erreurs par Hamed et l'acceptation des excuses par Yann illustrent la complexité des dynamiques interpersonnelles et la nécessité d'une communication ouverte. En effet, les relations humaines en entreprise étant influencées par des facteurs sociaux et psychologiques ; il est crucial d'appliquer la théorie des relations humaines développée par Mayo (1924) mettant en avant l'importance des interactions sociales et du bien-être des employés pour améliorer la productivité. Selon Goleman (2006), l'intelligence émotionnelle joue un rôle crucial dans la gestion des conflits et la cohésion d'équipe. La capacité de Hamed à reconnaître que ses paroles ont pu être mal interprétées et à présenter des excuses sincères correspond à une approche constructive qui favorise la résolution des tensions. Selon Rosenberg (2003), la communication non violente repose sur l'expression claire des besoins et des attentes, tout en respectant les sentiments de l'autre. Cette posture permet de transformer un conflit en une opportunité de dialogue et d'amélioration des relations. L'initiative de Hamed et Yann pour clarifier les attentes et travailler ensemble montre l'importance d'un dialogue respectueux ; en illustrant parfaitement le principe de la dialogique de Morin. Ce principe repose sur l'idée que les

oppositions et les contradictions ne doivent pas être perçues comme des obstacles, mais comme des éléments nécessaires à la compréhension et à l'évolution des relations humaines. Selon Morin (1977), le dialogue est un processus dynamique qui permet aux individus de reconnaître leurs différences tout en cherchant un terrain d'entente ; insistant sur le fait que le dialogue suppose une égalité entre les interlocuteurs, où chacun est reconnu comme un sujet digne de respect. En acceptant de discuter ouvertement et de reconnaître leurs erreurs, Hamed et Yann incarnent cette approche, transformant un malentendu en une opportunité d'apprentissage et de collaboration.

En soutenant ouvertement Loulou malgré ses comportements toxiques, elle a créé un déséquilibre qui a nui à l'environnement de travail et aux bien-être de presque tous les employés. Son manque d'intervention efficace a renforcé les comportements problématiques ; ce qui a encore dégradé la situation car Loulou se sentant invincible n'a pas arrêté. Je ne supportais plus cet environnement toxique qui m'empêchait de progresser. **Extrait 8 Témoignage 2**

La gestion des conflits est une composante essentielle du leadership inclusif. Chengere et Bekele (2024) expliquent que les leaders inclusifs doivent adopter des stratégies de médiation et de communication interculturelle pour prévenir les tensions et favoriser un dialogue respectueux. Le comportement de Loulou, soutenu par Annette, a influencé l'ensemble du climat de travail, créant un environnement toxique. De même, la propre expérience de la narratrice dans le témoignage 2 reflète les dysfonctionnements du leadership inclusif dans l'organisation. Cela montre que les tensions individuelles ne sont pas isolées, mais qu'elles affectent l'ensemble du système. Cette situation ramène au principe hologrammatique de Morin (1980) repose sur l'idée que chaque élément d'un système complexe porte en lui une représentation du système global. Ce principe est fondamental car il permet de comprendre les interactions dynamiques entre les individus et leur environnement. Selon Karadencheva (2025), le leadership inclusif améliore la satisfaction des employés et leur sentiment d'appartenance, ce qui renforce la cohésion d'équipe ; ainsi quand la narratrice affirme : « Je ne supportais plus cet environnement toxique qui

m'empêchait de progresser » cela montre effectivement que le bien-être des employés est directement influencé par la qualité du leadership. Un bon leader sait reconnaître les tensions et intervenir de manière constructive pour restaurer l'harmonie" (Kotter, 1996, p. 112) ; c'est bien le rôle qu'à jouer la gestionnaire Isa.

La gestionnaire Isa a dû intervenir pour apaiser les tensions, soulignant que le respect et la compréhension mutuelle sont fondamentaux pour un environnement inclusif et respectueux; elle a aussi rappelé que l'objectif du nouveau logiciel est d'améliorer nos processus à long terme, même si l'apprentissage peut être un défi au départ, concernant la diversité, elle a souligner son importance et le fait qu'elle n'est pas opposée à la compétence et qu'en réalité, elle enrichit notre équipe en apportant des perspectives variées. **Extrait3 de Témoignage 3**

Dans cet extrait la gestionnaire Isa adopte une double casquette de leadership; dans un premier temps elle incarne un leadership transformationnel, favorisant un climat de respect et de compréhension mutuelle. Bass et Riggio (2006) soulignent que la capacité des leaders transformationnels à impacter leurs équipes découle de leur aptitude à fédérer autour d'une vision partagée et à valoriser chaque contribution individuelle. Dans ce contexte, la gestionnaire Isa agit comme une médiatrice, essentielle pour apaiser les tensions et orienter l'équipe vers une vision commune; comme le souligne Maxwell (2007), un leader est celui qui connaît le chemin, qui le suit et qui le montre. Ensuite elle démontre un leadership inclusif en valorisant chaque membre de l'équipe et en mettant en place des initiatives pour assurer une transition harmonieuse. L'ex-président Obama (2008) déclarait : « La diversité n'est pas seulement superficielle ; c'est culturel, religieux, politique et au-delà ». Cette approche est essentielle pour bâtir une culture d'entreprise solide et innovante. Dans cette perspective la narratrice a joué un rôle important en expliquant que la diversité ne s'oppose pas aux compétences, mais les enrichit;

Étant moi-même issus de la minorité visible, j'ai dû participer à la discussion en tant que médiatrice informelle pour essayer de leur faire comprendre que la diversité apporte des perspectives nouvelles et des expériences riches qui peuvent renforcer notre capacité à innover et à résoudre des problèmes. Cela ne signifie pas que les compétences sont négligées. Au contraire, elles restent la base de toute embauche, mais la diversité nous offre une façon plus complète de travailler et de réussir. J'ai terminé mes propos en disant que la diversité et les compétences ne s'excluent pas

mutuellement, mais se complètent. Après mon intervention Isa a promis programmer des formations adaptées aux besoins de chacun pour le logiciel, et une séance de formation sur les bénéfices de la diversité; convaincu que ces initiatives aideront à progresser ensemble. Elle a ensuite remercié chacun pour l'engagement et l'ouverture. **Extrait4 Témoignage 3**

Le rôle de la narratrice dans ce contexte est celui d'une médiatrice informelle, jouant un rôle clé dans la gestion des tensions et la promotion d'un environnement inclusif. La narratrice incarne un leadership inclusif, cherchant à établir un dialogue constructif entre les différentes parties. Selon Bourke et Dillon (2016) décrivent les leaders inclusifs comme ceux qui encouragent délibérément la variété des pensées et établissent un environnement de confiance permettant à tous de s'exprimer librement. Comme le souligne Kotter (1996), pour qu'un changement aboutisse, il est essentiel d'avoir une vision précise et de communiquer efficacement. En expliquant que la diversité enrichit les compétences et ne les remplace pas, elle facilite une meilleure compréhension mutuelle. Son intervention contribue à apaiser les résistances au changement en facilitant la compréhension des bénéfices du nouveau logiciel et de la diversité, facilitant ainsi l'acceptation du changement.

## **4.2 DISCUSSION**

### **4.2.1 Apports théoriques**

Les études antérieures sur la diversité et l'inclusion en milieu de travail ont mis en évidence plusieurs tendances et enjeux clés; elles soulignent l'importance de ces concepts pour la performance organisationnelle, la cohésion sociale au sein des groupes (Has et Shimada, 2014 ; Roberson, 2019). En effet, ces études révèlent que la diversité, si elle est gérée avec efficacité devient un puissant levier pour favoriser l'innovation, améliorer la performance organisationnelle et renforcer le sentiment d'appartenance au sein des groupes, car elle permet de valoriser les compétences et perspectives variées, tout en créant un environnement inclusif et collaboratif; l'analyse de *l'extrait 1 du temoignage1 et extrait 1et*

*2 du témoignage 2* confirment bien cette affirmation. Ces analyses démontrent que plus qu'une simple coexistence de différences, la diversité est un levier stratégique, favorisant l'innovation, l'apprentissage et la cohésion sociale. La collaboration entre personnes d'origines variées enrichit les échanges et offre de nouvelles perspectives, renforçant ainsi la capacité à résoudre des problèmes. De plus, la diversité ne se limite pas aux différences visibles, mais s'exprime également dans les pratiques quotidiennes, notamment à travers la cuisine, qui devient un outil puissant d'intégration et de rapprochement interculturel. En favorisant ces interactions et en mettant en avant les rituels de partage, la diversité contribue à créer un environnement inclusif et stimulant, où les échanges sociaux permettent une meilleure compréhension mutuelle et un développement collectif plus harmonieux. Cependant, malgré ces avantages, les défis persistent et nécessitent une approche stratégique pour être surmontés. Ces obstacles incluent les différences culturelles, les barrières linguistiques, la résistance au changement, les biais inconscients et les discriminations systémiques (cf 4.1.1.2, 4.1.1.3) continuent d'entraver l'accès équitable aux ressources et aux opportunités. Comme le rappelle Fraser (2003), l'inclusion ne peut être effective sans une remise en question des inégalités structurelles qui façonnent nos sociétés. Les défis évoqués dans ces points montrent bien que l'inclusion ne se limite pas à l'accès aux opportunités, mais implique une transformation des mentalités et des structures pour garantir une véritable équité (Nussbaum, 2011). L'inclusion, telle que vécue dans les témoignages et analysée, va au-delà de la simple présence de personnes issues de milieux variés : elle implique une reconnaissance active des différences et la création d'un environnement où chacun peut s'exprimer et évoluer (Shore et al., 2023, p. 23).

Bien que de nombreuses études aient exploré la diversité et l'inclusion en milieu de travail, elles n'intègrent pas pleinement la complexité des relations humaines. En adoptant une approche fondée sur la complexité, notre réflexion apporte un nouvel éclairage sur ces dynamiques en soulignant l'importance des interactions entre individus et groupes dans le processus d'intégration professionnelle.

L'analyse de la diversité et de l'inclusion sous l'angle de la complexité des relations humaines révèle une interaction profonde entre les individus, les groupes et les structures organisationnelles. Elles sont bien plus qu'un concept statique : elles sont dynamiques, évolutive et interdépendante, influençant la cohésion des équipes et l'efficacité des politiques inclusives; où chaque interaction, chaque vécu individuel, influence et est influencé par l'ensemble du groupe. Les expériences rapportées illustrent la multiplicité des facteurs en jeu : origines culturelles, habitudes, communication verbale et non verbale, stéréotypes, alliances informelles. Cette complexité rejoint la pensée d'Edgar Morin, pour qui les relations humaines sont marquées par l'interconnexion et la récursivité des éléments sociaux et individuels

L'approche fondée sur la complexité, inspirée par Edgar Morin, a permis de comprendre que les dynamiques de diversité et d'inclusion relèvent de systèmes ouverts, marqués par l'interdépendance, la récursivité et la dialogique (Morin, 2005). En effet,

La diversité et l'inclusion comme systèmes complexes signifie qu'elles ne peuvent être comprises comme des réalités fixes ou linéaires. Elles forment un système vivant, où chaque individu, avec son histoire, ses valeurs et ses expériences, interagit avec les autres de façon dynamique et imprévisible. Selon Morin (2005), la complexité suppose d'accepter que les interactions humaines soient faites de boucles de rétroaction, où chaque action influence et est influencée par l'ensemble du groupe. Ainsi, partager un repas multiculturel n'est pas un simple acte social : c'est un micro-événement qui transforme les représentations, les liens et les identités de chacun. La diversité n'est donc pas seulement la juxtaposition de différences visibles ou invisibles, mais un système d'interactions où chaque élément peut transformer l'ensemble. L'inclusion, dans cette perspective, devient un acte continu d'ajustement, d'ouverture et de valorisation des singularités, qui ne peut se réduire à un ensemble de mesures normatives.

Dans le deuxième point, la communication interculturelle : La communication en contexte multiculturel illustre la nature non linéaire et imprévisible des interactions humaines. Les différences de codes, de normes et de référents culturels peuvent engendrer

des malentendus, non parce qu'il y aurait une « mauvaise volonté », mais parce que chaque acteur interprète les signaux à partir de son propre système de référence et ses modes d'expression. Morin (2005) insiste sur la nécessité d'une pensée dialogique : il faut accepter que plusieurs logiques, parfois contradictoires, coexistent et s'influencent mutuellement. La résolution de ces malentendus ne passe pas par une simple correction, mais par une adaptation continue, un dialogue ouvert et une reconnaissance de la diversité des perceptions.

Les biais inconscients, les stéréotypes ethniques ou les alliances informelles ne sont pas des accidents isolés, mais des phénomènes émergents d'un système complexe. Ils résultent d'interactions entre histoires individuelles, dynamiques de groupe, structures organisationnelles et contextes sociaux. Le principe récursif de Morin (2001) montre que les comportements individuels façonnent la culture d'équipe, qui en retour influence les comportements futurs. Ainsi, les mécanismes d'exclusion ou de favoritisme émergent, se renforcent ou s'atténuent selon les rétroactions entre individus et groupes. Comprendre la complexité de ces phénomènes, c'est reconnaître qu'ils ne peuvent être éradiqués par de simples injonctions, mais nécessitent une vigilance et une adaptation permanentes.

Le leadership, dans une perspective complexe, ne peut se limiter à l'application de modèles figés ou à l'exercice d'une autorité verticale. Il s'agit plutôt d'une fonction de régulation, d'animation et de médiation au sein de systèmes humains en perpétuelle évolution. Le leader inclusif est celui qui sait reconnaître les tensions, instaurer le dialogue, favoriser l'apprentissage collectif et ajuster en continu les pratiques à la lumière des rétroactions du système. À l'inverse, un leadership toxique ou passif amplifie les effets négatifs des dynamiques complexes : démotivation, départs, conflits persistants. Selon Morin (2005), le leadership efficace est celui qui accepte l'incertitude, encourage la réflexivité et mobilise la diversité des points de vue pour innover et résoudre les problèmes émergents. Le leader devient ainsi un « facilitateur de complexité », capable de naviguer entre stabilité et changement, identité et altérité, règles et exceptions. Dans une organisation, la résistance au changement n'est pas seulement le fait d'individus réfractaires, mais une propriété émergente

du système. Elle résulte de l'entrelacement d'habitudes, de peurs, d'alliances et de représentations collectives. Morin (2005) rappelle que tout système complexe tend à préserver son équilibre, même face à des évolutions nécessaires. La gestion du changement doit donc intégrer la dimension systémique : il s'agit d'accompagner les transitions, de reconnaître les inquiétudes, de valoriser les apprentissages et de créer des espaces de dialogue pour permettre l'appropriation progressive des nouvelles pratiques.

Pour résumer, l'analyse de la diversité et de l'inclusion sous l'angle de la complexité montre que ces notions ne peuvent pas être réduites à des politiques ou à des actions ponctuelles dans les organisations. Au contraire, il s'agit de processus dynamiques, influencés par de nombreux facteurs comme les identités multiples, la culture d'entreprise, les interactions entre collègues ou encore les mécanismes de pouvoir et de résistance au changement. La pensée complexe, telle que présentée par Morin, aide à comprendre que chaque élément du système – qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une règle organisationnelle – influence et est influencé par l'ensemble, ce qui rend les dynamiques humaines imprévisibles et évolutives. Cette approche permet de mieux saisir l'importance d'un leadership inclusif, de la communication interculturelle, de la gestion des biais et des alliances informelles, ainsi que de l'accompagnement du changement au sein des équipes. Elle met aussi en avant la nécessité pour les organisations d'adopter des stratégies adaptatives, capables de s'ajuster aux réalités du terrain et d'intégrer la diversité des expériences et des points de vue.

#### **4.2.2 Recommandations managériales**

À la lumière de l'analyse menée, il est essentiel de proposer des recommandations concrètes pour améliorer les pratiques managériales dans les organisations. D'abord, il est indispensable que les gestionnaires adoptent un leadership inclusif et réflexif, fondé sur l'écoute, la reconnaissance des différences et la capacité à instaurer un dialogue ouvert au sein de l'équipe. Cette posture favorise un climat de confiance, où chacun se sent respecté et



encouragé à s'exprimer, ce qui renforce l'engagement et la motivation collective. En tant que future gestionnaire, il est crucial de savoir remettre en question ses propres pratiques, de reconnaître ses biais et de s'adapter aux situations complexes qui peuvent émerger dans les équipes multiculturelles ; la mise en place de formations continues sur la diversité, les biais inconscients et la communication interculturelle. Ces formations, destinées aussi bien aux gestionnaires qu'aux employés, sont essentielles pour réduire les malentendus, améliorer la collaboration et limiter l'impact des stéréotypes sur l'accès équitable aux opportunités professionnelles. Par ailleurs, il est primordial de créer des espaces de dialogue et de médiation au sein des organisations. Ces lieux d'échange permettent à chacun d'exprimer ses ressentis et ses difficultés, et facilitent la résolution des conflits liés à la diversité par des solutions élaborées collectivement et adaptées à la réalité du terrain. Aussi il est nécessaire de revoir les politiques de recrutement, de promotion et d'évaluation afin de garantir l'équité et l'accès aux opportunités pour tous, indépendamment de l'origine, du genre ou de la culture. Intégrer des indicateurs de diversité et d'inclusion dans l'évaluation de la performance des équipes et des gestionnaires me paraît être une démarche juste et efficace. Enfin, il semble important d'encourager une culture d'apprentissage organisationnel et de réflexivité, en mettant en place des dispositifs de feedback et de partage des bonnes pratiques. Cela permettra d'ajuster en continu les stratégies de gestion à la lumière des retours d'expérience et des évolutions du contexte. Pour finir, il faut agir rapidement et de façon transparente face aux comportements toxiques, aux alliances informelles et aux mécanismes d'exclusion qui nuisent à la cohésion et à la motivation des équipes. Les gestionnaires doivent rappeler les valeurs de respect et d'équité, et appliquer des mesures correctives claires lorsque cela s'avère nécessaire. En appliquant ces recommandations, les organisations seront mieux préparées à naviguer dans la complexité des relations humaines et à tirer pleinement parti de la diversité, tout en favorisant un environnement de travail harmonieux, innovant et performant.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

En définitive, ce mémoire s'est attaché à explorer la gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail à travers le prisme de la complexité des relations humaines, en s'appuyant sur une analyse approfondie de la littérature existante et sur l'apport de la pensée complexe d'Edgar Morin. Le premier chapitre a permis de poser les bases conceptuelles de la recherche, en définissant la diversité et l'inclusion comme des réalités dynamiques, influencées par des facteurs culturels, structurels et relationnels, et en soulignant l'importance d'un leadership inclusif pour favoriser l'intégration et la cohésion au sein des équipes.

L'objectif de cette étude était d'analyser comment une approche fondée sur la complexité permet de mieux comprendre les dynamiques de diversité et d'inclusion en milieu de travail, en mettant en lumière l'impact des interactions entre individus et groupes sur l'intégration dans des environnements multiculturels. Pour répondre à cette problématique, la méthodologie choisie a reposé sur l'autopraxéographie, une démarche réflexive et narrative permettant de relier les connaissances issues de la littérature aux réalités vécues sur le terrain. Cette approche a permis de dégager des savoirs ancrés dans l'expérience, tout en maintenant une rigueur scientifique et une posture critique.

Les principaux résultats de cette recherche montrent que la diversité et l'inclusion ne sont pas des réalités statiques, mais des processus évolutifs et multidimensionnels. Les interactions interculturelles, les biais inconscients, les stéréotypes, les alliances informelles et la résistance au changement constituent autant de défis à relever pour instaurer un climat de travail véritablement inclusif. L'étude met en évidence le rôle central du leadership inclusif, capable de réguler les tensions, de favoriser le dialogue et de valoriser la pluralité des identités. Elle souligne également que la gestion de la diversité et de l'inclusion repose sur des ajustements permanents, des rétroactions et des apprentissages collectifs, où chaque

individu et chaque groupe influencent et sont influencés par l'ensemble du système organisationnel.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. Le recours à l'autopraxéographie, bien qu'il permette une analyse en profondeur des dynamiques vécues, implique une part de subjectivité et limite la généralisation des résultats à d'autres contextes. De plus, l'analyse centrée sur le vécu du chercheur aurait pu être enrichie par la confrontation à d'autres témoignages ou à des données quantitatives.

Ces limites ouvrent la voie à de nouvelles perspectives de recherche. Il serait pertinent d'étendre l'analyse à d'autres secteurs d'activité ou à des contextes organisationnels variés, d'adopter des méthodologies mixtes, ou encore d'explorer l'impact des technologies et du télétravail sur la diversité et l'inclusion. Par ailleurs, l'étude du leadership inclusif et de ses effets sur la résilience des équipes dans des environnements complexes constitue un axe de réflexion prometteur.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbas, M. et Saad, G. B. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 2317-2333.
- Ackoff, R.L. (1999). Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, 27(1), 20-25. <https://doi.org/10.1108/eb054626>
- Albert, M. -N. et Lazzari Dodeler, N. (2022). From an association of individuals to communities of persons: how to foster complexity to understand diversity in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 1-12.
- Albert, M. N., Lazzari Dodeler, N., et Pérouma, J. P. (2019). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *Projectics/Proyética/Projectique*, 22(1), 33-46.
- Albert, M. N. et Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In *Produire du savoir et de l'action* (pp. 141-152). EMS Editions.
- Alder, G. S. (1994). Managing environmental uncertainty with legitimate authority: A comparative analysis of the United States, Canada, and France. *Academy of Management Journal*, 37(1), 100-123. <https://doi.org/10.2307/256769>
- 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.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. et Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Banks J.A. et McGee Banks C.A. (2010). *Multicultural Education: Issues and Perspectives*, (7<sup>e</sup> éd.). John Wiley & Sons Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., et Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology*, 45(1), 5-34.

- Beaudry, C., Gagnon, M. et Deschênes, A.-A. (2019). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 74(4), 674–696. <https://doi.org/10.7202/1066830ar>
- Beauregard, J. P. (2020). Dévoiler la barrière de la discrimination ethnoraciale à l'embauche à Québec par un testing intersectionnel. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 66-81.
- Bell, R. M. (2017). *The dysfunction junction: The impact of toxic leadership on follower effectiveness* [Thèse de doctorat]. Regent University.
- Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. *Raisons politiques*, 35(3), 87-105. <https://doi.org/10.3917/rai.035.0087>
- Bentein, K., Lapalme, M. È., Guerrero, S., Parent-Rocheleau, X. et Simard, G. (2022). How can servant leaders foster public employees' service-oriented behaviors? A multilevel multisource study in Canadian libraries. *Public Administration Review*, 82(2), 269-279.
- Bohnet, I. (2023). *What Works: Gender Equality by Design*. Éditions XYZ.
- Bertheleu, H. (2021). Actualité théorique des relations interethniques. Ethnicité et race dans la sociologie francophone. *Revue européenne des migrations internationales*, 37(3), 179-204. <https://shs.cairn.info/revue-europeenne-des-migrations-internationales-2021-3-page-179?tab=texte-integral>
- Bouiss, O. (2021). *C'est complexe*. Dunod.
- Bourke, J., et Dillon, B. (2018). *The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths*. Deloitte Insights.
- Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11(3), 15-25. <https://doi.org/10.3917/vsoc.153.0015>
- Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité. *Management et Avenir*, 43(3), 203-226. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0203>
- Boudreau, D. (2022). *Le leadership authentique : diriger et inspirer en étant soi-même*. Revue Gestion HEC Montréal.
- Carcillo, S., & Valfort, M. A. (2018). *Les discriminations au travail. Femmes, ethnicité, religion, âge, apparence, LGBT*. Presses de Sciences Po.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. et Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chang, E., Milkman, K. L., Chugh, D., and Gino, F. (2023). Diversity and Inclusion: Addressing Unconscious Bias in the Workplace. *Harvard Business Review*, 98(4), 45-58.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. et Park, B. I. (2015). Leadership inclusif et engagement au travail : rôles médiateurs de l'engagement affectif organisationnel et de la créativité. *Social Behavior and Personality : une revue internationale*, 43(6), 931-943.
- Conseil canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI). (2024). *Créer une stratégie de diversité, d'équité et d'inclusion*. CCDI. [https://ccdi.ca/media/4712/ccdi\\_dei\\_strategy\\_toolkit\\_2024\\_fr\\_final.pdf?citationMarker=43dcd9a7-70db-4a1f-b0ae-981daa162054](https://ccdi.ca/media/4712/ccdi_dei_strategy_toolkit_2024_fr_final.pdf?citationMarker=43dcd9a7-70db-4a1f-b0ae-981daa162054)
- Cornelissen, L. et Turcotte, M. (2020). *La persistance de la surqualification en emploi des immigrants et des non-immigrants*. Statistique Canada.
- Corriveau, A. M. et Roch, J. (2021). Analyse comparée de deux stratégies de développement du leadership authentique dans une perspective de développement durable. *Phronesis*, 10(4), 38-59. <https://doi.org/10.7202/1083977>
- Cox, T. H. et Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 45-56.
- Davrout, S. D., Fronty, J. et Browne, N. (2017). Pour quoi fabriquer des managers réflexifs ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément), 57-71.
- Damasio, A. R. (1994). Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain. *Grosset/Putnam*.
- Dobbin, F., et Kalev, A. (2016). Pourquoi les programmes de diversité échouent. *Harvard Business Review*. 94(7) Récupéré de <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., et Kawakami, K. (2002). Intergroup bias and the common ingroup identity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 50-69.

- Doytcheva, M. et Hachimi, M. A. (2010). Promouvoir la diversité en entreprise : genèse et ambiguïtés d'une initiative patronale. *Asylon (s)*, (8), en-ligne.
- Ely, R. J. et Thomas, D. A. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(6), 755-780.
- L'homnivore, F. C. (1990). Le goût, la cuisine et le corps. *Odile Jacob*.
- Flynn, F. J., Chatman, J. A. et Spataro, S. E. (2001). Apprendre à vous connaître : L'influence de la personnalité sur les impressions et les performances de personnes démographiquement différentes dans les organisations. *Revue trimestrielle des sciences administratives*, 46(3), 414-442.
- Fonds de recherche du Québec (2024) Stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. FRQ.
- Frozzini, J., Gonin, A. et Lorrain, M. J. (2019). Dynamiques interculturelles en milieu de travail et associatif : des enjeux incontournables pour une participation démocratique des néo-Québécois. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*. 25, 79-97.
- Gagné, M., et Deci, E. L. (2005). Théorie de l'autodétermination et motivation au travail. *Journal du comportement organisationnel*, 26(4), 331-362.
- Gagnon, A. G., Milot, M., Seidle, F. L., & Boucher, F. (2014). Rapport présenté au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion en vue d'élaborer un nouvel énoncé de politique. *Montreal*. Disponible en: [http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherchesstatistiques/ETU\\_AmenagDiversite\\_GagnonMilotSeidleBoucher.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherchesstatistiques/ETU_AmenagDiversite_GagnonMilotSeidleBoucher.pdf) [28 de octobre de 2014].
- Galupo, M. P., & Resnick, C. A. (2016). Experiences of LGBT microaggressions in the workplace: Implications for policy. *Sexual orientation and transgender issues in organizations: Global perspectives on LGBT workforce diversity*, 271-287.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Revue management et avenir*. 1, 23-42.
- Gauthey, F. et XARDEL, D. (1990). Management interculturel : mythes et réalités. *Economica*.



- Genoux Céline et al. Comment manager la diversité ? Institut du management de la diversité, formation du 19 Mars 2012 à l'IUT Lumière Lyon 2.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40(3), 235-241.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. Bantam.
- Gosselin, A. (2024). Gestion collaborative : peut-on s'en passer en 2024? Revue Gestion HEC Montréal.
- Gouvernement du Québec (2024, 11 octobre) travailler à la fonction publique. <https://www.quebec.ca/gouvernement/travailler-gouvernement/travailler-fonction-publique/equite-diversite-inclusion>
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Palgrave Macmillan.
- Hadadian, Z., et Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315-325.
- Harris, A. et Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in education*, 22(1), 31-34.
- Hersey, P. et Blanchard, K. H. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training et Development Journal*, 50(1), 42.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Homan, A. C. et van Knippenberg, D. (2014). Faultlines in diverse teams. *Towards Inclusive Organizations*, 132-150.
- Kelly, E. et Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American behavioral scientist*, 41(7), 960-984.
- Kellerman, B. (2012). Coupé au col : les limites du leadership au 21<sup>e</sup> siècle. *Études sur la gouvernance à la Brookings Institution*, 1-11.
- Konrad P et Pringle J.K. (2006) *Handbook of workplace diversity*. Sage Publications.

- Lehman-Frisch, S. (2010). François Dubet. Les places et les chances : Repenser la justice sociale. *Justice spatiale= Spatial justice*.
- Lamb, D., Yap, M. et Turk, M. (2018). Aboriginal/non-Aboriginal wage gaps in Canada: evidence from the 2011 national household survey. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 73(2), 225-251
- Lavoie-Tremblay, M. Fernet, C. Lavigne, G. L., et Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of advanced nursing*, 72(3), 582-592.
- Le Capitaine, J. (2013). L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds. *Empan*, 89, 125-131. <https://doi.org/10.3917/empa.089.0125>
- Leroy-Frémont, N. Desrumaux, P. et Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel : quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi ? *Pratiques Psychologiques*, 20(4), 231–248.
- Liden, R. C. (2024). The Evolution of Leadership: Past Insights, Present Trends, and Future Directions. *Journal of Business Research*, 186(1), 1-18.
- Li, N. Guo, Q. Y. et Wan, H. (2019). L'inclusion des leaders et la prise en charge : le rôle de l'épanouissement au travail et l'orientation réglementaire. *Frontières de la psychologie*, 10, 2393.
- Lord, I. et Gabriele, J. (2023). *Les incontournables d'un leadership inspirant et d'une influence durable*. Regard Action.
- Lewicki, R. J. Saunders, D. M. et Barry, B. (2016). *Negotiation*. McGraw-Hill Education.
- Maes, J. et Debois, F. (2021). Outil 64. Les six styles de leadership. *BàO La Boîte à Outils*, 3, 166-167.
- Maxwell, S. M. (2015). *An exploration of human resource personnel and toxic leadership*. Walden University.
- McKinsey et Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. McKinsey & Co.
- Meunier, J. (2003). La systémique et la complexité des relations humaines. *Revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles*, 7(2), 15-25. <https://doi.org/10.7202/1013055ar>

- Mériade, L., et Sales, J.-M. (2024). L'agilité organisationnelle au prisme de la pensée complexe. *Revue Projectique*, 1, 115-128. (<https://shs.cairn.info/revue-projectique-2024-1-page-115?lang=fr&citationMarker=43dcd9a7-70db-4a1f-b0ae-981daa162054>)
- Morin, E. (1999). *La complexité humaine*. Seuil.
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil.
- Morin, Edgar (1977). *La Nature de la nature*. Seuil.
- Morin, Edgar (1980). *La Vie de la vie*. Seuil.
- Morin, Edgar (1986). *La connaissance de la connaissance*. Seuil.
- Morin, Edgar (2021). *Leçons d'un siècle de vie*. Seuil.
- Morin, E., et Le Moigne, J.-L. (2021). *L'intelligence de la complexité*. Seuil
- Morin, E. (2001). *L'humanité de l'humanité : L'identité humaine*. Seuil.
- Morin, Edgar. (2021). *Leçons d'un siècle de vie*. Seuil.
- Morin, E. (2007). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil.
- Nelson, K. (2014). *Le leadership authentique : validation d'une mesure et étude de ses effets sur le climat de travail et le bien-être des personnes*. Mémoire de maîtrise, Montréal.
- Murphy, M. C. (2024). *Cultures of growth: How the new science of mindset can transform individuals, teams, and organizations*. Simon and Schuster.
- Ndao, A. et Fall, A. (2024). Leadership transformationnel et performance au travail : rôle médiateur de la motivation autonome des salariés dans un hôpital public sénégalais. *Ad machina*, (8), 277-297. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1850>
- Nemeth, C. J., Personnaz, B., Personnaz, M., et Goncalo, J. A. (2004). The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries. *European Journal of Social Psychology*, 34(4), 365- 374.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Panaccio, A. (2021). *Leadership servant: au service des autres*. Revue Gestion.

- Panel, S. (2020). *Les causes du conflit ethnique : un état des lieux*. [Cairn.info](https://www.cairn.info/)
- Racine, M., et Hallée, Y. (2018). Introduction. In M. Racine & Y. Hallée (Eds.), *Les diversités en milieu de travail. Discrimination, égalité des chances et inclusion*. 9–12. Les Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1g2468j.5>
- Raymond-Alain Thiétart. (2020). *Management et complexité : Concepts et théories*. Cahier n°282, Université Paris IX Dauphine.
- Richard, O.C. and Johnson, N.B. (2001), Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance, *Journal of Managerial Issues*, 13(2) 177-195.
- Roberson, Q. M. (2023). *Understanding and Managing Diversity: Reading and Cases*. Pearson Education.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Roberson, Q. M. (2019). Diversité et inclusion dans la main-d'œuvre : Une revue, synthèse et agenda de recherche future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-92. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Ross, D. B., Matteson, R. W., Sasso, M. T. et Peyton, G. L. (2020). A remedy for improving the culture in higher education: Toxic leadership to servant leadership. *In Confronting academic mobbing in higher education: Personal accounts and administrative action* (pp. 159-185). IGI Global.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Shan, B. (2024). *Les obstacles à la communication interculturelle : Stratégies et solutions*. Oxford Intercultural Studies.
- Senge, P. M. (2014). *La cinquième discipline : L'art et la pratique de l'organisation apprenante*. Pearson Education France. (Traduction française de "The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization", initialement publié en 1990)
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. et Wienk, J. A. (2003). Diversité et résultats de l'équipe : les effets modérateurs de l'interdépendance des résultats et de la longévité du groupe et l'effet médiateur de la réflexivité. *Journal of Organizational Behavior : Le Journal international de psychologie et de comportement industriels, professionnels et organisationnels*, 24 (6), 779-802.

- Slimane, S. (2003). Reconnaître l'Existence des Minorités en Afrique. Minority Rights Group international (mai 2003), en ligne:< [https://minorityrights.org/wpcontent/uploads/2015/08/MRG\\_Brief\\_MinsinAfrica\\_FRE2003.pdf](https://minorityrights.org/wpcontent/uploads/2015/08/MRG_Brief_MinsinAfrica_FRE2003.pdf). pdf.
- Seliverstova, Y. (2021). *Workforce diversity management: A systematic literature review. Strategic Management*, 26(2), 3-11.
- Shore, L. M. et Chung, B. G. (2022). Leadership inclusif : Comment les dirigeants soutiennent ou découragent l'inclusion des groupes de travail. *Gestion du Groupe et de l'Organisation*, 47(4), 723-754.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., and Singh, G. (2023). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 49(2), 47-83.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion et diversité dans les groupes de travail : examen et modèle pour les recherches futures. *Journal de gestion*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- SlideTeam. (2024). Top 10 des modèles de plan de diversité et d'inclusion avec des exemples et des échantillons. SlideTeam. <https://www.slideteam.net/blog/top-10-des-modeles-de-plan-de-diversite-et-dinclusion-avec-des-exemples-et-des-echantillons?lang=French&citationMarker=43dcd9a7-70db-4a1f-b0ae-981daa162054>
- Smith, J. A., et Doe, R. (2024). Les défis de la gestion de la diversité. Dans M. Dupont et A. Martin (Éds.), *Gestion des ressources humaines et diversité* (pp. 123-145). Éditions Universitaires.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5. Retrieved from <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarlyjournals/what-is-leadership/docview/1831706711/se-2>
- Statistique Canada (2023, 6 janvier). Proportion des femmes et des hommes travaillant dans les postes de gestion, données annuelles (tableau 14-10-0335-03). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410033503>
- Statistique Canada (2022, 30 mai). Écart salarial, 1998 à 2021. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00003-fra.htm>
- Statistique Canada (2022, 30 mai). Qualité de l'emploi. Discrimination au travail, 2016. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00005-fra.htm>

- Syed, J. et Kramar, R. (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management et Organization*, 15(5), 639-651.
- Syed, J. et Ozbilgin, M. (2015). *Gestion de la diversité et de l'inclusion : Une perspective internationale*. Sage Publications.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613-629.
- Thomas, D. A. et Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Tranca, O. (2006). *La diffusion des conflits ethniques : une approche dyadique*. Érudit.
- Tremblay, J. Frozzini, J. Agbobli, E., White, B. W. et Martin, P. (2024). *Dialogue citoyen pour l'harmonisation des relations interculturelles*. Presses Universitaires de Montréal.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., et O'Reilly, C. A., III. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579. Retrieved from <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarlyjournals/being-different-relational-demography/docview/203943846/se-2>
- Volckmann, R. (2012). Leadership intégral et diversité : définitions, distinctions et implications. *Examen intégral du leadership*, 12(3), 1-21.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. et Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Wagener, A. (2012). Le système interactionnel : connexions sémantiques et contextuelle relationnelle. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 7(2), 67-104. <https://doi.org/10.7202/1013055ar>
- White, B. W. (2017). Pensée pluraliste dans la cité : l'action interculturelle à Montréal. *Anthropologie et sociétés*, 41(3), 29-57.
- Widmer, P. S., Schippers, M. C. et West, M. A. (2009). Développements récents dans la recherche sur la réflexivité : une revue. *Psychologie de l'activité quotidienne*, 2(2), 2-11.
- Yadav, S., et Lenka, U. (2020). Diversity management: à systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.

Zaccaro, S. J. (2007). Perspectives de leadership basées sur les traits. *Psychologue américain*, 62(1), 6.

