



Université du Québec
à Rimouski

Le déploiement d'un plan d'action EDIA dans les organisations publiques québécoises : l'exemple de la Ville de Montréal

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© Moise Berthod Kakpo

Octobre 2025

Composition du jury :

Catherine Beaudry, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Mouhamadou Sanni Yaya, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Stéphane Patry, examinateur externe, Ville de Montréal

Dépôt initial le 24 septembre 2025

Dépôt final le 25 octobre 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères, sinon nous allons mourir tous ensemble comme des idiots.

— Martin Luther King, Jr.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer une profonde gratitude à mon directeur de recherche, Mouhamadou Sanni Yaya, qui, tout au long de ce parcours, m'a soutenu et encouragé à travers les différentes étapes de ce mémoire. La réalisation de ce travail a été possible grâce à son encadrement, à son écoute, ses conseils avisés, ses commentaires constructifs et surtout à sa grande disponibilité. Je n'ai pas de mot pour exprimer à juste titre ma reconnaissance.

Je voudrais remercier également les membres de jury, et notamment la professeure Catherine Beaudry ainsi que monsieur Stéphane Patry de la Ville de Montréal pour le temps consacré à la lecture de ce mémoire. Leurs commentaires et observations permettront sans aucun doute de l'améliorer.

Ma reconnaissance va aussi à ma famille et à mes amis pour leur soutien sans faille et leur présence à chaque étape de ce projet. J'ai une pensée très spéciale pour ma mère, aujourd'hui disparue, qui m'a beaucoup encouragé dans mon cheminement, même si, malheureusement, elle n'a pas eu la chance de voir son aboutissement. Je tiens aussi à remercier très chaleureusement Marie-Ève Fortin, dont l'amitié, l'écoute et l'aide ont été d'un grand réconfort tout au long de ce processus.

Je veux remercier chaleureusement le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) qui a contribué à ce projet de recherche par son soutien financier à travers la bourse qui m'a été décernée par l'Axe Travail — Emploi.

Enfin, un énorme merci à tous les participant(e)s de cette recherche. La générosité de votre temps et de vos expériences a été capitale à la réalisation de cette étude.

RÉSUMÉ

Les initiatives reliées à l'Équité, la Diversité, l>Inclusion et l'Accessibilité (EDIA) en milieu de travail font actuellement débat. Alors que d'aucuns insistent sur les avantages qu'elles apportent, d'autres, au contraire, mettent en relief leurs côtés négatifs.

La concrétisation d'une initiative EDIA passe généralement par l'élaboration d'un plan d'action qui vise non seulement à favoriser la diversité du personnel au sein d'une organisation, mais aussi à créer un environnement où chaque personne peut être reconnue et acceptée pour ce qu'elle est et participer pleinement à la vie de l'organisation. Les études portant sur les bénéfices annoncés des initiatives EDIA, comme, entre autres, la réduction des préjugés et la discrimination à l'emploi ainsi que l'accroissement de la représentativité des groupes historiquement défavorisés (femmes, minorités visibles et ethniques, Autochtones et personnes handicapées) sont plutôt rares.

Cette recherche a donc pour objectif principal de vérifier si le déploiement d'un plan d'action EDIA peut contribuer à accroître la représentativité des membres des groupes visés au sein d'une organisation et notamment en prenant comme cas d'étude la Ville de Montréal. Pour y parvenir, une méthodologie mixte (quantitative et qualitative) est utilisée. La collecte de données quantitatives repose sur l'examen de sources documentaires, soit les plans d'action EDIA mis en œuvre par la Ville de Montréal de 2007 à 2023. Les données qualitatives, quant à elles, se fondent sur des entrevues semi-dirigées menées auprès des employés responsables des questions d'EDIA à la Ville de Montréal.

Les principaux résultats révèlent une augmentation de la proportion de certains groupes visés entre 2007 et 2023, alors que les proportions de certains groupes sont restées stables ou ont diminué, ce qui indique l'existence d'un lien possible entre la mise en œuvre d'un plan d'action EDIA et l'amélioration du pourcentage des groupes visés.

Mots clés : Équité, Diversité, Inclusion, Accessibilité, Plan d'action EDIA, Groupes visés.

ABSTRACT

Initiatives related to Equity, Diversity, Inclusion, and Accessibility (EDIA) in the workplace are currently the subject of debate. While some emphasize the benefits they bring, others highlight their negative aspects.

The implementation of an EDIA initiative generally involves the development of an action plan that aims not only to promote staff diversity within an organization, but also to create an environment where each person can be recognized and accepted for who they are and participate fully in the life of the organization. Studies on the benefits of EDIA initiatives, such as reducing prejudice and discrimination in employment and increasing the representation of historically disadvantaged groups (women, visible and ethnic minorities, Indigenous peoples, and people with disabilities), are relatively rare.

The main objective of this research is therefore to verify whether the implementation of an EDIA action plan can contribute to increasing the representativeness of members of targeted groups within an organization, using the City of Montreal as a case study. To achieve this, a mixed methodology (quantitative and qualitative) is used. Quantitative data collection is based on an examination of documentary sources, namely the EDIA action plans implemented by the City of Montreal from 2007 to 2023. Qualitative studies, on the other hand, are based on semi-structured interviews conducted with employees responsible for EDIA issues at the City of Montreal.

The main results reveal an increase in the proportion of certain target groups between 2007 and 2023, while the proportions of other groups remained stable or decreased, indicating a possible link between the implementation of an EDIA action plan and the improvement in the percentage of targeted groups.

Keywords: Equity, Diversity, Inclusion, Accessibility, EDIA Action Plan, Target Groups.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xv
LISTE DES FIGURES	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits.....	4
1.1 MISE EN CONTEXTE.....	4
1.2 EDIA EN MILIEU DE TRAVAIL : PERSPECTIVES HISTORIQUES	6
1.3 GESTION DE L'EDIA EN MILIEU DE TRAVAIL	8
1.3.1 Perspective de la justice sociale et de la lutte contre les discriminations.....	8
1.3.2 Perspective positive de gestion de la diversité	9
1.3.3 Perspective proactive	9
1.4 DEPLOIEMENT D'UN PLAN D'ACTION EDIA EN MILIEU ORGANISATIONNEL.....	9
1.4.1 Acteurs impliqués dans le déploiement.....	12
1.4.2 Enjeux et défis liés au déploiement.....	14
CONCLUSION DU CHAPITRE	17
CHAPITRE 2 Démarche méthodologique	19
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	19
2.2 CONCEPT A L'ETUDE	20
2.2.1 Équité	20
2.2.2 Diversité	21
2.2.3 Inclusion	21
2.2.4 Accessibilité.....	22
2.2.5 Plan d'action EDIA	24

2.3	PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA RECHERCHE.....	25
2.4	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LOGIQUE DE RECHERCHE	25
2.4.1	Positionnement épistémologique	26
2.4.2	Logique de recherche	26
2.5	APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	26
2.6	COLLECTE DE DONNEES.....	27
2.7	POPULATION ETUDIEE ET CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON.....	29
2.8	CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE.....	30
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	31
	CHAPITRE 3 Résultats	33
3.1	RESULTATS QUANTITATIFS	33
3.1.1	Évolution de la représentation des groupes visés au sein des effectifs de la Ville de Montréal	35
3.1.1.1	Minorités visibles.....	35
3.1.1.2	Minorités ethniques	36
3.1.1.3	Autochtones	37
3.1.1.4	Femmes	38
3.1.1.5	Personnes ayant un handicap	39
3.1.1.6	Synthèse de l'évolution des groupes visés	40
3.1.2	Évolution de la représentation des groupes visés chez les cadres de direction de la Ville de Montréal	41
3.1.2.1	Minorités visibles.....	42
3.1.2.2	Minorités ethniques	43
3.1.2.3	Autochtones	44
3.1.2.4	Femmes	45
3.1.2.5	Personnes ayant un handicap	46
3.1.2.6	Synthèse de l'évolution de la représentation des groupes visés .	47
3.2	RESULTATS QUALITATIFS	48

3.2.1 Les raisons qui sous-tendent la mise en œuvre des plans d'action EDIA à la Ville de Montréal.....	48
3.2.2 Les défis et les conditions de succès des plans d'action EDIA	49
3.2.3 Impact des plans d'action EDIA	54
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	56
CHAPITRE 4 Discussions.....	58
4.1 DEPLOIEMENT D'UN PLAN D'ACTION EDIA ET REPRESENTATIVITE DES GROUPES VISES	58
4.2 CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE.....	62
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	63
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	65
ANNEXES.....	67
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	78

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Évolution de la représentation des minorités visibles parmi l'effectif total de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	36
Figure 2. Évolution de la représentation des minorités ethniques parmi l'effectif total de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	37
Figure 3. Évolution de la représentation des Autochtones parmi l'effectif total de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	38
Figure 4. Évolution de la représentation des femmes parmi l'effectif total de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	39
Figure 5. Évolution de la représentation des personnes ayant un handicap parmi l'effectif total de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	40
Figure 6. Synthèse de l'évolution de la représentation des groupes visés parmi l'effectif total de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	41
Figure 7. Évolution de la représentation des minorités visibles chez les cadres de direction de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	42
Figure 8. Évolution de la représentation des minorités ethniques chez les cadres de direction de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	43
Figure 9. Évolution de la représentation des Autochtones chez les cadres de direction de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	44
Figure 10. Évolution de la représentation des femmes chez les cadres de direction de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	45
Figure 11. Évolution de la représentation des personnes ayant un handicap chez les cadres de direction de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	46
Figure 12. Synthèse de l'évolution de la représentation des groupes visés chez les cadres de direction de la Ville de Montréal de décembre 2007 à décembre 2023.....	47

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
EDIA	Équité, Diversité, Inclusion et Accessibilité
FCCQ	Fédération des chambres de commerce du Québec
GRH	Gestion des ressources humaines
IRIPII	Institut de la recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives
OCPM	Office de consultation publique de Montréal
OIT	Organisation internationale du Travail
ONU	Organisation des Nations unies
PAE-CC	Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les communautés culturelles
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MIFI	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La crise de la main-d’œuvre continue d’être un défi pour certains secteurs économiques au Canada et au Québec, même si, de façon générale, les données font état d’une certaine amélioration de la situation par rapport aux années antérieures (Convery et al., 2024 ; Institut du Québec, 2024 ; ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale, 2024 ; Statistique Canada, 2025a). Cependant, cette amélioration pourrait se dégrader avec les nouvelles mesures¹ d’immigration prises par les gouvernements canadiens et québécois (Braham et al., 2025). Ce contexte pousse les organisations canadiennes à élargir leur bassin de recrutement à des profils de candidatures plus variés (Bouchard, 2023). En effet, Carrière et Poirier (2016) mentionnent que la croissance de la main-d’œuvre est influencée par la mise en place de politiques qui permettent la participation au marché du travail des personnes faisant partie des groupes visés². En conséquence, l’équité, la diversité, l’inclusion et l’accessibilité (EDIA) suscitent encore l’intérêt des organisations canadiennes et québécoises, qui les perçoivent comme des solutions utiles pour pallier la pénurie de main-d’œuvre (Beaudry et al., 2025 ; Lafrance, 2025 ; ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale, 2023a ; Rousseau, 2025). Les organisations publiques québécoises sont celles qui s’engagent le plus dans le déploiement de plans d’action EDIA (Saba, 2019). La Ville de Montréal, par exemple, a concrétisé cet engagement à travers des mesures, notamment la mise en place d’un plan directeur pour la diversité, l’équité et l’inclusion (DEI), ainsi que la réorganisation de son service des ressources humaines pour donner une place centrale à cet engagement dans sa stratégie RH et sa gestion des talents (Beauregard, 2024).

Le déploiement d’un plan d’action EDIA a pour objectif d’accroître la représentativité des groupes sous-représentés au sein des organisations (Beaudry et al., 2024 ; Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2023a). Développement économique

¹ Le gouvernement fédéral a baissé pour les prochaines années le nombre de personnes pouvant accéder à la résidence permanente et a limité l'accès à plusieurs programmes d'immigration temporaire.

² Par groupes visés, on entend des personnes qui appartiennent à certains groupes qui subissent de la discrimination en emploi, notamment les femmes, les minorités ethniques, les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, s.d.).

Canada (2022) souligne que les pratiques en matière d'EDIA offrent de nombreux avantages pour les organisations. Toutefois, Cachat-Rosset et al. (2019) indiquent qu'il faut vérifier si ces initiatives ont vraiment des retombées positives. D'où la question centrale des présents travaux : le déploiement d'un plan d'action EDIA permet-il effectivement d'accroître la représentativité des groupes sous-représentés au sein d'une organisation ?

Peu d'études se sont penchées sur les impacts réels de la mise en œuvre d'un plan d'action EDIA en milieu organisationnel (Bruna et al., 2017). Les recherches existantes mettent plutôt l'accent sur les modalités de déploiement d'un tel plan d'action (Beaudry et al., 2023a). Cette recherche prend comme cadre d'étude la Ville de Montréal en évaluant les réelles retombées de ses plans d'action sur la représentativité des groupes visés au sein de son personnel. Pour y parvenir, la méthode utilisée combine l'analyse de quatre plans d'action EDIA de la Ville de Montréal et de quatre entrevues semi-dirigées des personnes qui travaillent sur les questions EDIA à la Ville.

Le chapitre I de ce mémoire présente une recension de la littérature portant sur le plan d'action EDIA en milieu de travail. Le chapitre II présente la question de recherche ainsi que la démarche méthodologique qui permet d'y répondre. Le chapitre III présente les données recueillies grâce à la collecte des données (quantitatives et qualitatives). Le chapitre IV porte sur les discussions des résultats observés.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

Ce chapitre fait état de la recension des écrits relative aux thèmes des présents travaux. Il commence par une mise en contexte du déploiement des plans d'action EDIA à la ville de Montréal. La littérature traitant en général de l'EDIA est ensuite exposée.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Au Canada, beaucoup de personnes continuent de faire face à des inégalités en emploi à cause de certaines caractéristiques liées à leur situation ou à leur identité, et ce, malgré les progrès faits au cours des dernières années (Beaudry et al., 2023a). Par exemple, au Canada et au Québec, les femmes sont sous-représentées dans les emplois-cadres et dans la haute direction (CDPDJ, 2024 ; Ruiz-Jiménez, 2016), en raison des obstacles qu'elles y rencontrent (Milewski, 2011). Pourtant, les avoir à ces niveaux de responsabilité contribue à l'amélioration de la performance des organisations (Gueye, 2024). Les données publiées en 2025 par Statistique Canada révèlent que dans la province, elles occupent 36,8% des postes de gestion contre 63,2% pour les hommes (Statistique Canada, 2025b). Des inégalités en matière d'emploi sont également constatées entre les personnes Autochtones et les non-Autochtones (Moyser, 2017). Le rapport triennal 2019-2022 relatif à la mise en œuvre de la Loi sur l'accès à l'égalité en l'emploi dans des organismes publics indique que les personnes Autochtones ont le taux le plus faible au sein des effectifs des organismes publics québécois, soit 0,4% (CDPDJ, 2023b ; CDPDJ, 2024). Par ailleurs, les personnes handicapées constituent également l'un des groupes les moins représentés sur le marché de l'emploi (Deslauriers, 2017). Le taux d'emploi des personnes ayant une incapacité est de 46,4% tandis que celui des personnes sans incapacité est de 66,2% (Hardy et Vergara, 2025). Leur sous-représentation est liée à la discrimination qu'elles subissent dans les milieux de travail (Miceli et al., 2001). Pour améliorer la représentation des personnes handicapées, les employeurs doivent investir dans le recrutement afin d'attirer cette main-d'œuvre qualifiée et disponible, surtout dans le contexte actuel de crise de main-d'œuvre dans certains secteurs d'emploi au Québec (CDPDJ, 2021).

En effet, le manque de personnel constitue encore un défi majeur pour de nombreuses organisations canadiennes (Centre canadien de services d'agents virtuels, 2024). Même s'il n'est plus question de pénurie généralisée de main-d'œuvre (Labrie, 2025) et que Statistique Canada (2024a, 2024b) rapporte une diminution des postes vacants, des défis importants en matière d'emploi persistent (Girard, 2024 ; Léouzon, 2024). Selon le rapport de l'état d'équilibre du marché du travail à court terme du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2023c), 1 647 100 millions d'emplois devront être pourvus d'ici 2030, incluant les 208 500 emplois perdus en 2020 à cause de la pandémie, depuis récupérés. Cette crise de la main-d'œuvre affecte plusieurs secteurs économiques au Québec et au Canada (Proulx et al., 2018). Les données récentes de Statistique Canada (2024b) révèlent que certains domaines éprouvent des difficultés plus importantes pour recruter et retenir le personnel, notamment les soins de santé et d'assistance sociale ainsi que l'agriculture. L'Institut de la Statistique du Québec (2024) ajoute que les services d'enseignement et l'administration publique peinent également à attirer et à retenir du personnel qualifié.

Jalette (2023) et Beaudry et al. (2019) attribuent cette situation à une combinaison de facteurs interconnectés, tels que le vieillissement démographique, la baisse du taux de natalité, les départs à la retraite, les exigences des travailleurs et les mouvements des populations entre les régions. Labrie (2025) souligne que la mobilité interrégionale a connu un ralentissement en 2024. Ménard (2022) fait état de l'impact du départ massif des baby-boomers du marché du travail, combiné à une natalité insuffisante. Pinard (2019) identifie deux facteurs principaux expliquant ces défis de recrutement : l'inadéquation entre les compétences requises et les qualifications des candidats, ainsi que l'écart entre les rémunérations proposées et les attentes salariales des demandeurs d'emploi.

Par ailleurs, de Villers (2024) souligne que les stratégies de recrutement discriminatoires adoptées par certaines entreprises limitent leur capacité à attirer et à maintenir des candidats qualifiés. Malgré leur potentiel pour combler les besoins en main-d'œuvre, des groupes visés demeurent sous-représentés sur le marché du travail (CDPDJ, 2021 ; CDPDJ, 2024 ; Castro et Villeneuve, 2019 ; Otmani, 2020 ; Saba, 2019). Selon le

Gouvernement du Québec (2024), les minorités visibles regroupent les personnes, autres que les autochtones qui ne sont pas de race blanche ou dont la peau n'est pas blanche³. À titre d'exemple, on peut citer les Noirs, les Arabes, les Asiatiques, les Latino-Américains et les Caraïbéens (Gouvernement du Québec, 2024). En revanche, les minorités ethniques incluent les personnes, autres que les minorités visibles et les Autochtones, qui n'ont pas pour langue maternelle ni le français ni l'anglais. C'est le cas des Allemands, des Espagnols, des Ukrainiens, des Roumains, des Serbes et des Portugais (Gouvernement du Québec, 2024). Les Autochtones sont constitués des Premières nations, des Inuit et les Métis du Canada, tandis que toute personne qui a une déficience qui réduit de façon durable sa capacité à accomplir des activités courantes est considérée comme une personne handicapée (Gouvernement du Québec, 2024).

1.2 EDIA EN MILIEU DE TRAVAIL : PERSPECTIVES HISTORIQUES

La notion de diversité a émergé aux États-Unis dans les années 1980 avec l'adoption du Civil Rights Act et l'avènement de l'*Affirmative Action* (Oudghiri et Sabbagh, 1999). Le Civil Rights Act de 1964 interdisait la discrimination des salariés basée sur la couleur de peau, la race, la religion, le sexe ou l'origine, tandis que l'*Affirmative Action* visait à favoriser les femmes et les minorités (Haas et Shamida, 2014). Cette nouvelle approche considérait les minorités comme un atout potentiel pour la réussite organisationnelle. Aujourd'hui, ce concept est largement adopté dans les pays développés occidentaux et de nombreuses économies émergentes (Syed et Özbilgin, 2009 ; Nkomo et al., 2015).

Le concept de diversité s'est implanté en France dans les années 2000, dans un contexte différent de celui des États-Unis. L'introduction de la *Charte de la diversité* en 2004 et la création du label Diversité en 2008 ont favorisé son adoption (Haas et Shamida, 2014). La conception française de la diversité met davantage l'accent sur l'égalité et la non-discrimination, allant au-delà des critères ethniques et de genre prédominant dans les pays

³ Cette définition fait l'objet de nombreuses critiques. La plupart des organismes autant publics que privés adoptent aujourd'hui la terminologie « personnes racisées » (Gouvernement du Québec, 2015 ; CDPDJ, 2023).

anglo-saxons (Bender et Pigeyre, 2010 ; Doytcheva, 2009 ; Groschl et Takagi, 2009 ; Point et Singh, 2005).

Au Canada, l'engagement envers une politique de diversité remonte à plus de trente ans, avec l'adoption de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* en 1986 (Institut professionnel de la fonction publique du Canada ; Labelle, 2005). Cette loi, résultant des pressions exercées par les syndicats, les groupes de femmes et d'autres organisations dans les années 70 et 80, visait initialement à améliorer la situation d'emploi des femmes, des personnes autochtones, des personnes handicapées et des minorités visibles dans le secteur privé fédéral. En 1995, la loi a été révisée pour inclure la fonction publique fédérale, renforçant ainsi les obligations des employeurs (Institut professionnel de la fonction publique du Canada, s.d.).

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, conformément à ses articles 2, 4 et 5, vise à garantir l'égalité des chances en emploi à tous sans discrimination basée sur des raisons autres que la compétence. Elle s'applique aux entreprises du secteur privé de compétence fédérale, à l'administration publique fédérale et aux Forces canadiennes. Elle oblige les employeurs à analyser leurs pratiques de recrutement, à éliminer les barrières et à assurer une représentation équitable des groupes visés.

Au Québec, la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*⁴, adoptée en 2001, établit un cadre spécifique pour corriger la discrimination systémique envers cinq groupes historiquement marginalisés et augmenter leur représentation. Pour ce faire, les organismes publics doivent créer un programme d'accès à l'égalité en emploi. Ce programme doit inclure plusieurs mesures pour embaucher, intégrer, maintenir et promouvoir les membres de ces groupes dans leur travail (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2023). Cette Loi, selon son article 2, s'applique aux organismes publics de 100 employés ou plus, incluant les sociétés d'État, les établissements d'enseignement et de santé, les municipalités et la Sûreté du Québec.

⁴ *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, RLRQ c A-2.01

1.3 GESTION DE L’EDIA EN MILIEU DE TRAVAIL

La gestion de l’EDIA fait référence aux pratiques et initiatives qui favorisent un environnement de travail plus sensibilisé, moins discriminatoire et plus équitable (Beaudry et al., 2025). Bender et al. (2018) parlent plutôt de gestion de la diversité et indiquent qu’elle est basée sur les principes de justice, de lutte contre toutes les formes de discrimination et d’inclusion en milieu de travail. Il s’agit de l’application d’une politique de gestion dont l’objectif est d’améliorer l’efficacité des organisations ainsi que leur efficience (Bereni, 2023). D’après Beaudry et Gagnon (2021), différentes approches organisationnelles sont utilisées pour mettre en place ces pratiques, ce qui entraîne des résultats mitigés. Thomas et Ely (1996) indiquent que la perspective de la justice sociale et de la lutte à la discrimination, la perspective positive et la perspective proactive guident généralement ces initiatives.

1.3.1 Perspective de la justice sociale et de la lutte contre les discriminations

Considérée comme la raison fondamentale qui justifie les programmes en matière de diversité (Thomas et Ely, 1996), cette approche est adoptée par des organisations qui cherchent à se conformer à la réglementation en matière de lutte contre la discrimination (Beaudry et Gagnon, 2019). Elle met en œuvre des actions dont l’objectif est de faciliter l’inclusion des membres des groupes visés sur le marché du travail (Syed et Kramar, 2009). Plus précisément, ces actions qui prennent la forme d’aménagements individualisés sont mises en place lorsque des problèmes sont observés (Beaudry et Gagnon, 2019). Beaudry et al. (2023a) soulignent que cette approche de gestion présente deux limites importantes. La première réside dans le fait que la loi ne donne pas aux employeurs d’indications sur la façon de procéder pour éradiquer la discrimination. La deuxième limite est que la gestion au cas par cas peut susciter un sentiment d’injustice auprès des autres membres de l’organisation, qui pourront estimer être désavantagés par ces mesures au profit de leurs collègues des groupes visés. Conséquemment, ces derniers se sentent incompétents et stressés, conscients de la perception négative des groupes majoritaires de l’organisation (Amadieu et Roy, 2019).

1.3.2 Perspective positive de gestion de la diversité

Cette approche repose sur la philosophie selon laquelle les différences individuelles sont des ressources desquelles les organisations peuvent tirer des avantages (Ely et Thomas, 1996), comme la croissance de la productivité et de l'innovation, l'accès à de nouveaux marchés, l'amélioration du climat de travail et la renommée organisationnelle (Diaz-Garcia et al., 2013). Cependant, Haas et Shimada (2014) notent que la valorisation des différences peut renforcer les stéréotypes, lesquels sont en partie à la base de la persistance de la discrimination dans le domaine de l'emploi (Amadieu et Roy, 2019). Hilton et von Hippel (1996) définissent un stéréotype comme l'ensemble des croyances que possède un individu et qui portent sur les caractéristiques ou les attributs d'un groupe.

1.3.3 Perspective proactive

Cette approche de gestion vise à établir des objectifs qui concourent à l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail. Ainsi, elle identifie des actions concrètes qui permettent d'atteindre ces objectifs (Beaudry et al., 2023a). Selon les auteurs, dans cette perspective, les défis d'intégration des individus sont plutôt en lien avec les pratiques de l'organisation et non avec leurs caractéristiques personnelles. Cette démarche appelle donc l'instauration de pratiques justes et inclusives pour l'organisation tout entière. D'après Beaudry et Gagnon (2019), certes, ce modèle de gestion de la diversité n'écarte pas la possibilité des arrangements individuels s'il y a lieu, mais son principal but est d'anticiper pour chercher à changer les pratiques qui génèrent l'exclusion. Sabharwal (2014) explique qu'il s'agit d'enlever les obstacles pour permettre l'inclusion de chaque membre de l'organisation, indépendamment de son appartenance à un groupe en particulier.

1.4 DÉPLOIEMENT D'UN PLAN D'ACTION EDIA EN MILIEU ORGANISATIONNEL

Le plan d'action EDIA est désigné sous divers vocables (Caïdor, 2024). Il est parfois appelé plan directeur, programme de diversité ou stratégie pour l'équité, la diversité et l'inclusion (Beaudry et al., 2025). Quel que soit le terme utilisé pour le qualifier (Beaudry et

al., 2023), il commence avec la réalisation d'un diagnostic dont la visée est de faire le point de la situation en matière d'inclusion de l'organisation (Cornet, 2024). Des indicateurs de moyen et des indicateurs de résultats sont généralement utilisés par les organisations pour réaliser un tel diagnostic. Les indicateurs de moyen présentent les actions entreprises au sein de l'organisation tandis que les indicateurs de résultats réfèrent aux observations relatives à la situation en termes d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (Beaudry et al., 2025). Le choix de ces indicateurs dépend des conditions comme les ressources financières et humaines dont disposent l'organisation, la configuration du personnel, les problèmes soulevés lors des consultations, le niveau où se trouvent les membres de l'organisation quant à la compréhension et l'acceptation des initiatives en matière d'EDIA, le niveau où se trouve l'organisation dans sa démarche (Gauneau et al., 2022). En fonction des conclusions de l'état des lieux réalisé, ce plan comprend des éléments tels que des objectifs quantitatifs ou qualitatifs réalistes à atteindre, un échéancier, des actions ciblées pour chaque objectif, l'identification des personnes devant en assurer la mise en œuvre, l'identification des moyens nécessaires et des indicateurs pertinents, des instruments de mesure des avancées réalisées (Ankeny et al., 2022; Cornet et Warland, 2008). Les objectifs du plan d'action répondent donc aux problèmes soulevés au cours du diagnostic. Par exemple, la visée du plan d'action serait d'augmenter la représentativité des groupes visés si le diagnostic a établi leur sous-représentation dans l'organisation (Beaudry et al., 2025). En somme, le plan d'action EDIA offre une perspective globale, ainsi que des détails sur les modifications à apporter (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, s.d.). D'une part, il s'inscrit dans une démarche volontaire et constitue un engagement pour accroître et maintenir la représentativité des groupes visés dans l'organisation et leur permettre d'avoir les mêmes traitements que les autres en ce qui concerne la carrière et les avancements professionnels (Cornet et Warland, 2008). D'autre part, il vise à créer un environnement inclusif où tous les individus, indépendamment de leur identité ou de leurs caractéristiques, sont acceptés et valorisés pour leur unicité (Ferdman, 2017).

D'après Beaudry et al. (2023b), les entreprises qui établissent un plan d'action EDI le font d'abord pour des raisons instrumentales. Certaines d'entre elles prennent de telles

initiatives afin de diversifier leur personnel, et ce, pour deux raisons. La première est que ces organisations trouvent nécessaire d’élargir leur bassin de recrutement à des personnes issues de la diversité afin de résorber la pénurie de la main-d’œuvre à laquelle elles sont confrontées. Dans ce contexte, le plan d’action se révèle pour elles un moyen pouvant les rendre attractifs comme employeurs. Une démarche EDI ne devrait pas être motivée rien que par la recherche de travailleurs (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, s.d.). Son objectif devrait être aussi de rendre l’organisation meilleure et de renforcer la justice sociale. La deuxième raison est que ces organisations cherchent à être représentatives de leur clientèle qui elle-même est diversifiée. Toujours selon Beaudry et al. (2023b), d’autres raisons sous-tendent également le déploiement d’un plan d’action et portent sur les remarques relatives aux attitudes et les comportements au sein des organisations. Par exemple, le plan d’action institutionnel 2024-2028 de l’UQAR a été élaboré en réponse aux nombreux constats faits à l’issue de la consultation de la communauté universitaire, dont les exclusions et les discriminations subies par certaines personnes (Ouellet, 2024). Par ailleurs, certaines organisations se dotent d’un plan d’action EDIA afin de réaliser les objectifs de développement durable de l’Organisation des Nations unies (ONU), tandis que d’autres l’incorporent carrément dans leurs principes environnementaux, sociaux et de gouvernance qui entrent en ligne de compte de leurs processus de prise de décisions (Banque Nationale, 2023). De plus, Beaudry et al. (2025), mentionnent qu’un plan d’action EDIA est également rédigé lorsque des cas de traitement différenciés sont décelés dans les milieux de travail ou dès que l’accès à l’environnement de travail n’est pas le même pour toutes les personnes. Dans ce cadre, le plan d’action vise à solutionner ces problèmes en vue de diversifier la composition du personnel et de favoriser l’équité, la diversité, l’inclusion et l’accessibilité. Cependant, Brière et al. (2022) notent que les mesures mises sur pied rien qu’en faveur des groupes historiquement marginalisés en emploi restent insuffisantes. Dans le même ordre d’idées, l’Institut de la recherche sur l’immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII, 2024) suggère que l’option d’un plan d’action EDI devrait plutôt traduire la volonté de l’organisation à favoriser l’inclusion de tous ses membres. Pour cela, il est essentiel qu’il soit rédigé avec la contribution de ces derniers.

Cornet (2024) note que les actions qui sont prévues afin d'atteindre les objectifs du plan touchent généralement les pratiques qui relèvent des activités des ressources humaines, comme la dotation du personnel, l'évaluation du personnel, la gestion des carrières, les conditions de travail, les relations interpersonnelles, la santé et la sécurité au travail ainsi l'organisation et la supervision du travail. Cependant, Beaudry et al. (2025) précisent que le plan d'action n'est pas un document réservé uniquement au service responsable de la gestion des ressources humaines ou à la haute direction. Il est destiné à tous les membres de l'organisation, qui doivent pouvoir en prendre connaissance et se l'approprier. Ce n'est qu'à cette condition qu'ils peuvent l'adopter (Caïdor, 2021). Pour cela, il est important qu'il soit rédigé de manière à en garantir la consultation et la compréhension à l'ensemble du personnel (Beaudry et al., 2025).

1.4.1 Acteurs impliqués dans le déploiement

Le déploiement d'un plan d'action EDIA consiste à intégrer de nouvelles pratiques organisationnelles dans le but de diversifier le personnel et de favoriser l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité en milieu de travail. Étant donné que cette démarche s'inscrit donc dans un processus de gestion de changement (Bruna, 2013), son succès nécessite l'engagement de la haute direction, tout au long du processus, de la réalisation du diagnostic EDIA, à la phase de mise en œuvre du plan d'action (Béguerie et Brière, 2024). Cet engagement de la haute direction se manifeste par son implication dans la promotion du plan et son soutien à la révision des pratiques à faire évoluer, comme le souligne la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ, 2020). Il se manifeste également, d'une part, par la conviction d'instaurer des pratiques qui favorisent l'inclusion de tous les membres de l'organisation (Peretti, 2020), et d'autre part, par la mise à disposition des ressources utiles pour la mise en œuvre du plan d'action (Cornet et El Abboubi, 2012). Par ailleurs, la participation des gestionnaires détermine également le succès du plan d'action EDIA (Shen et al., 2009). La FCCQ (2020) précise que ce sont eux qui servent d'intermédiaire entre la direction et les équipes tout en ayant la responsabilité de conduire les changements qu'engendre le plan d'action. Beaudry et al. (2025) notent qu'en les associant à sa conception

et son implantation, ils peuvent servir de porte-voix auprès du personnel en leur expliquant les objectifs poursuivis et en les soutenant dans le processus.

Beaudry et al. (2025) ajoutent qu'en dehors des personnes déjà identifiées, des ressources comme le service des ressources humaines, les syndicats, le personnel, le comité EDIA, les spécialistes EDIA ainsi que d'autres parties prenantes sont également responsables du plan d'action. Ils expliquent que bon nombre de mesures inscrites dans le plan d'action affectent les activités qui relèvent des attributions du service des ressources humaines. En conséquence, l'implication de ce service dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan est importante et son succès lui est aussi imputable. Lorsque ces mesures entraînent des modifications aux dispositions prévues aux conventions collectives en vigueur au sein d'une organisation syndiquée, les représentantes et les représentants du personnel doivent être consultés (Beaudry et al., 2025). Leur contribution est également requise pour l'élaboration du plan d'action, étant donné qu'ils sont des personnes bien indiquées pour renseigner sur l'environnement de travail et ses particularités (Cornet et Warland, 2008).

Le comité EDIA devrait regrouper les personnes de différentes catégories d'emplois, les syndicats, les membres des groupes visés dans l'organisation. Il veille à la prise en compte du point de vue de l'ensemble des membres et s'assure ainsi qu'ils s'approprient le projet et y adhèrent. De plus, il participe à la détermination du contenu du plan d'action, au suivi de son exécution et à l'évaluation de ses retombées. Beaudry et al. (2025) notent que les services des consultants en EDIA peuvent être commis lorsque de telles compétences font défaut au sein de l'organisation. Ceux-ci interviennent comme conseillers auprès de la haute direction et du service des ressources humaines dans le cadre de la rédaction, du déploiement et de l'évaluation du plan d'action. Beaudry et al. (2025) ajoutent que, sur la base des résultats du diagnostic réalisé en amont et tenant compte de l'expertise des personnes responsables du projet, des ressources externes ou internes, comme les spécialistes en communication ou en informatique, les architectes, des pédagogues peuvent éventuellement être sollicités pour aider à définir le contenu du plan d'action et à son déploiement.

1.4.2 Enjeux et défis liés au déploiement

Le plan d'action EDIA prône la création de mesures qui permettent de diversifier l'effectif, d'éliminer les obstacles systémiques, de réduire les inégalités au sein des organisations et de valoriser les différences (Caïdor, 2024). Aucune disposition légale n'encadre sa mise en œuvre. L'organisation décide par elle-même, sans contrainte, de modifier de manière durable ses habitudes et valeurs par le déploiement d'initiatives afin de devenir inclusive (Beaudry et al., 2025). Les organisations publiques concrétisent davantage leur engagement envers l'EDIA en se dotant formellement d'un plan d'action, et ce, en raison des contraintes légales qui leur sont imposées (Beaudry et al., 2024 ; Deschênes et al., 2023). La diversité du personnel constitue la raison fondamentale qui pousse les organisations à se lancer dans cette démarche (Beaudry et al., 2025). Triana et al. (2021) précisent néanmoins que les actions qui y sont attachées ne peuvent à elles seules permettre la création d'un environnement de travail inclusif. À cet égard, il est tout aussi important de revoir les pratiques de gestion afin d'atteindre l'équité. Beaudry et Gagnon (2019) ajoutent que des changements profonds qui affectent toute l'organisation sont essentiels pour gérer la diversité de manière proactive. Très souvent, la transformation des pratiques consiste à repérer les biais inconscients ancrés dans les systèmes de gestion des ressources humaines (GRH) et de la discrimination qui proviennent des procédures. Le plan d'action doit prendre en compte les facteurs de discrimination dans les pratiques GRH pour les transformer en occasion d'inclusion (Cornet et El Abboubi, 2012).

Bruna et al. (2017) soulignent que la mise en œuvre d'un plan d'action EDIA n'est pas sans défis. Ils expliquent que les changements qui y sont associés créent parfois de la résistance chez des membres de l'organisation. Ces initiatives, qui, selon certains auteurs, favorisent la diversité en milieu de travail, la performance, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la rétention du personnel, le bien-être des employés et la réduction de la discrimination dans les milieux de travail (Kunze et al., 2013 ; Lanz, 2020 ; Shore et al., 2011; Tamlik et Genter, 2019) sont toutefois critiquées par d'autres (Blum et al., 1994 ; Rynes et Rosen, 1995) et perçues comme promouvant l'absence de méritocratie

(Lafrance, 2025). De plus, elles sont considérées comme discriminatoires par des personnes qui ne sont pas issues des groupes visés, lesquelles estiment être défavorisées par rapport aux membres des groupes sous-représentés (Béguerie et Brière, 2024). Ces derniers, quant à eux, par peur d'être instrumentalisés ou stigmatisés, refusent de participer aux débats qui portent sur l'EDIA (Béguerie et Brière, 2024). Somme toute, la méconnaissance des principes EDIA par les membres de l'organisation rend parfois difficile la mise en œuvre du plan (Beaudry et al., 2023b). D'après Bordeleau (2024), un sondage de l'Association des études canadiennes réalisé en fin novembre 2024 fait état de ce qu'au Québec, il a de la réticence vis-à-vis de cette approche dont le but est de favoriser le recrutement des groupes sous-représentés. Selon Bareil (2008), la résistance au changement est une réaction négative face au changement. Pour Beaudry et al. (2025), elle est une réaction normale qui peut être comparée à des difficultés d'adaptation dont il est important d'en connaître les causes. Elle se manifeste par différents comportements, comme les refus, la critique immédiate, les plaintes, les revendications, les pratiques parallèles, l'indifférence, le blocage de l'information, les rumeurs et l'obéissance aveugle (Bareil, 2008). Selon l'auteure, la résistance peut s'expliquer par des causes individuelles (l'intolérance à l'ambiguïté, la préférence pour la stabilité, la peur d'être incapable de s'adapter, l'insécurité, l'anxiété, la crainte de l'inconnu ou la perte du contrôle), par des causes organisationnelles (la culture d'entreprise, la structure, l'historique négatif des changements passés, l'absence de participation et de confiance envers la gestion, un leadership ambivalent ou déficient, une capacité faible de l'organisation à changer) ou par des causes sociales (perte des droits acquis, de normes sociales, de valeurs, de jeux de pouvoir, de groupes d'intérêts et de coalitions dominantes). D'autres causes sont liées à la façon dont les changements sont mis en œuvre : le manque de communication, de formation, de légitimité (Bareil, 2008). À ce propos, Bruna et al. (2017) précisent qu'une communication insuffisante ou ambiguë autour des objectifs qui guident le plan d'action est susceptible d'engendrer des incompréhensions et, par conséquent, de renforcer les résistances.

Beaudry et al. (2025) ajoutent que, pour faciliter le déploiement d'un plan d'action EDIA, il est important d'associer les personnes concernées par le changement et de créer le

changement avec elles plutôt que de le faire à leur place. D'après Bruna et al. (2017) et Beaudry et al. (2023b), pour mettre en œuvre de façon efficace le plan d'action, il est essentiel de sensibiliser et de communiquer clairement autour de ses objectifs afin de mobiliser l'ensemble du personnel autour de celui-ci. Une étude menée auprès d'organisations canadiennes a révélé que cette mobilisation, tant attendue et qui est l'un des défis liés au déploiement du plan, dépend en partie de l'implication de la haute direction (Beaudry et al., 2023). Cet engagement se manifeste par la participation aux différentes activités incluses dans le plan, mais aussi par la mise à disposition de ressources indispensables pour la mise en œuvre du plan (Beaudry et al., 2023b ; Beaudry et al., 2025). Parlant de ressources, Sabharwal (2014) mentionne que le manque de celles-ci constitue aussi un des défis fréquents liés au déploiement du plan d'action EDIA. Selon elle, ces ressources qui sont financières et humaines doivent être disponibles pour permettre d'assurer une mise en œuvre réussie du plan. Sous un autre volet du déploiement du plan, Beaudry et Gagnon (2019) parlent de défi lié à l'approche en matière d'EDIA adoptée par plusieurs organisations. Elles expliquent qu'au lieu de pencher pour une approche proactive, nombre d'entre elles privilégient une démarche réactive, laquelle ne favorise pas l'intégration des principes EDIA dans les pratiques organisationnelles. Par ailleurs, Beaudry et Gagnon (2019) identifient également la méconnaissance des obligations légales, telles que l'obligation d'accommodement, par les employeurs et les syndicats comme un défi. D'après la CDPDJ (s.d.), l'accommodement est une contrainte légale qui découle du droit à l'égalité garanti par la Charte. Il consiste à ajuster une règle ou une pratique au profit d'une personne qui subit de la discrimination pour des motifs tels que le handicap, la religion, l'âge, le sexe ou toute autre raison interdit à l'article 10 de la Charte. Beaudry et Gagnon (2019) expliquent que l'ignorance d'une telle obligation laisse place à des perceptions divergentes concernant la légitimité des motifs d'accommodement chez les employeurs et les syndicats, ce qui impacte négativement la mise en place du plan.

Bruna et al. (2017) mentionnent que l'intégration des initiatives en matière d'EDIA à la culture organisationnelle représente aussi un véritable défi, surtout dans les organisations où les pratiques traditionnelles sont bien ancrées. Pour transformer de façon profonde

l’organisation, ces initiatives doivent également influencer les attitudes et les comportements des employés. Cette transformation implique un investissement en communication, formation et sensibilisation afin d’aligner les valeurs de l’organisation avec les objectifs EDIA.

Beaudry et al. (2025) et Bruna et al. (2017) ont relevé un dernier défi lié à la mise en œuvre du plan : la mesure des impacts des actions déployées. Pour assurer le succès du plan, il est crucial d’avoir des indicateurs (Beaudry et al., 2025 ; Bruna et al., 2017), même si leur choix peut être complexe en matière d’EDIA (Zannad et Stone, 2013). Les indicateurs servent à faire le suivi de l’évolution des mesures prévues et à évaluer leurs effets sur l’organisation ainsi que sur ses membres (Zannad et Stone, 2013). Un tel exercice, appelé monitorage, est réalisé lors de l’implantation des premières actions EDIA et repose sur la mesure des indicateurs de moyens, des indicateurs de résultats ou des indicateurs d’effets secondaires. Les indicateurs de moyen permettent d’être informé du rythme de progression du déploiement du plan d’action tandis que les indicateurs de résultats servent à analyser le niveau de réalisation des objectifs. Par ailleurs, les indicateurs d’effets secondaires mesurent les conséquences qui découlent de la mise en œuvre du plan d’action, lesquelles ne sont pas facile à prévoir (Beaudry et al., 2025).

CONCLUSION DU CHAPITRE

L’analyse des différents écrits mentionne que des entreprises canadiennes et québécoises font face à un défi pour attirer et retenir du personnel en raison de la pénurie de main-d’œuvre (Centre canadien de services d’agents virtuels, 2024 ; ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale, 2023b, 2023c). Les employés ne sont pas prêts à s’engager envers un employeur qui ne priorise pas la diversité (Brulotte, 2020). Dans ce contexte, l’équité, la diversité, l’inclusion et l’accessibilité (EDIA) apparaissent pour de nombreuses organisations comme des remèdes pour répondre à cette situation (Beaudry et al., 2025 ; ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale, 2023a). L’objectif d’un plan d’action EDI est

d'augmenter la représentativité en emploi des groupes visés en éliminant des barrières qu'ils rencontrent (Beaudry et al., 2024). Lanz (2020) argumente que les entreprises qui optent pour la diversité et l'inclusion sont plus innovantes, résilientes et plus performantes financièrement, et qu'elles réussissent mieux à attirer et à retenir un plus grand nombre de talents. Néanmoins, Beaudry et al. (2023a) notent que les effets des initiatives en matière d'équité, de diversité, et d'inclusion sont mitigés, même si elles sont reconnues par plusieurs écrits pour favoriser l'inclusion des personnes et la performance des organisations. À titre d'exemple, des personnes faisant partie des groupes ciblés sont toujours sous-représentées sur le marché du travail dans un tel contexte de crise (Castro et Villeneuve, 2019 ; Otmani, 2020). En outre, peu d'entreprises ont mis en place une politique en matière de diversité et d'inclusion (Gobert, 2021). Selon Cachat-Rosset et al. (2019), ce manque d'engagement des entreprises envers la promotion d'un environnement diversifié et inclusif pourrait résulter du déficit de preuves convaincantes et tangibles des retombées positives annoncées liées à la création d'un tel milieu. En effet, les résultats de la mise en œuvre d'un plan d'action EDIA en milieu organisationnel demeurent assez peu documentés (Bruna et al., 2017).

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre fait état de la question et des objectifs de recherche du présent mémoire. Ensuite, les concepts à l'étude sont définis et la méthodologie exposée. Enfin, la justification de la pertinence scientifique et sociale de la recherche est établie.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Le premier chapitre a montré que les profils habituels de candidature à l'emploi adressés aux organisations canadiennes et québécoises sont très variés. Pour continuer à mener à bien leurs activités, elles doivent composer avec un personnel de plus en plus diversifié. Il s'agit là de l'une des raisons pour lesquelles elles se dotent d'un plan d'action EDIA. Par ailleurs, il ressort de la littérature que le but du plan d'action est d'accroître dans les milieux de travail la représentativité des groupes historiquement marginalisés et de rendre les organisations plus inclusives (Beaudry et al., 2024 ; CDPDJ, 2023a). Très peu d'études établissent toutefois clairement une relation entre mise en œuvre d'un plan d'action EDIA et représentativité des groupes dits historiquement marginalisés. Dès lors, la question principale de recherche s'énonce comme suit : le déploiement d'un plan d'action EDIA peut-il contribuer à accroître la représentativité des groupes visés au sein des organisations publiques québécoises ? Comme précédemment mentionnée, l'étude sera réalisée en prenant pour terrain de recherche la Ville de Montréal, institution assujettie aux obligations de mise en place d'un programme d'accès à l'égalité en emploi conformément à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* entrée en vigueur en 2001. L'objectif principal est de vérifier si le déploiement d'un plan d'action EDIA peut contribuer à accroître la représentativité des groupes visés au sein d'une organisation.

Les objectifs secondaires sont les suivants :

- Décrire l'évolution des membres des groupes visés au sein du personnel de la Ville de Montréal ;

- Dégager et comprendre les raisons qui sous-tendent la mise en œuvre des plans d'action EDIA à la Ville de Montréal ;
- Dégager et décrire les enjeux relatifs à la mise en œuvre des plans d'action EDIA à la Ville de Montréal ;
- Décrire et comprendre les retombées des plans d'action à la Ville de Montréal.

2.2 CONCEPT À L'ÉTUDE

Cette étude s'articule autour de certains concepts clés qu'il est important d'élucider. Seront ainsi définies, les notions d'équité, de diversité, d'inclusion, d'accessibilité, de plan d'action EDIA.

2.2.1 Équité

Nassif-Gouin et al. (2021) définissent l'équité comme une façon de percevoir la justice face à une situation donnée. C'est une approche qui cherche à corriger les inégalités historiques entre des groupes. Les auteurs soulignent que l'objectif de l'équité est de permettre à tout le monde de participer entièrement à la société, et ce, de façon égale. En conclusion, ils présentent l'équité comme un moyen pour atteindre l'égalité. À cet égard, MacNeily (2021) indique que l'équité, souvent confondue avec l'égalité, est une notion qui s'assure que chaque membre dans une organisation jouit du même accès aux ressources et aux chances. Eidinger (2020) précise que l'égalité et l'équité sont deux concepts bien différents. Elle explique que l'égalité consiste à traiter tout le monde de la même manière sans faire de distinction alors que l'équité prône un traitement en fonction des besoins spécifiques de chaque individu de manière à atteindre une réelle égalité. De leur côté, Laroche-Audet et al. (2020) ajoutent que, contrairement à l'égalité, l'équité ne signifie pas d'accorder le même traitement à tout le monde, mais plutôt d'accompagner chacun selon ses besoins spécifiques. Pour Paquet (s.d.), bien qu'ils soient distincts, ces deux concepts se

complètent. Selon Desrochers-Arsenault et al. (2024), l'équité, se résume à agir de manière juste envers tout le monde en tenant compte des différences entre les personnes. En outre, les auteurs expliquent que cette approche prône de donner à chacun ce dont il a véritablement besoin. Beaudry et al. (2025), abondent dans le même sens et définissent l'équité comme un traitement juste des personnes en supprimant les obstacles que des groupes rencontrent, lesquels les désavantagent, en tenant compte des différentes réalités.

En somme, l'équité, à la différence de l'égalité qui veut que la même chose soit accordée à tout le monde, consiste à donner à chaque individu ce dont il a véritablement besoin, en éradiquant les obstacles qui désavantagent certains groupes.

2.2.2 Diversité

Bourdeau et al. (2021) et Beaudry et al. (2025) définissent la diversité comme étant les différences qu'on peut voir ou qu'on ne peut pas voir entre les membres d'un groupe ou d'une organisation de travail et qui se manifestent par rapport à ce que ces derniers ont en commun. Pour MacNeily (2021), la diversité réfère à l'ensemble des traits caractéristiques des membres, lesquels doivent être acceptés et valorisés. Selon l'auteur, ces différences sans être limitatives incluent le sexe, l'origine ethnique, la race et l'orientation sexuelle. Casper et al. (2013) et Harrison et al. (1998) précisent que ces caractéristiques personnelles peuvent parfois être facilement vues par les autres. Cependant, il arrive qu'elles soient moins perceptibles, comme l'ancienneté dans un emploi ou le niveau d'études.

En résumé, la diversité réfère aux différences perceptibles ou moins visibles concernant les individus d'un même groupe. Elle permet d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation par des points de vue et d'expériences différentes.

2.2.3 Inclusion

Simard (2024) définit l'inclusion comme un processus qui vise à établir un environnement où chacun se sent bien accueilli et respecté. D'après Lavoie et al. (2024), l'inclusion signifie que l'employé se sent intégré et reconnu pour ce qu'il est dans son milieu

de travail. En d'autres termes, l'inclusion réfère à la manière dont le travailleur se perçoit au sein de son groupe de travail ainsi que de l'appréciation et de la valorisation qu'il reçoit des membres. Gauneau et al. (2022) soulignent que l'inclusion exige avant tout un changement dans la façon de penser et les pratiques quotidiennes de l'organisation. De plus, Potvin (2013) précise que l'inclusion implique une transformation du fonctionnement des organisations afin de permettre à chaque individu de contribuer pleinement avec ses propres différences. Selon MacNeily (2021), l'inclusion est une stratégie qui valorise la diversité au sein d'une équipe. En d'autres termes, c'est une approche qui invite tous les membres d'un groupe, indépendamment de leurs caractéristiques uniques, à participer et à contribuer. Pour Lavallée (2020), l'inclusion est un effort volontaire pour créer un milieu de travail qui respecte la diversité. Le but est que chaque personne soit valorisée et respectée, et qu'elle ait les moyens de contribuer pleinement aux objectifs de l'organisation. Pour Shore et al. (2011), on parle d'inclusion quand un employé a le sentiment d'être accepté et apprécié au sein du groupe de travail en bénéficiant d'un traitement qui répond à ses besoins d'appartenance et d'unicité. Selon eux, bien qu'il n'y ait pas assez d'études sur la question, des données démontrent que le travailleur qui est inclus dans son organisation est satisfait dans son emploi et veut y rester. Beaudry et al. (2025) expliquent que l'inclusion sous-tend que toutes les personnes contribuent pleinement en étant reconnu comme faisant partie du collectif.

En synthèse, l'inclusion sous-tend la création d'un environnement de travail qui accepte les différences et qui permet à chaque individu de s'exprimer librement. Elle repose sur une réforme des pratiques organisationnelles afin de permettre à tout le monde de contribuer.

2.2.4 Accessibilité

La *Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées* décrit en son article 9 l'accessibilité comme un principe qui vise à permettre aux personnes handicapées d'avoir accès, tout comme les autres citoyens, à l'environnement physique, aux transports, à l'information et à la communication (Nations Unies, 2006). L'accessibilité

concerne également les systèmes et technologies de l'information et de la communication ainsi que d'autres équipements et services ouverts au public, que ce soit dans les villes ou les campagnes (Nations Unies, 2006). Rocque et al. (2011) élargissent cette notion en parlant d'accessibilité universelle, une approche qui va au-delà de la simple adaptation aux personnes handicapées. Ils la décrivent comme un concept qui cherche à rendre les produits, les services, l'information et l'environnement facile à utiliser par tous les individus. L'objectif est de permettre à tous d'accomplir des tâches de façon autonome et d'obtenir les mêmes résultats. Selon les auteurs, cette approche s'inscrit dans une perspective d'égalité de chance et cherche à éliminer les barrières qui pourraient limiter des personnes à réaliser des activités et leurs aspirations personnelles. Selon Perrault (2024), l'accessibilité universelle est une notion qui vise à éliminer les obstacles qu'ils soient technologiques, de communication, d'attitude, physiques ou structurels, ce qui permet de réduire les besoins d'accommodelement. Welti (2021) souligne que l'accessibilité est une notion fondamentale dans les discussions sur les droits de l'homme aujourd'hui. Pour l'auteur, elle concerne également les libertés et les droits à l'égalité, les droits civils et politiques, économiques, sociaux et culturels. Antener et Parpan-Blaser (2024) ajoutent que l'accessibilité est une question cruciale parce qu'elle est indispensable pour avoir une société au sein de laquelle tout le monde est inclus et traité avec justice. Beaudry et al. (2025), indiquent qu'on parle d'accessibilité quand tous les individus, indépendamment de leurs caractéristiques, peuvent avoir le même accès ou son équivalent, simultané, sans qu'on ne les aide, à un environnement de travail. Les auteurs précisent que cet environnement peut être à la fois physique, virtuel ou social, et son accès signifie la possibilité d'y être mobile, de l'utiliser et de le comprendre.

En somme, l'accessibilité signifie que toutes les personnes, qu'elles soient porteuses d'un handicap ou non, doivent pouvoir accéder au même moment aux environnements de travail. Cela voudra aussi dire que ces environnements doivent être utilisables et faciles à comprendre par tout le monde.

2.2.5 Plan d'action EDIA

Beaudry et al. (2024) définissent le plan d'action EDIA comme un programme qui a pour but d'accroître et de maintenir la diversité parmi le personnel. Il propose diverses idées pour faciliter l'intégration des groupes sous-représentés dans le milieu du travail. Néanmoins, ses objectifs vont bien au-delà de la diversification des membres de l'organisation. Le plan d'action comprend des initiatives qui visent aussi à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion dans les organisations. Son but ultime est de créer une culture inclusive où chaque individu, peu importe son identité, peut s'affirmer, aider pleinement et être considéré comme membre à part entière de l'entreprise (Cornet et Warland, 2008).

Dans le même ordre d'idées, Peretz et al. (2015) indiquent que ce plan prend la forme d'un dispositif qui permet de rendre les effectifs d'une organisation diversifiée. Naff et al. (2003) ajoutent que, pour y parvenir, il enlève les obstacles que rencontrent les groupes sous-représentés et qui les défavorisent sur le marché du travail. En outre, Shore et al. (2018) mentionnent que le plan prévoit aussi des initiatives qui assurent à tout le monde des chances égales d'avoir accès aux ressources, de participer aux prises de décision et d'évoluer dans sa carrière. Ferdman (2017) précise également que ce plan contribue à rendre les milieux de travail inclusifs où les employés peuvent être eux-mêmes et participer. Pour le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (2024), le plan d'action est un outil qui formalise l'engagement de l'organisation en matière d'EDIA. Il regroupe un ensemble de mesures dont la mise en œuvre contribuera à l'inclusivité des milieux de travail.

Pour conclure, le plan d'action EDIA poursuit comme objectif l'accroissement et le maintien de la diversité en milieu organisationnel. Il vise également l'équité et l'inclusion afin que chaque individu puisse s'exprimer et participer.

2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA RECHERCHE

Selon Bourgeois (2016), la pertinence scientifique d'une étude réside dans sa capacité à combler les vides de la littérature ou à se pencher sur un aspect peu exploré d'un phénomène. Cette recherche ambitionne de contribuer à la littérature scientifique sur l'EDIA en vérifiant si le déploiement d'un plan d'action EDIA peut constituer un moyen dont les organisations peuvent se servir pour accroître la représentativité des groupes visés. La recherche permettrait, en outre, d'explorer les impacts du déploiement du plan d'action EDIA en milieu organisationnel et de répondre à l'invitation de Dover et al. (2020), soit, celle d'établir des bases solides sur les retombées réelles des pratiques d'équité et d'inclusion. Les présents travaux contribuent ainsi à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion de l'EDIA.

Soparnot et al. (2017) soulignent qu'une recherche tire sa pertinence sociale de son apport aux gestionnaires. D'après les auteurs, l'étude doit contribuer à résoudre les problèmes auxquels les gestionnaires sont confrontés habituellement. Cette recherche a une pertinence sociale car elle pourrait offrir aux décideurs, aux employeurs et aux gestionnaires des informations pratiques, lesquelles pourraient leur permettre de faire des choix éclairés dans leurs approches de gestions. Cette recherche pourrait encourager les organisations à investir dans la mise en place des plans d'action relatifs à l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

2.4 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET LOGIQUE DE RECHERCHE

Cette section présente d'abord le positionnement épistémologique de la présente recherche. Ensuite la logique adoptée est abordée.

2.4.1 Positionnement épistémologique

Le choix du positionnement épistémologique est crucial pour toute recherche en sciences de gestion. Déterminant fondamental de la méthodologie de l'étude, il permet de conduire valablement un travail de recherche en s'appuyant sur différents paradigmes. Parmi ceux-ci, le paradigme post-positiviste est une approche qui permet au chercheur de comprendre et de rechercher des réponses à des faits sociaux, et ce, par l'établissement d'une relation de cause à effet (Benhaddouch et El Fathaoui, 2022). Il appelle à un contrôle des conditions de la recherche, plus précisément de la collecte des données afin de garantir l'objectivité du travail (Avenier et Gavard-Perret, 2008). La présente recherche s'inscrit donc dans un paradigme post-positiviste dans la mesure où elle vise à connaître l'impact de la mise en œuvre d'un plan d'action EDIA sur la représentativité des groupes au sein des organismes publics, et ce, en prenant pour cadre d'étude la Ville de Montréal (Benhaddouch et El Fathaoui, 2022).

2.4.2 Logique de recherche

La méthodologie retenue dans le cadre d'une recherche est fonction du choix du positionnement épistémologique. Le paradigme post-positiviste implique une logique de recherche par déduction (Benhaddouch et El Fathaoui, 2022). La logique déductive est requise pour répondre à la question de la présente recherche qui s'inscrit dans un paradigme post-positiviste, la démarche étant de confirmer ou d'infirmer, par l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, si le déploiement du plan d'action EDIA a effectivement contribué à accroître la représentativité des groupes visés au sein du personnel de la Ville de Montréal (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

2.5 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'approche mixte (quantitative et qualitative) est privilégiée pour examiner l'impact du déploiement du plan d'action EDIA sur la représentativité des groupes visés au sein du personnel de la Ville de Montréal. D'après Sparkes (2014), une étude mixte permet une plus

grande validité des résultats de la recherche. Giordano et Jolibert (2016) soulignent qu'une recherche qui prend appui sur une étude de cas fait appel en grande partie à la collecte de données qualitatives, mais peut aussi utiliser des données quantitatives. Une étude quantitative est une technique de collecte de données utilisée dans le but de prouver ou démontrer des faits en s'appuyant sur des chiffres. Elle aide généralement le chercheur à tirer des conclusions qui peuvent être mesurées statistiquement (Claude, 2019b ; Giordano et Jolibert, 2016). Les données peuvent résulter de la documentation, comme les dossiers administratifs, les dossiers d'archives (Martin, 2021). Les résultats obtenus après analyse des données numériques peuvent être présentés dans des graphiques (Claude 2020). Bien que les méthodes quantitatives soient utiles pour établir des relations entre les faits, elles ne permettent cependant pas de comprendre comment ces faits fonctionnent, leur signification individuelle ou d'expliquer pourquoi cette relation existe (Agogué et al., 2023 ; Zou et al., 2014).

C'est pour cette raison que l'étude s'appuie également sur une approche qualitative qui peut être décrite comme une technique de collecte de données qui aide à analyser et expliquer des sujets, des faits ou phénomènes en mettant un accent sur les points de vue des participants. Un de ses principaux avantages est qu'il permet d'obtenir des données de fond, et ce, par l'entremise de divers moyens, dont les entretiens où le chercheur pose des questions aux participants (Agogué et al., 2023 ; Claude, 2019a). L'une des limites de cette approche est relative à la faiblesse des échantillons qui peuvent mettre à mal la validité et la représentativité des résultats obtenus (Castro, 2020).

2.6 COLLECTE DE DONNÉES

Dans le cadre de la présente étude, les données quantitatives reposent essentiellement sur la documentation obtenue de la Ville de Montréal : le plan d'action triennal en accès en égalité en emploi 2008-2010, le plan d'action en accès à l'égalité en emploi 2013-2015, le plan d'action pour la diversité en emploi 2016-2019, le plan directeur pour la diversité,

l'équité et l'inclusion en emploi 2021-2023 ainsi que des rapports statistiques relatifs à l'évolution de la représentation des groupes visés. L'analyse des données recueillies est qualifiée d'analyse secondaire compte tenu du fait qu'elles n'ont pas été produites par le chercheur lui-même (Marquet et al., 2022). Il s'agit d'une technique qui consiste à utiliser, dans le cadre d'une recherche, des données quantitatives déjà existantes consignées dans des documents (statistiques d'organisations, archives) imprimés ou électroniques, officiels et qui émanent d'un organisme. Cette méthode requiert une bonne compréhension de l'analyse documentaire (Bowen, 2009) et conviendrait pour analyser les changements au sein des organisations. Elle est donc tout à fait appropriée à la présente recherche pour comprendre quelle était la situation des groupes sous-représentés au sein de l'effectif de la Ville de Montréal et comment elle a évolué au fil des années, et ce, grâce à l'analyse des informations chiffrées issues des divers plans d'action EDIA (Marquet et al., 2022). Cette méthode est avantageuse en ce sens où, elle évite au chercheur de recourir aux sondages et enquêtes par questionnaire, en lui permettant ainsi de consacrer la grande partie de son énergie à l'analyse proprement dite. Toutefois, elle présente des limites à savoir : la taille ou la quantité des documents à analyser, la qualité des documents et l'inaccessibilité d'autres documents (Bourgeois, 2021).

Pour ce qui est du qualitatif, il a été procédé à des entrevues semi-dirigées. L'entrevue semi-dirigée est un outil qui peut être utilisé en complément à d'autres méthodes de collecte de données de gestion, particulièrement celles quantitatives (Agogué et al., 2023). C'est une méthode de recherche qui permet d'aller chercher des informations directement auprès des individus qui vivent la situation étudiée (Agogué et al., 2023). Elle peut être adoptée lorsqu'une idée sur le sujet est connue, ce qui aide à poser des questions sur des points généraux ou sur des aspects spécifiques. C'est avant tout une conversation entre le chercheur et la personne interrogée, au cours de laquelle une série de questions est posée pour comprendre ce que cette dernière pense ou ressent sur un sujet précis (Agogué et al., 2023). Selon van Campenhoudt et al. (2011), l'entrevue semi-dirigée permet de saisir les règles et les valeurs d'un groupe. C'est une méthode avantageuse en raison du fait qu'elle est très flexible (Agogué et al., 2023), le chercheur pouvant adapter les questions en fonction des

réponses de la personne interviewée (Laroui et de la Garde, 2017). Cependant, sa nature flexible peut entacher la crédibilité des données recueillies (Laroui et de la Garde, 2017). La méthode de collecte de données par entrevue semi-dirigée est privilégiée pour répondre à la question de la présente recherche qui a une logique déductive.

2.7 POPULATION ÉTUDIÉE ET CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

La population cible réfère aux groupes spécifiques auxquels les conclusions d'une étude peuvent être généralisées. Les participants qui contribuent à la réalisation de la recherche sont recrutés auprès de cette population (Agogué et Al., 2023). Cette population est constituée d'organismes publics québécois dans le cadre de la présente recherche. Par ailleurs, Agogué et al. (2023) ajoutent qu'une fois cette étape franchie, il faut définir un ou plusieurs terrains de recherche, qui, en sciences de gestion, sont généralement des organisations prêtes à participer. Le choix du terrain ne dépend donc pas uniquement de la volonté du chercheur, mais implique également la disposition de l'organisation à être étudiée. Le terrain retenu dans le cadre de la présente étude est la Ville de Montréal. Le choix de ce seul organisme public comme terrain d'étude se justifie par plusieurs raisons : premièrement, la municipalité de Montréal, premier employeur de la métropole de la province du Québec, est l'un des organismes publics québécois les plus engagés et expérimentés dans la promotion des pratiques de l'EDIA, et ce, depuis 1988 (Ville de Montréal, 2021). Cet engagement lui a d'ailleurs valu les prix Maurice-Pollack en 2015 et gestion des ressources humaines 2022 de l'Institut public du Québec (Beauregard, 2024). Ensuite, elle est l'administration publique qui a accepté de mettre à disposition les données nécessaires pour mener à bien cette recherche.

L'échantillonnage est un procédé qui consiste à sélectionner une partie représentative de la population cible, avec laquelle on réalisera la recherche (Agogué et Al., 2023). L'échantillonnage intentionnel ou ciblé est une technique d'échantillonnage non probabiliste qui consiste à sélectionner des personnes capables d'apporter les informations en lien avec

la question de recherche (Crogueennec-Le Saout et Coron, 2022 ; Patton, 2002). Ces personnes sont des informateurs clés auprès de qui le chercheur peut non seulement obtenir de l'aide pour accéder au terrain d'étude, mais également recueillir les données de recherche (Doris, 2024 ; Paquette et al., 2024). L'échantillon, dans le cadre de la présente recherche, se résume d'une part à quatre plans d'action EDIA déployés par la Ville de Montréal entre 2007 et 2023 et, d'autre part, à quatre de ses employés qui s'occupent des questions EDI. Le choix de n'interroger que ces quatre agents se justifie par le fait qu'ils étaient les seuls à disposer des informations recherchées (Doris, 2024 ; Paquet et al., 2024).

Les données ont été recueillies au moyen d'entrevues semi-dirigées qui se sont déroulées entre le 6 et le 22 mai 2024. Dans les faits, quatre entrevues ont été menées par visioconférence (Microsoft Teams) avec des agents EDIA de la Ville de Montréal et de ses arrondissements à l'aide d'un guide d'entrevue (présenté en annexe IV du mémoire), lequel a été élaboré sur la base des objectifs de la présente recherche. D'une durée qui varie entre 45 min et 60 min, elles ont couvert les thèmes suivants :

- Les enjeux EDIA au sein de la Ville
- Les défis et les conditions de succès du déploiement des plans d'action EDIA
- Les impacts des plans d'action EDIA sur l'environnement du travail

Avec l'accord des participants, les discussions ont été enregistrées en audio et retranscrites intégralement.

2.8 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE

Il est fait obligation au chercheur d'observer les règles qui entourent la recherche lorsque l'étude nécessite la participation des êtres humains (Agogué et al., 2023). L'éthique de la recherche peut être définie comme une démarche qui consiste à réfléchir sur les valeurs et les objectifs de la recherche scientifique (Coutellec, 2019). Considérant la méthode de

collecte de données retenue, la présente recherche implique la participation des êtres humains et nécessitait donc l'évaluation et l'approbation du comité d'éthique et de la recherche de l'UQAR (Agogué et al., 2023 ; Gouvernement du Canada, 2022). Cette étude a reçu la validation du Comité avec le certificat d'approbation éthique CER — 2025-679. Quatre principes directeurs doivent être respectés dans le cadre de cette recherche : la présentation des avantages et des risques, l'obtention du consentement libre et éclairé, la justice et l'équité, la protection de la vie privée des participants et la confidentialité de l'information.

Pour procéder au recrutement des participants, une lettre a été adressée au service des ressources humaines de la Ville de Montréal à l'effet de participer à cette étude. Le projet de recherche ainsi que les avantages et les risques qui y sont attachés ont été présentés afin que celles et ceux qui auront accepté de participer au projet marquent leur accord en toute liberté et de façon éclairée (Hobeila, 2018 : 67). Le service des ressources humaines de la Ville de Montréal s'est chargé d'envoyer la lettre de description du projet aux différentes personnes qui travaillent sur les questions EDIA au sein de la municipalité. Celles qui ont accepté de contribuer à la présente recherche ont contacté le chercheur pour la réalisation d'une entrevue semi-dirigée. Il a été indiqué aux participants que leurs réponses demeuraient strictement confidentielles et qu'à aucun moment il ne sera possible de les associer aux données recueillies. Par conséquent, toute référence à l'identité des personnes interviewées a été remplacée par des prénoms fictifs pour des mesures de confidentialité. Par ailleurs, ils ont été informés qu'ils sont libres de se retirer en tout temps, sans préjudice et sans devoir justifier leur décision.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre a fait état de la démarche méthodologique retenue. Tout d'abord, la question de la recherche a été présentée. Elle est de savoir si le déploiement d'un plan d'action EDIA peut contribuer à augmenter la représentativité des groupes visés au sein des organisations publiques québécoises. Pour y répondre, la Ville de Montréal est choisie

comme terrain d'études. La méthode de collecte des données inclut une approche quantitative et une approche qualitative. Les données quantitatives sont extraites des documents EDIA de la Ville, tandis que les données qualitatives ont été obtenues grâce à quatre entrevues semi-dirigées auprès de son personnel. Les concepts à l'étude, tels que l'équité, la diversité, l'inclusion, l'accessibilité et le plan EDIA, ont été clairement définis décrits. Par ailleurs, la pertinence sociale ainsi que les considérations éthiques ont été exposées. Les résultats de la recherche seront présentés au prochain chapitre.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Le présent chapitre porte sur les résultats de la recherche. Pour répondre à la question de la recherche, une analyse de tous les plans d'action EDIA mis en œuvre par la Ville de Montréal depuis l'adoption de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics en 2001* a d'abord été réalisée. Plus précisément quatre plans d'action ont fait l'objet d'examen afin de comparer la proportion des groupes visés parmi les effectifs de la Ville avant et après le déploiement de chaque plan. L'objectif de cet exercice est d'évaluer l'impact des mesures EDIA sur la représentativité des membres de ces groupes au sein du personnel municipal, et ce, de 2007 à 2023. Ensuite, une collecte des données qualitatives a été réalisée. Des entretiens structurés directifs ont ainsi été menés avec les personnes responsables des questions EDIA à la Ville de Montréal.

3.1 RÉSULTATS QUANTITATIFS

La Ville de Montréal fait partie des premières villes du Canada à avoir instauré des initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion afin de favoriser la représentation des communautés ethnoculturelles dans la fonction publique municipale (Ville de Montréal, 2011). Ces mesures avaient été développées en réponse aux recommandations formulées en 1988 par la commission permanente sur le développement culturel dans son rapport intitulé les aspects multiethniques d'une politique de développement culturel à Montréal (Ville de Montréal, 1988). Ainsi, en 1988, l'administration montréalaise a créé le bureau interculturel de Montréal, qui avait pour attribution de s'occuper des questions qui portent sur la gestion de la diversité pour les services municipaux (Ville de Montréal, 2011). De plus, en 1989, la Ville a adopté la déclaration de Montréal contre la discrimination raciale. Pour donner la preuve de cet engagement à l'époque, elle a développé plusieurs actions au nombre desquelles la mise en œuvre du programme d'accès à l'égalité en emploi pour les communautés culturelles (PAE-CC) (Ville de Montréal, 2011). En 2004, la Ville de Montréal a confirmé sa résolution à mener des actions tangibles pour l'accès à l'égalité en emploi par la Déclaration de Montréal pour la diversité culturelle et l'inclusion (Ville de Montréal, 2008)

avec la promulgation de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*. En outre, la Charte montréalaise des droits et des responsabilités de 2005 renforce ces engagements visant à accroître la représentation des groupes ethnoculturels dans les instances de décision, de consultation ainsi que dans la fonction publique (Ville de Montréal, 2011). De 2005 à 2007, grâce à des mesures temporaires prises par la Ville de Montréal de concert avec la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2044 nouveaux employés issus des groupes visés ont été embauchés (Ville de Montréal, 2008). Ensuite, en 2008, l'administration municipale a adopté son premier plan d'action en accès à l'égalité en emploi (Ville de Montréal, 2016) au travers duquel elle s'est engagée à favoriser, lors des embauches, des nominations et des promotions, des personnes ayant les compétences recherchées, membres des groupes visés, afin d'augmenter leur représentation (Ville de Montréal, 2011). Par ailleurs, la Ville de Montréal a continué de promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion jusqu'à aujourd'hui, comme l'illustre son plan directeur pour la diversité, l'équité et l'inclusion 2021-2023 rédigé sur la base de plus de quinze années d'expérience dans le domaine (Ville de Montréal, 2021) ainsi que son plus récent plan dénommé plan stratégique, équité, diversité et inclusion 2023-2027 (Ville de Montréal, 2025a).

Le plan directeur pour la diversité, l'équité et l'inclusion en emploi 2021-2023 concrétise la volonté de la Ville de Montréal à éradiquer le racisme et la discrimination systémique et à donner le bon exemple en matière de diversité et d'inclusion en emploi (Ville de Montréal, 2021). À travers ce plan, la Ville cherche à construire une administration qui soit à l'image de sa population, et ce, par l'entremise de plusieurs projets regroupés sous trois priorités. La première est d'accroître, reconnaître et de valoriser la diversité. La deuxième est de développer une culture inclusive, tandis que la troisième est de renforcer la communication ainsi que des liens de concertation. Tenant compte des divers avis et recommandations qui lui ont été notifiés, dont ceux issus des consultations de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) sur le racisme et la discrimination systémiques et la CDPDJ, qui ont souligné que l'absence de cibles et d'échéances dans les anciens plans freinait leur mise en œuvre (OCPM, 2020 ; Ville de Montréal, 2021), la Ville de Montréal a

décidé de renforcer ses prochains plans en fixant des objectifs clairs pour chacun des groupes visés (Ville de Montréal, 2021 ; Ville de Montréal, 2025a).

Les données ci-dessous exploitées dans le cadre de la présente recherche et présentées sous forme de graphique proviennent des plans d'action EDIA et des rapports statistiques relatifs à l'évolution de la représentation des groupes visés produits par la Ville de Montréal. Elles sont générées de manière automatisée par le système informatique *le registre de poste* du service des ressources humaines, qui utilise les informations d'auto-identification versées dans les dossiers des employés.

La méthodologie ici mise de l'avant s'inscrit dans la technique d'analyse documentaire. Elle consiste à recueillir des données quantitatives déjà existantes dans des documents administratifs ou bases de données publiques et à les exploiter dans le cadre d'une recherche (Marquet et al., 2022). Les graphiques ci-après rendent compte de manière générale de l'évolution de la représentation des minorités visibles, des minorités ethniques, des Autochtones, des femmes et des personnes ayant un handicap au sein de l'effectif total des employés de la Ville, et en particulier, chez les cadres de direction.

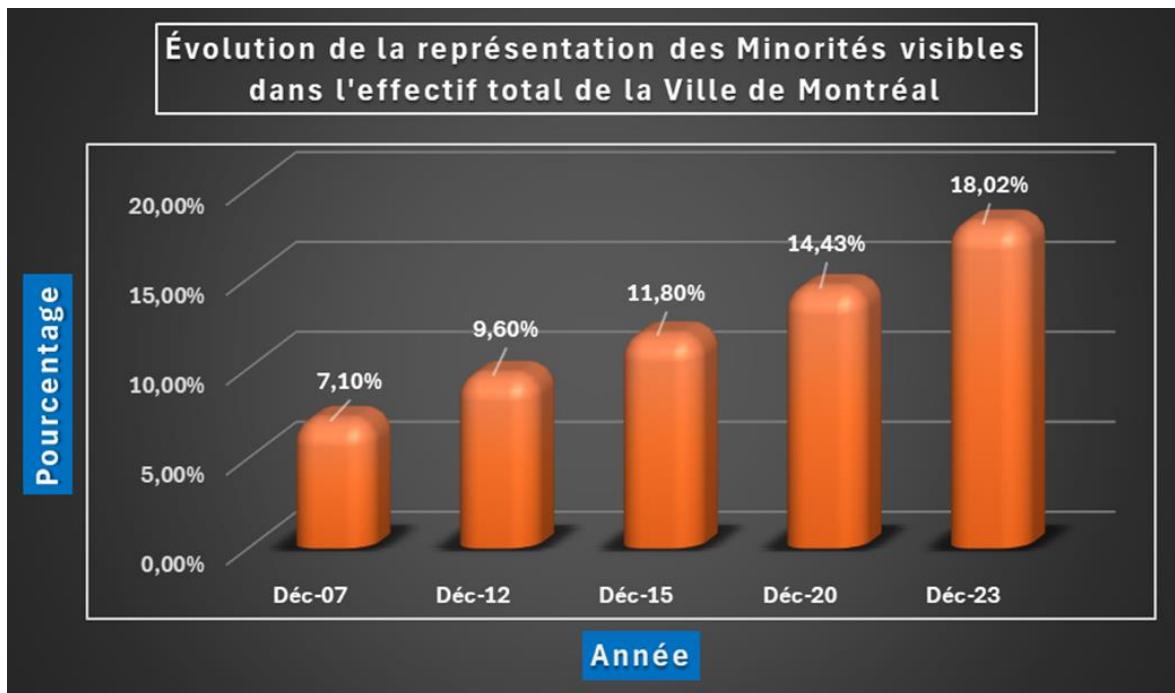
3.1.1 Évolution de la représentation des groupes visés au sein des effectifs de la Ville de Montréal

Cette section est structurée autour de plusieurs sous-parties, chacune étant consacrée à un groupe visé. Des graphiques permettent d'observer, pour chaque groupe, les changements observés à leur niveau parmi les employés de la Ville de 2007 à 2023. Enfin, une synthèse globale, présentée sous forme de courbes, permet de voir les tendances concernant ces groupes.

3.1.1.1 Minorités visibles

Cette sous-section s'intéresse à la manière dont la part des minorités visibles a évolué au sein de l'effectif global de la Ville entre 2007 et 2023.

Figure 1 : Évolution de la représentation des minorités visibles de décembre 2007 à décembre 2023



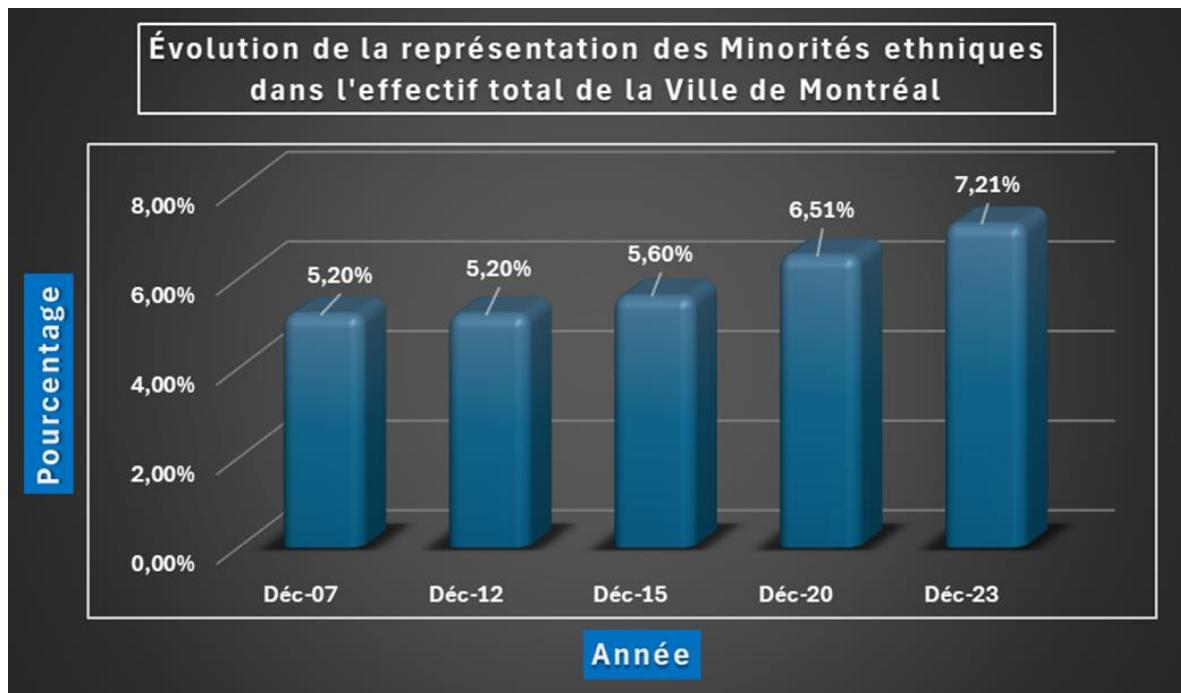
Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

Comme le montre la figure 1, la représentation des minorités visibles est en constante évolution. Elle est passée de 7,10 % en 2007 à 18,02 % en 2023, soit une hausse significative de 10,92 %.

3.1.1.2 Minorités ethniques

Cette sous-section met l'accent sur la progression de la représentation des minorités ethniques au sein de l'effectif global de la Ville entre 2007 et 2023

Figure 2 : Évolution de la représentation des minorités ethniques de décembre 2007 à décembre 2023



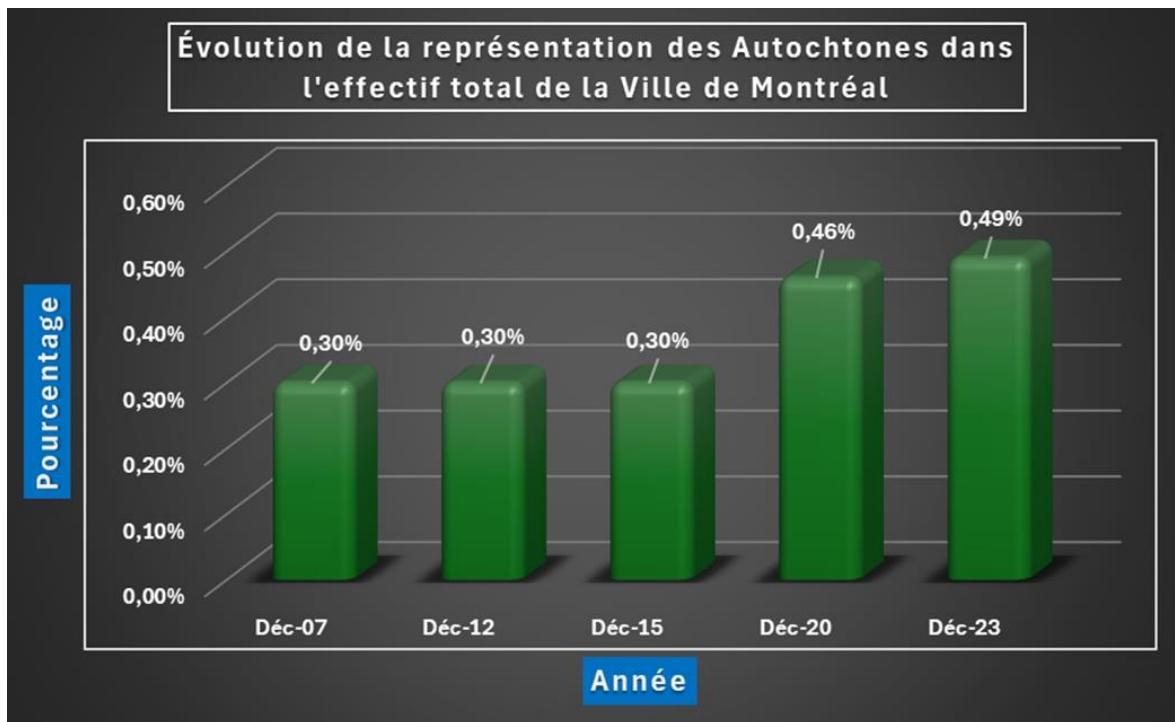
Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

La figure 2 révèle une augmentation modérée de la proportion des minorités ethniques. Alors que le taux de ce groupe était de 5,20 % en 2007, elle s'est établie à 7,21 % à la suite de la mise en œuvre des actions EDIA.

3.1.1.3 Autochtones

Cette sous-section retrace l'évolution du pourcentage des Autochtones au sein de l'effectif global de la Ville entre 2007 et 2023

Figure 3 : Évolution de la représentation des Autochtones de décembre 2007 à décembre 2023



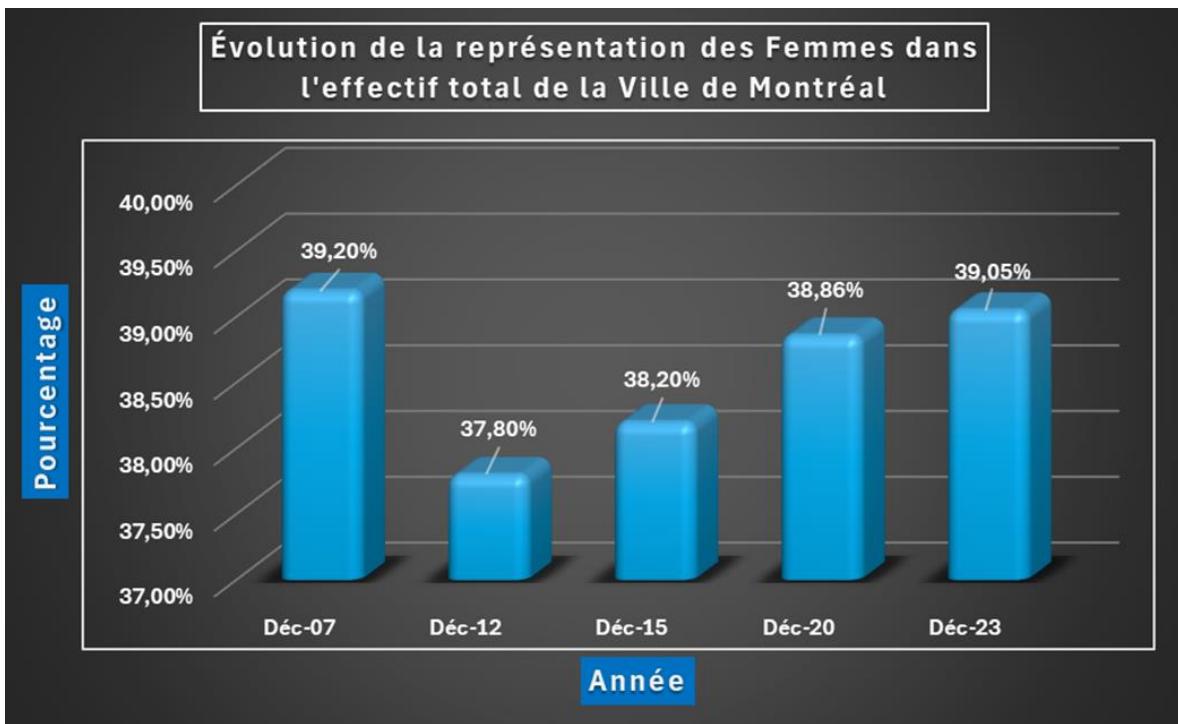
Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

Les statistiques de la figure 3 illustrent une légère augmentation de la part des personnes autochtones au sein du personnel de la Ville de Montréal, passant de 0,3 % en 2007 à 0,49 % en 2023.

3.1.1.4 Femmes

L'accent est mis ici sur les changements dans la proportion des femmes au sein du personnel de la Ville entre 2007 et 2023.

Figure 4 : Évolution de la représentation des femmes de décembre 2007 à décembre 2023



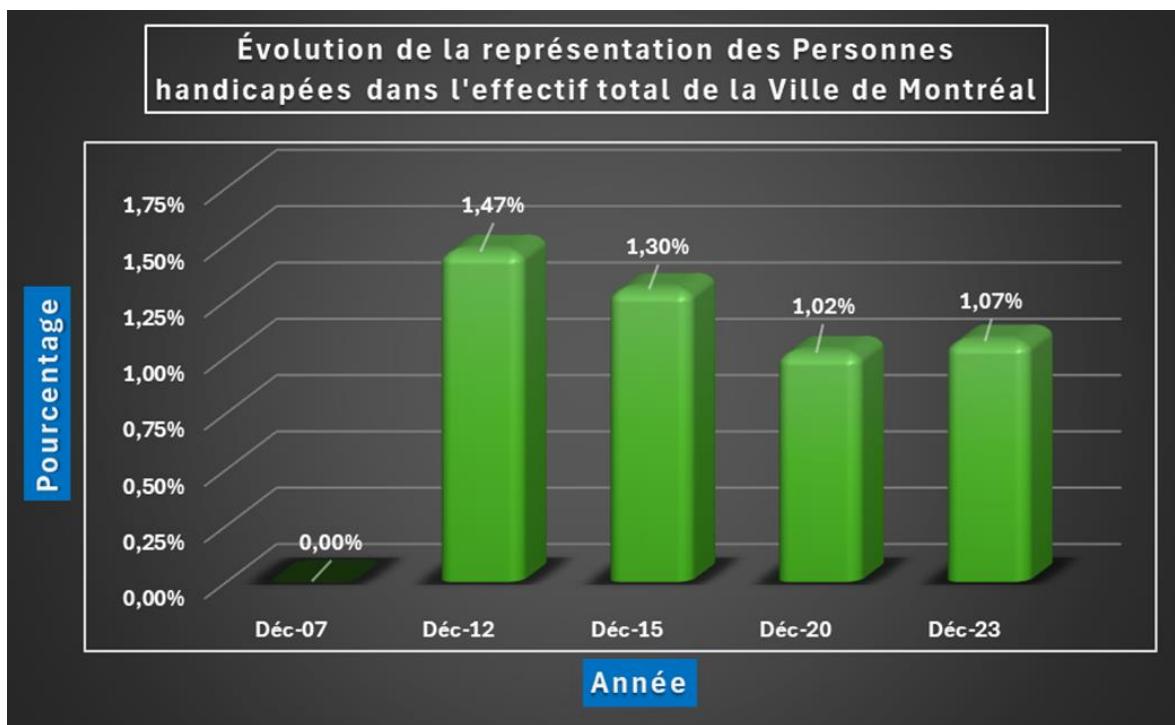
Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

La figure 4 indique une stagnation de la proportion des femmes au sein du personnel de la Ville entre 2007 et 2023. En effet, le pourcentage des femmes a connu une baisse en 2012 comparativement à 2007 avant de reprendre une légère progression pour atteindre en 2023 son niveau initial d'il y a 16 ans.

3.1.1.5 Personnes ayant un handicap

Cette sous-section présente la progression de la présence des personnes ayant un handicap parmi l'effectif global de la Ville entre 2007 et 2023.

Figure 5 : Évolution de la représentation des personnes ayant un handicap de décembre 2007 à décembre 2023



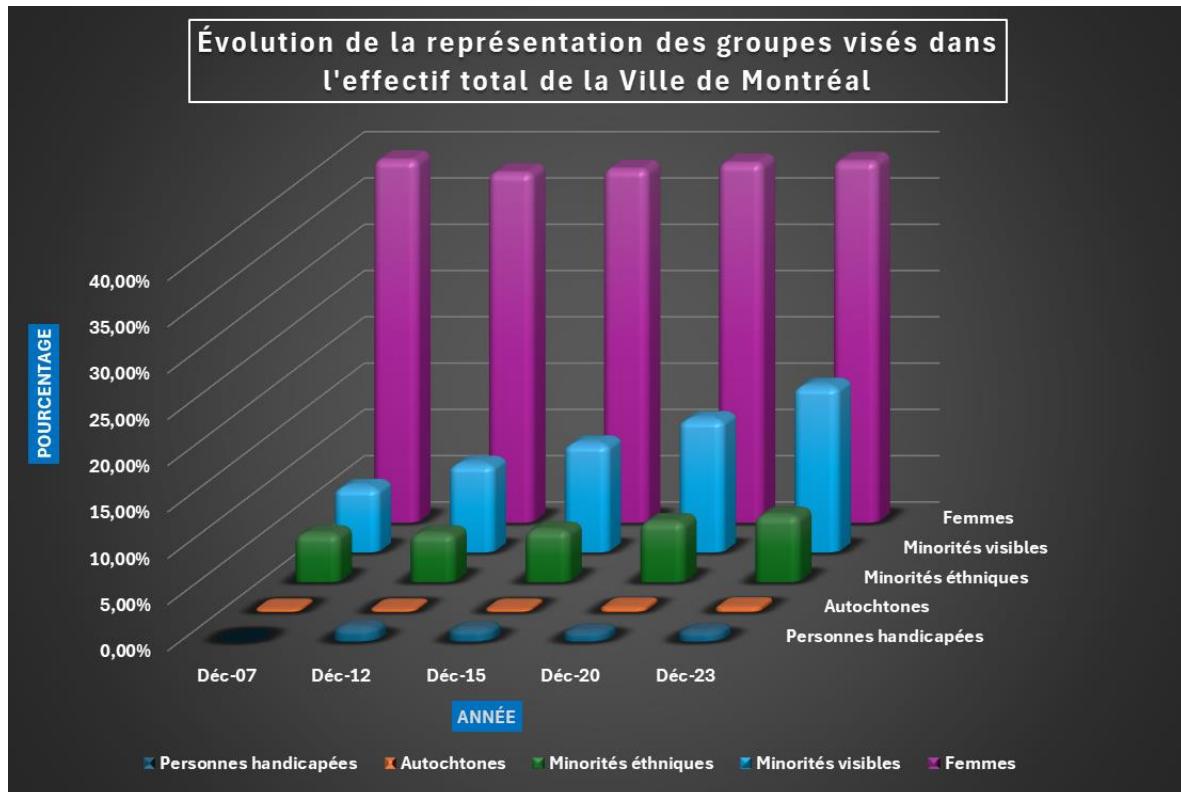
Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

La figure 5 révèle une certaine régression de la part des personnes handicapées qui est passée de 1,47 % en 2012 à 1,07 % en 2023.

3.1.1.6 Synthèse de l'évolution des groupes visés

Cette sous-section présente une vue d'ensemble de l'évolution de chacun des groupes visés, et ce, à l'aide de courbes qui illustrent les tendances concernant leur proportion au sein de l'effectif global de la Ville entre 2007 et 2023.

Figure 6 : Synthèse de l'évolution de la représentation des groupes visés de décembre 2007 à décembre 2023



Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

La figure 6 montre que les actions EDIA déployées par la Ville de Montréal ont amélioré la représentativité de certains groupes visés au sein de ses employés entre 2007 et 2023. La plus importante concerne les minorités visibles, qui constituent désormais 18,02 % des effectifs. Toutefois, cela met également en lumière que la proportion des femmes est restée stable, tandis que celle des personnes ayant un handicap a connu une légère baisse.

3.1.2 Évolution de la représentation des groupes visés chez les cadres de direction de la Ville de Montréal

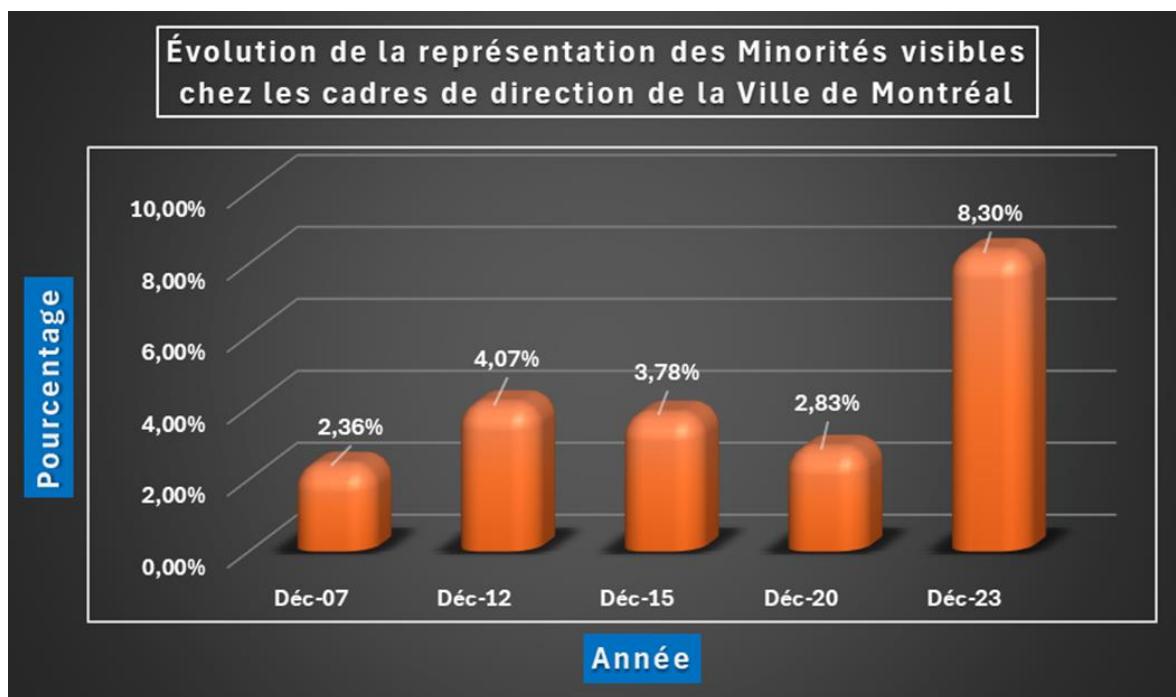
Cette partie consacrée à l'évolution de la présence des groupes visés chez les cadres de direction est divisée en plusieurs sous-parties. Chacune porte sur un groupe en montrant les

variations de leur proportion dans cette catégorie d'emploi entre 2007 et 2023 à l'aide de graphiques. Enfin, une synthèse globale est présentée sous forme de courbes, lesquelles illustrent les tendances constatées chez ces groupes durant la période ci-dessus indiquée.

3.1.2.1 Minorités visibles

Cette sous-partie retrace comment la proportion des minorités visibles a évolué chez les cadres de direction de la Ville entre 2007 et 2023.

Figure 7 : Évolution de la représentation des minorités visibles de décembre 2007 à décembre 2023



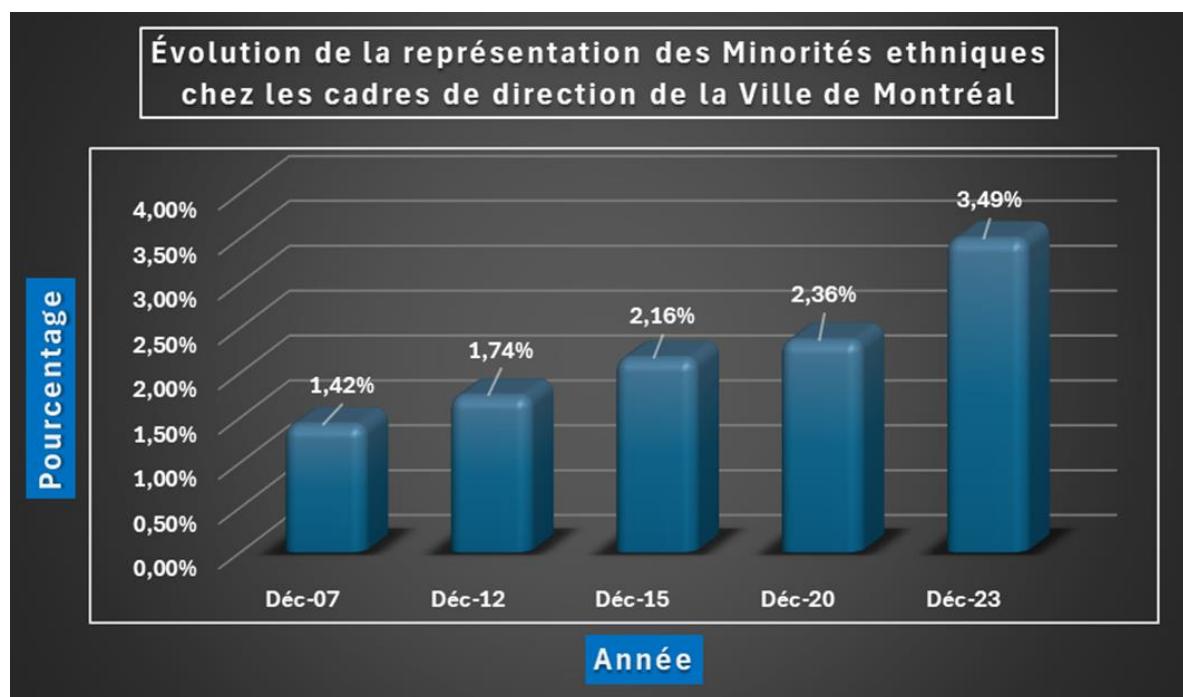
Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

La figure 7 révèle qu'au 31 décembre 2023, 8,3 % des cadres de direction étaient issus des minorités visibles. Cela suggère une augmentation de la représentation de ces derniers dans cette catégorie d'emploi par rapport à 2007, même si une baisse a été enregistrée entre 2015 et 2020.

3.1.2.2 Minorités ethniques

Cette sous-partie présente les différents changements relevés dans la représentation des personnes de minorités ethniques parmi les cadres de direction de la Ville, et ce, de 2007 à 2023.

Figure 8 : Évolution de la représentation des minorités ethniques de décembre 2007 à décembre 2023



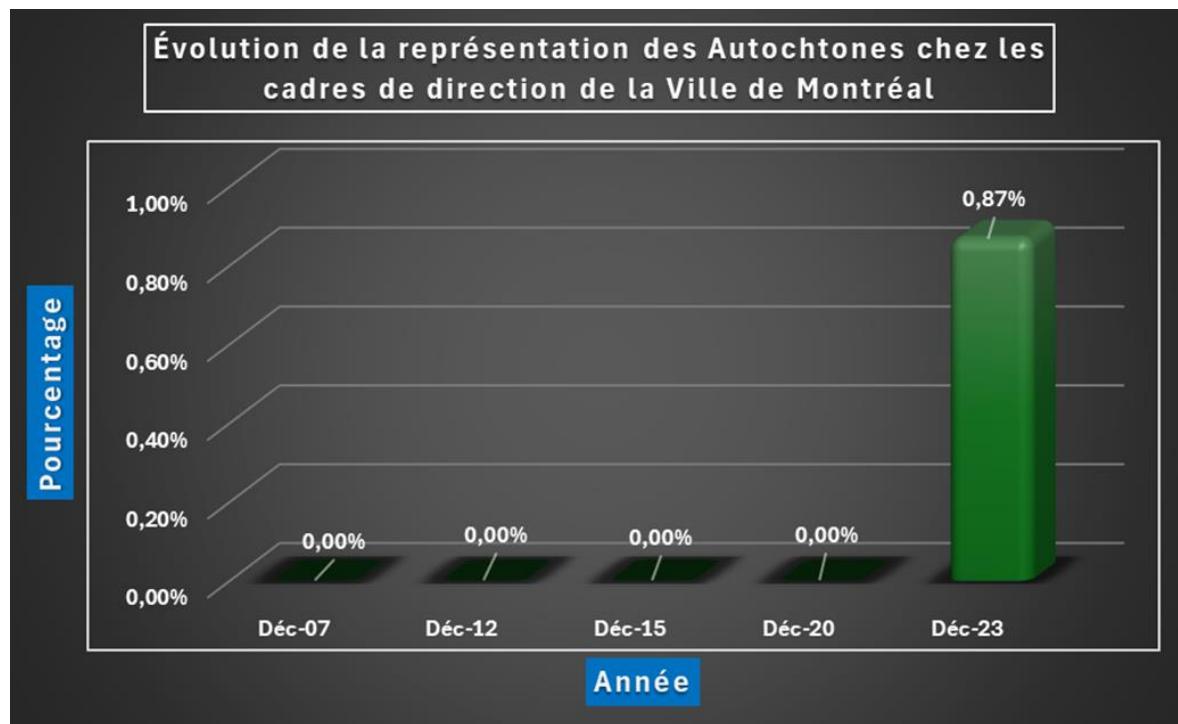
Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

Comme l'indique la figure 8, sur le total des cadres de direction que compte la Ville de Montréal, la proportion des minorités ethniques s'est établie à 3,49 % en 2023. Il s'agit d'une augmentation de 2,07 % par rapport à 2007.

3.1.2.3 Autochtones

Dans cette sous-partie, l'accent est mis sur la progression de la part des Autochtones au sein des cadres de direction de la Ville entre 2007 et 2023

Figure 9 : Évolution de la représentation des Autochtones de décembre 2007 à décembre 2023



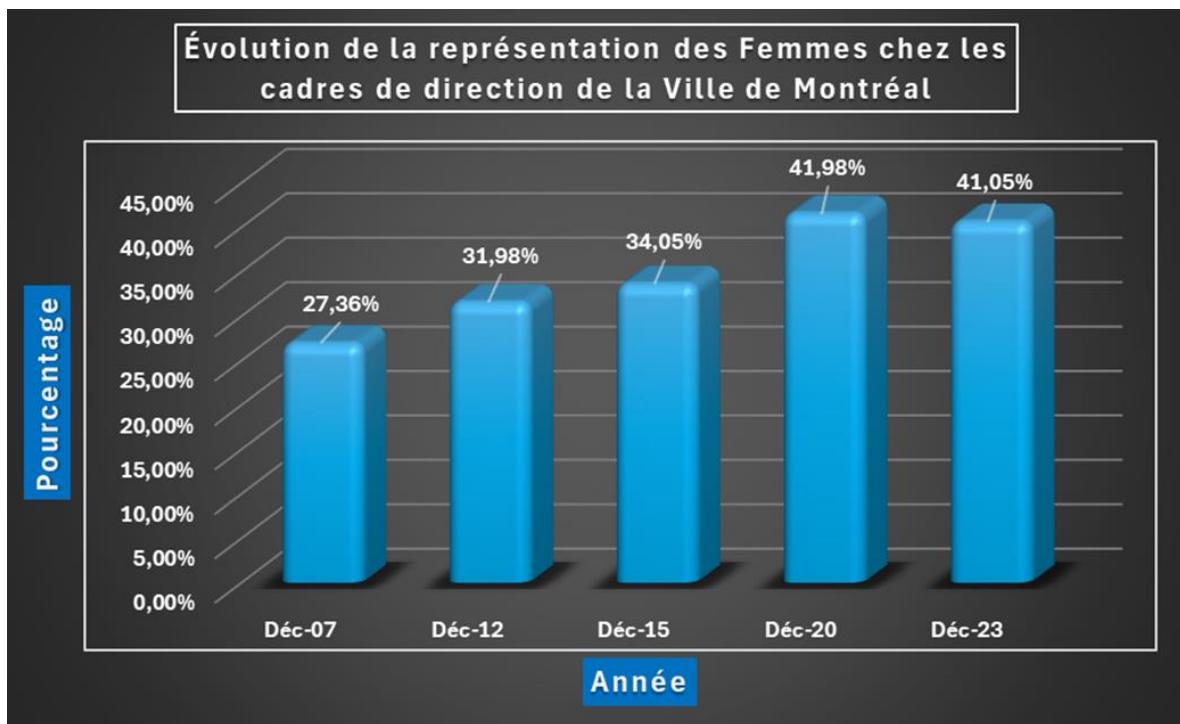
Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

La figure 9 illustre clairement que les mesures en matière d'EDIA prises par la municipalité de Montréal ont permis l'intégration de personnes autochtones au sein des postes de direction. Alors que ces derniers ne figuraient pas parmi cette catégorie d'emploi en 2007, ils y constituent désormais 0,87 % grâce aux efforts déployés par la Ville.

3.1.2.4 Femmes

Cette sous-partie s'intéresse à l'évolution du pourcentage des femmes au sein des cadres de direction de la Ville de 2007 à 2023.

Figure 10 : Évolution de la représentation des femmes de décembre 2007 à décembre 2023



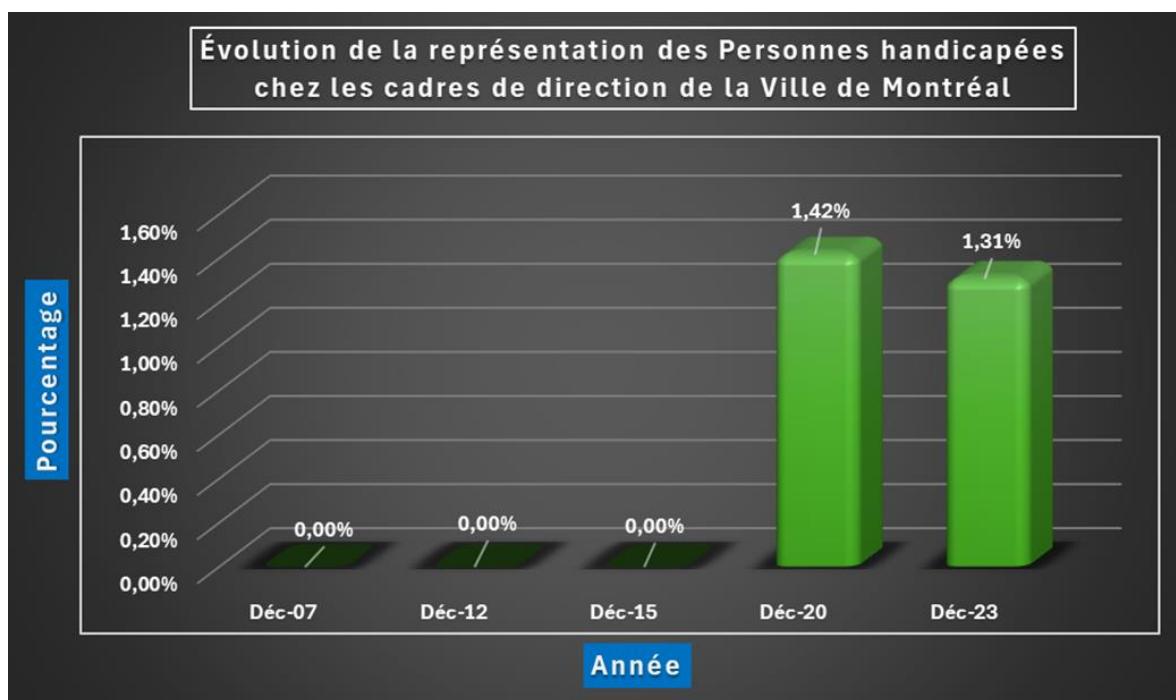
Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

La figure 10 montre que les femmes représentent maintenant une part non négligeable des effectifs des cadres de direction. Alors qu'elles comptaient pour 27,36 % au sein de cette catégorie d'emploi en 2007, leur proportion a augmenté de façon constante au fil des années et s'est établie à 41,05 % en 2023. Ce taux enregistré annonce une augmentation significative de plus de 10 % comparativement à 2007.

3.1.2.5 Personnes ayant un handicap

Il est présenté ici par le biais de graphiques, les changements survenus dans la proportion des personnes ayant un handicap au sein des cadres de direction entre 2007 et 2023.

Figure 11 : Évolution de la représentation des personnes ayant un handicap de décembre 2007 à décembre 2023



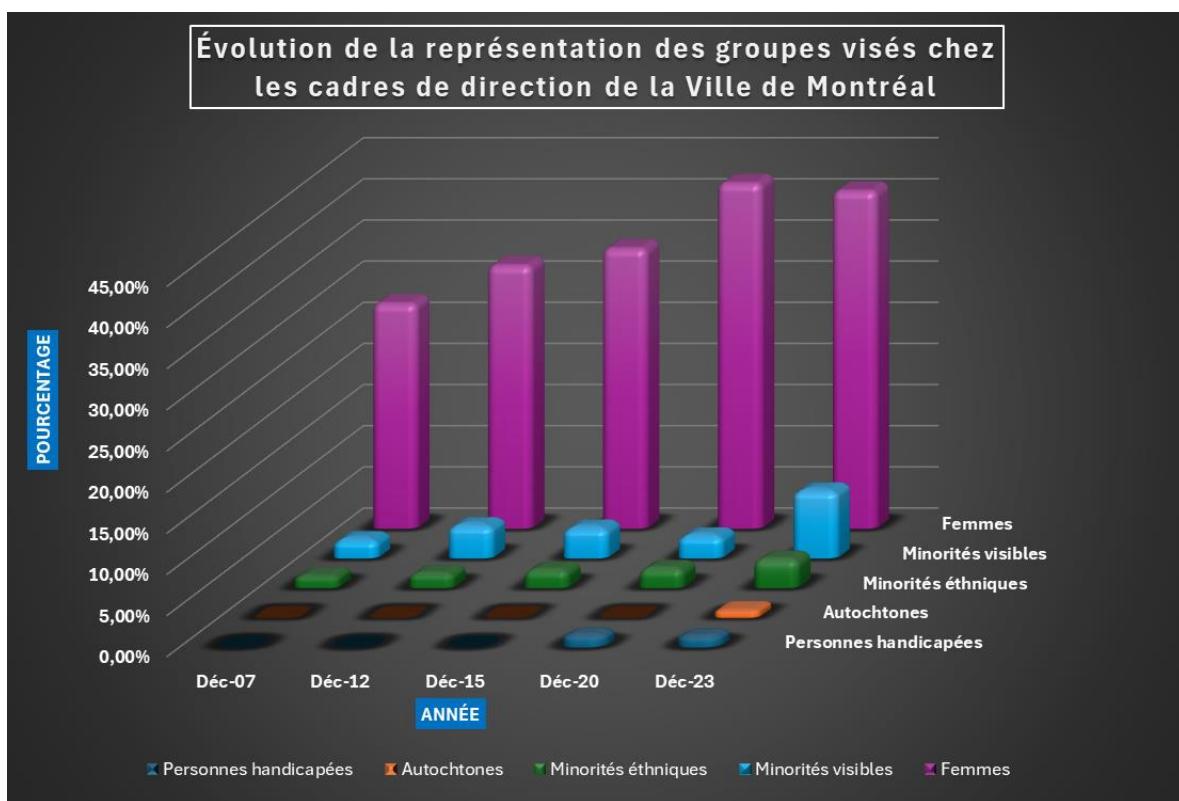
Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

La figure 11 illustre que l'effectivité des actions EDIA inscrites dans les divers plans de la Ville a impacté positivement la représentation des personnes ayant un handicap. Ces derniers figurent maintenant parmi les cadres de direction pour une part de 1,31 % en 2023. Certes ce taux représente une avancée par rapport à 2007, mais une légère baisse comparativement à 2020.

3.1.2.6 Synthèse de l'évolution de la représentation des groupes visés

Cette sous-section s'appuie sur des courbes pour présenter une vue d'ensemble des tendances relatives à la représentation de chacun des groupes visés au sein des postes de direction de 2007 à 2023.

Figure 12 : Synthèse de l'évolution de la représentation des groupes visés de décembre 2007 à décembre 2023



Source : Ville de Montréal (2008, 2013, 2016, 2021 et 2025b, 2025c)

La figure 12 montre que les cinq groupes visés sont tous présents dans l'effectif des cadres de direction de la Ville. De plus, elle illustre que, parmi ces groupes, ce sont les femmes qui ont connu la plus forte augmentation de leur proportion entre 2007 et 2023.

3.2 RÉSULTATS QUALITATIFS

Les personnes qui ont participé aux entrevues semi-dirigées dans le cadre de la présente recherche se sont exprimées sur les raisons qui sont à l'origine du déploiement des plans d'action EDIA à la Ville de Montréal. Elles ont aussi expliqué les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre et décrit les facteurs qui ont contribué à leur succès. Enfin, elles ont exposé les changements que ce processus a impliqués à la Ville de Montréal.

Dans le texte qui suit, les vrais noms des personnes interviewées ont été remplacés par des prénoms fictifs.

3.2.1 Les raisons qui sous-tendent la mise en œuvre des plans d'action EDIA à la Ville de Montréal

Les résultats qualitatifs de cette étude mettent en lumière que le déploiement des plans d'action EDIA à la Ville de Montréal se justifie par deux principales raisons : la diversité du personnel et la conformité aux exigences de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*.

Tout d'abord les personnes participantes expliquent que l'enjeu principal est d'avoir à la Ville un effectif qui soit à l'image ou qui reflète la diversité de la population montréalaise. Le plan d'action apparaît donc comme un moyen dont la Ville veut se servir pour atteindre ses objectifs en termes de représentativité des différents groupes visés au sein de son personnel, comme l'explique Manon : *Il y avait plusieurs défis, oui. Mais je crois que c'est dans un but d'avoir des actions qui nous représentaient beaucoup plus. En fait, on veut représenter la population dans nos effectifs, donc dans les gens qui travaillent. Donc, c'est comme d'ajuster nos cibles de représentativité à notre population.*

Au-delà de la volonté d'avoir une main-d'œuvre qui reflète la population qu'elle sert, une raison motive le déploiement des plans d'action EDIA à la Ville : l'obligation pour elle de se conformer aux exigences de la Loi en veillant à ce que la composition de ses effectifs soit la plus diversifiée possible. Toutefois, il ressort des entrevues que, bien avant les

années 2000, la Ville avait déjà mis en œuvre plusieurs plans d'action volontaires en matière de diversité, traduisant ainsi son engagement à promouvoir la diversité au sein de ses effectifs. À cet égard, Julie mentionne : *C'est sûr que, avant que la Ville, du moment où la Ville a l'obligation légale en tant qu'employeur public de produire un programme d'accès à l'égalité en emploi parce que la Commission des droits de la personne et de la jeunesse a calculé des sous-représentations dans nos effectifs. La loi est prévue comme ça, la Loi sur l'accès à l'égalité à l'accès à l'emploi dans des organismes publics. Donc, ça donne un cadre pas mal unique. Pis au Canada, il y a la Loi sur l'équité en matière d'emploi qui donne un cadre pas mal unique au Québec pour encadrer les actions, les mesures qu'on fait. Avant l'adoption de cette Loi en 2001, il y avait des plans d'action volontaires. Donc, il y avait quand même une volonté de la Ville, euh déjà, bien avant. Donc il y a des, ce que je vous dis, je vais vous parler un petit peu des plans à la Ville, des plans parallèles, toute sorte de plans qui ne sont pas montés en fonction d'une exigence légale comme telle. Minimalement, on a le programme en égalité en emploi qui est obligatoire [...].*

3.2.2 Les défis et les conditions de succès des plans d'action EDIA

Les personnes rencontrées se sont exprimées sur les défis rencontrés lors du déploiement des plans d'action. Elles ont soulevé plusieurs obstacles, dont le principe d'auto-identification volontaire qui est revenu le plus souvent. Plus précisément, les résultats qualitatifs révèlent que les données que ce mécanisme permet de recueillir ne reflètent pas toujours exactement la composition véritable des effectifs, comme l'indique Nina : *Le défi c'est qu'on n'a pas le bon portrait de la chose. D'accord ?* À ce sujet, la baisse constante du pourcentage des personnes handicapées parmi les effectifs de la Ville observée depuis 2007 pourrait ne pas traduire la réalité en raison des limites de l'auto-identification volontaire et de la méconnaissance des principes EDIA par les employés. C'est ce que tente d'expliquer Julie : *Je pense aussi, comme tu sais, il y a l'auto-identification qui est personnelle euh. Le processus d'auto-identification, c'est un processus qui permet à une personne qui postule à la Ville de s'identifier. Il y a des gens qui sont en situation de handicap qui sont embauchés et qui ne se déclarent pas. Donc ça pourrait fausser nos statistiques de dire : ah il n'y a pas*

assez de personnes handicapées. Ça, il y a beaucoup de discussions au sein de l'équipe. Pourquoi, parce qu'il y a la peur du stigmate. Oh my god, si je m'identifie, est-ce qu'on va me discriminer ? Est-ce qu'on va me mettre les bâtons dans les roues ? On va dire que je suis moins capable que les autres. Mais ça, c'est des idées dans la tête des gens-là. Parce que ce n'est pas le cas.

Par ailleurs, les résultats soulignent la nécessité d'informer et de sensibiliser les employés sur la notion du handicap et sur le bien-fondé de l'auto-identification, comme le mentionne Alexis : *je sais qu'on a un enjeu au niveau de l'auto-identification. Donc je pense que la question « c'est quoi avoir un handicap » n'est pas comprise par tout le monde. Donc euh, certaines personnes ne veulent pas l'admettre ou certaines personnes ne le savent pas, n'ont pas de diagnostic. Ça, c'est vraiment une question de perception. Euh, donc je pense qu'il y a un travail à faire. C'est un peu certain qu'on en a plus dans nos effectifs que ce que nos données démontrent. On a un travail d'éducation et de sensibilisation à faire, mais ça reste qu'on ne peut pas obliger les gens.*

En outre, ces données non représentatives observées au niveau des personnes handicapées s'expliquent aussi en partie par le fait que ce groupe n'a été reconnu comme sous-représenté par la Loi que des années après que les quatre autres groupes avaient déjà été identifiés comme historiquement discriminés sur le marché du travail. Cela sous-entend que ces derniers ont bénéficié tardivement de stratégies en matière d'EDIA devant améliorer leur représentativité. Manon explique : *la raison, entre autres, c'est que ce groupe-là a été ajouté au programme d'accès à l'égalité en emploi après les quatre premiers. La Loi a été modifiée quelques années plus tard. Mais il y avait déjà du travail pour les quatre premiers. Donc les premiers projets, les stratégies, euh, il y a comme un retard par rapport aux autres.*

En plus du défi que pose l'auto-identification volontaire, la question du manque d'intérêt des femmes pour certaines catégories d'emploi, comme les cols bleus, les pompiers et les cadres de direction a été soulevée. Puisque les cols bleus représentent une part vraiment importante de l'effectif total des employés de la Ville, la faible présence des femmes dans cette catégorie d'emploi expliquerait probablement la stabilité de leur pourcentage au sein

du personnel entre 2007 et 2023. La représentation de ces dernières au sein de l'effectif global de la Ville augmenterait constamment, probablement si davantage de femmes étaient attirées par cette catégorie d'emploi. Alexis raconte : *On sait que les métiers à prédominance masculine attirent moins les femmes, déjà à la base. Il y a des métiers, par exemple, qui n'attirent pas les femmes. Encore une fois, si on regarde statistiquement parlant, encore une fois, je vous l'exemple le plus bête là, les cols bleus, d'accord ? Les cols représentent quand même beaucoup de gens à la Ville. Il y a beaucoup de cols bleus là. C'est eux qui font nos parcs, tout le déneigement. C'est quand même un métier à prédominance masculine. Il y a aussi tout ce qui est contremaître. Ce sont les patrons de ces cols bleus là, contremaître et régisseur. C'est encore une fois un domaine qui n'attire pas les femmes. Des ingénieurs, c'est un domaine encore, bon même si ça s'est diversifié, je pense qu'il y a quand même plus d'hommes que de femmes versus par exemple les personnes en administration des affaires, les adjointes administratives. Il y a plus d'adjointes administratives que d'adjoints. Je pense qu'il y a derrière ça un problème sociétal. Je pense que la société dans laquelle on vit, il faut qu'on amène les femmes à suivre, les jeunes filles, les petites filles à penser à des carrières dans le système des sciences technologiques, mathématiques, ingénierie. Ok ? Oui c'est ça, parce que les femmes, généralement, elles vont aller dans des métiers d'aide à la personne, infirmière, préposé aux bénéficiaires, éducation à l'enfance, enseignement. Il y a beaucoup de métiers qui n'attirent pas parce que... C'est comme si la société nous a assez moulé comme ça.* Manon abonde dans le même sens, mais insiste sur la responsabilité de la Ville pour rendre les milieux de travail inclusifs afin d'attirer et retenir les femmes dans ces emplois traditionnellement masculins : *je pense que euh on a notre part de responsabilité en tant qu'employeur, mais je pense que la question est plus large et sociétale aussi là. Dans le sens que euh, je sais qu'au niveau des pompiers et pompières, c'est un enjeu de recrutement. Donc, par exemple ils veulent bien embaucher, mais il n'y en a pas qui gradue. Pourquoi personne ne gradue ? Ça vient des écoles. Pourquoi ? Il n'y en a pas qui s'inscrivent. C'est la représentation qu'on en fait dans la société. Donc, c'est une question beaucoup plus complexe là. Donc, je pense qu'il faut quand même qu'on joue notre rôle là dans. Il faut que l'on continue nos actions. Je dirai, on incite par exemple les femmes cols bleues à postuler.*

L'autre enjeu, même si on réussit à les recruter, ben, il faut quand même, euh, il y a le volet de la rétention, il faut quand même s'assurer que notre milieu de travail puisse permettre à ces femmes de s'épanouir, de se développer, d'avoir un milieu de travail inclusif et sain. Donc oui au niveau du recrutement, mais tout le volet aussi en emploi. Est-ce que nos milieux de travail sont assez inclusifs pour permettre à ces femmes-là de rester ? Oui, on parle des femmes, mais c'est la même chose pour les autres groupes. C'est notre rôle en tant qu'employeur de rendre le milieu aussi attrayant et c'est à nous de faire la promotion de nos emplois.

Concernant toujours cette stagnation de la proportion des femmes au sein du personnel de Ville, un autre avis indique qu'en réalité, cela s'explique par l'absence d'enjeux de sous-représentation de ce groupe soulevés par la Commission des droits des personnes et des droits de la jeunesse. Mais cet avis partage également la réflexion selon laquelle, si cette proportion devait être augmentée, cela pourrait effectivement être possible si plus de femmes manifestaient de l'intérêt à intégrer les cols bleus. Julie raconte : *Chez les professionnels on a plus que 50 % de femmes, chez les cols blancs aussi. Euh, chez les cadres, il y a plus que 40 % de femmes. Donc on a atteint une certaine parité dans beaucoup d'emplois. Chez les policières, c'est de plus de 30 %. Ça va augmenter, mais tranquillement. Euh, chez les pompières, malheureusement, il n'y a pas beaucoup de progrès parce qu'il n'y a pas beaucoup de jeunes filles qui s'inscrivent dans les écoles. Donc, il n'y a pas beaucoup de sous-représentation sur laquelle on travaille pour les femmes. La Commission n'a vraiment pas demandé de travailler sur une sous-représentation des femmes. Il y avait une faible représentation des femmes chez les cadres de direction sur lesquelles on a travaillé. C'est ce que je vous disais tantôt. On est maintenant dans une zone paritaire. Sauf que c'est passé de 25 % de femmes chez les cadres de direction à 40 %. Nina partage entièrement les explications de Julie : On n'a plus d'objectif pour l'embauche des femmes. Ça se fait naturellement maintenant. Le PAEE vient à terme comme les entrées se font naturellement. L'intérêt se fait naturellement, l'embauche se fait naturellement. Le seul endroit où les femmes n'ont pas l'équité, la représentativité, c'est dans certains postes de cols bleus parce que c'est plus manuel. Et c'est plus rare.*

Parlant toujours de la représentation des femmes au sein des effectifs de la Ville de Montréal, il ressort des entrevues que la parité homme et femme n'est probablement pas encore atteinte chez les cadres de direction, non pas par manque de volonté de la Ville à voir cela devenir chose effective, mais plutôt du fait de facteurs inhérents aux femmes elles-mêmes : Alexis se prononce sur le sujet : *Encore une fois à la Ville de Montréal, il y a des initiatives pour pousser les femmes à accéder à des postes de direction. D'accord ? Il y a beaucoup d'encouragement, il y a des programmes à l'interne, de développement de leadership.*

Par ailleurs, sous le volet des défis, la question des résistances de certains employés, souvent dues à la fausse perception des programmes d'accès à l'égalité en emploi a été évoquée lors des échanges. Ces croyances amènent certains à penser qu'ils sont défavorisés par rapport aux membres des groupes visés qui seraient embauchés à cause des programmes d'accès à l'égalité en emploi et non pas parce qu'ils ont nécessairement les compétences requises pour les fonctions pour lesquelles ils sont recrutés. À ce sujet, Nina s'exprime : *Beaucoup croient que des personnes ont été embauchées en fonction d'un programme en emploi et non en fonction de leur compétence alors que tout le monde a le même test, tout le monde a le même test. Les groupes visés reçoivent la même information. Et ce qui est complexe, c'est que les gens après doutent, est-ce que j'ai été embauché à cause de mes compétences ? Donc ces fausses perceptions-là sont véhiculées des fois dans les médias.*

Un dernier défi a trait au mode de calcul des sous-représentations qui n'est pas facile à expliquer aux gestionnaires afin de susciter leur adhésion aux actions EDIA. Comme le souligne Manon : *Les défis. Euh, c'est un système qui est complexe. Et quand tu travailles avec le gestionnaire ou le recruteur, il faut expliquer comment le calcul est fait et pourquoi, et comment les programmes d'accès à l'égalité en emploi sont montés pour avoir l'adhésion et les actions qu'il y a à donner. Donc la complexité, même si la commission fait beaucoup de progrès, ça reste complexe.*

3.2.3 Impact des plans d'action EDIA

Il ressort des entretiens structurés directifs que d'une part, les plans d'action EDIA déployés à la Ville ont contribué à améliorer la représentativité de certains groupes visés dans ses effectifs. Julie partage son témoignage : *Bon, il y a des avancées évidentes pour certains groupes. Entre autres, euh, je dirai, on vise beaucoup les emplois évidemment de pompiers, de policiers. Donc, on surveille les données d'embauche chaque mois. Mais, pour les fonctions de plus haute direction, fonctions de cadre de direction, d'avoir ce programme, ça nous permet de, vraiment de, ça nous a permis de juger qu'il n'y avait pas d'évolution, de mettre des projets en place et, euh, d'être capable de juger du succès de ces projets.*

D'autre part, l'atteinte des objectifs inscrits dans ces plans a induit des changements tangibles au sein de la Ville, notamment au niveau des pratiques des ressources humaines, telles que la diversification des canaux de recrutement, l'élargissement du bassin de candidatures. Alexis se prononce sur l'impact des actions EDIA sur les méthodes de recrutement à la Ville : *Le déploiement des plans d'action EDIA influence les pratiques organisationnelles. Pour attirer la candidature des groupes visés, par exemple, on a élargi nos bassins de recrutement. Donc euh, les endroits où on publiait les offres d'emploi, ça a été, euh, en fait, on fait affaire avec des organismes communautaires, euh, on va le partager pour des groupes ciblés euh, en fonction, je ne sais pas, des centres pour les communautés autochtones, euh par exemple, on va faire le partage, euh, près des écoles, ou des organismes spécialisés. Ça, c'est une première action. Une autre action, on a, rendu tous nos affichages d'emploi de manière inclusive et plus simple et à chaque fin d'offre d'emploi, on écrit un paragraphe sur l'EDI, comme quoi, les personnes des cinq groupes visés sont incitées, à postuler sur ces emplois-là. Puis, aussi, on participe à des foires de l'emploi. Donc, par exemple il y a eu l'année passée un salon LGBTQ+. Donc on a participé pour la première fois au salon de l'emploi où on était allé au salon. C'est des gens en réinsertion sociale. On est allé aussi partager, euh, un autre salon de l'emploi où c'est des femmes qui réintègrent le marché du travail. Donc, on va varier nos actions à ce niveau-là.*

Un autre changement observé dans les pratiques des ressources humaines concerne la spécialisation de certains agents de la Ville en attraction, leur mission étant de trouver des voies et moyens pour susciter davantage la candidature des groupes visés et accroître leur représentation au sein des effectifs de la Ville. Manon explique : *Les stratégies d'attraction, c'est tout un, c'est devenu une spécialité, l'attraction. Dans notre équipe de dotation, on a spécialisé des personnes qui développent des stratégies afin d'attirer les cibles. On est obligé de le faire, parce que la population est très diverse. On se retrouve à avoir des sous-représentations parce qu'on n'a pas une bonne attraction.*

Parlant toujours de l'impact des actions EDIA sur les pratiques au sein de la Ville de Montréal, le processus du traitement des candidatures a été affecté. Nina en parle : *Il y a beaucoup de mesures du programme d'accès à l'égalité en emploi qui viennent effectivement changer des politiques. Tantôt j'ai parlé de la reconnaissance des évaluations comparatives des diplômes effectués hors du Québec. Donc il a fallu qu'à la Ville, des gens développent leurs compétences d'analyse de diplômes étrangers pour ne pas toujours attendre cette fameuse évaluation comparative appelée avant dans le cadre d'une entrevue. Parce que c'est clair que, dans le privé, on ne va pas attendre ce document-là. Donc, nous, dans le public, les nouveaux arrivants, on attend, on pouvait attendre jusqu'à six mois. Donc, les gens avaient le temps de se trouver un travail ailleurs, d'abandonner leurs recherches à la Ville. Donc, on perdait beaucoup de nos candidats. Sur le traitement des candidatures, on fait des capsules aussi sur les biais en entrevue. Dans le cadre d'entrevues, c'est toute sorte de petits exemples que je vous donne, quand je vous donne des exemples sur les personnes, et ces capsules sont diffusées à toutes personnes qui participent à un panel d'entrevues. Donc ce n'est pas seulement pour le recruteur, c'est pour la personne par exemple. On a toujours un expert là. Si on le cas des cadres, ben ça va être un autre cadre de niveau plus élevé qui va participer à l'entrevue. Et ça va être un directeur. Bon, donc, on leur demande de visionner ces capsules aussi.*

Enfin, la question de l'intérêt des groupes visés pour les emplois à la Ville de Montréal a été évoquée lors des discussions. Il en ressort que les actions EDIA déployées ont impacté

positivement le pouvoir d'attraction de la Ville auprès de ces derniers. Manon partage son point de vue : *Je peux dire, euh, oui, c'est clair que, quand je vois l'augmentation de l'embauche, l'augmentation de la postulation, la diversification des effectifs chez les cols bleus, et ça commence chez les pompiers et policiers, je peux vous dire que le pouvoir d'attraction s'est quand même amélioré. Mais c'est difficile à mesurer, car la variation dans les candidatures, le pourcentage des candidatures, ce n'est pas simple. Ce n'est pas aussi simple. De façon subjective, je peux vous dire oui.* Julie aborde dans le même sens en ces thèmes : *oui je pense que oui, on peut dire que ça a contribué à l'attrait.*

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, les résultats de la partie quantitative de la recherche mettent en lumière que les actions EDIA déployées par la Ville de Montréal entre 2007 et 2023 ont contribué à accroître la représentativité de certains groupes visés au sein de son personnel, notamment les minorités visibles (7,1 % à 18,02 %), les minorités ethniques (5,2 % à 7,21 %) et les personnes autochtones (0,3 % à 0,49 %). En revanche, la proportion des personnes handicapées a baissé entre 2012 et 2023, passant de 1,47 % à 1,07 % tandis que celle des femmes a stagné. Chez les cadres de directions, tous les groupes sont présents, avec une forte progression de la représentation des femmes (27,36 % à 41,05 %).

Les résultats qualitatifs révèlent que les soucis de respecter la Loi et d'avoir un effectif diversifié sont les principales raisons qui justifient la mise en œuvre des différents plans d'action par la Ville. Ces actions EDIA ont engendré des changements au niveau des pratiques RH de la Ville, comme l'élargissement des moyens de recrutement, l'analyse à l'interne des diplômes obtenus hors Québec. Cependant, des défis liés à l'auto-identification des personnes handicapées et à la complexité d'expliquer aux gestionnaires le mode de calcul des sous-représentations ont été soulevés. Ces difficultés entravent l'efficacité des plans.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce chapitre porte sur une discussion des résultats obtenus. Dans un premier temps, l’analyse prend appui sur la littérature scientifique pour examiner le lien entre le déploiement d’un plan d’action EDIA en milieu de travail et la représentativité des groupes visés. Ensuite, les contributions théoriques et pratiques de cette étude sont abordées.

4.1 DÉPLOIEMENT D’UN PLAN D’ACTION EDIA ET REPRÉSENTATIVITÉ DES GROUPES VISÉS

Le plan d’action EDIA a pour objectif d’accroître la diversité au sein des organisations (Beaudry et al., 2024). Néanmoins des doutes subsistent au regard du lien entre ces initiatives et la représentativité des groupes en raison du manque de preuves tangibles qui le sous-tendent (Dover et al., 2020). L’analyse des résultats quantitatifs obtenus à l’issue du déploiement des plans d’action en matière d’équité, de diversité et d’inclusion entre 2007 à 2023 a révélé qu’au sein de l’ensemble des employés de la Ville de Montréal, la représentativité des minorités visibles, des minorités ethniques et celle des personnes autochtones se sont accrues. Elle met également en évidence que les cinq groupes visés sont tous représentés chez les cadres de direction, tout en soulignant que l’évolution de la représentation des femmes est la plus marquante. Ces données permettent de conclure que les actions EDIA mises en œuvre par la Ville de Montréal ont permis d’accroître la représentativité de certains groupes visés au sein de son personnel. De plus les données qualitatives aboutissent à la même conclusion.

Si les efforts déployés par la Ville semblent avoir donné des résultats positifs pour les groupes susmentionnés, force est de constater que le pourcentage des personnes ayant un handicap est non seulement faible tant dans l’effectif global de la Ville que chez les cadres de direction. De plus, cette présence a par la suite commencé à baisser. Par ailleurs, la proportion des femmes au sein de l’effectif total est restée stable durant toute la période. Chez les cadres de direction, bien que leur part ait augmenté, elle n’a pas atteint celle des hommes.

Ces résultats soulèvent des interrogations, dont les réponses ont nécessité de mener des entretiens avec les employés responsables des questions EDIA à la Ville.

Les entrevues réalisées révèlent que cette sous-représentativité des personnes handicapées s'expliquerait, en partie, par le fait que des employés, bien qu'en situation de handicap s'abstiennent de s'auto-identifier comme telle, par peur des représailles, alors que cela est sans fondement. L'incrédulité vis-à-vis de la gestion, la peur, l'anxiété et l'insécurité sont autant de sources liées à la résistance au changement (Bareil, 2008), toutes choses qui ne facilitent pas le déploiement et le succès d'un plan d'action EDIA (Beaudry et al., 2023). Il faut donc sensibiliser et communiquer sur les principes EDIA afin de mobiliser l'ensemble du personnel de l'organisation. Il importe donc de poursuivre les efforts en la matière afin de déconstruire ces mentalités. Pour y parvenir, il serait pertinent que la Ville de Montréal mette davantage l'accent sur le bien-fondé de l'auto-identification, à travers des séances de sensibilisation à l'endroit de son personnel et par des messages d'information sur sa page web à l'intention de la population montréalaise (Beaudry et al., 2023b).

Les résultats liés à la sous-représentation des personnes handicapées au niveau du personnel sont aussi confirmés par la littérature antérieure. D'après Lechaume et al. (2022), même si les stratégies en matière de la diversité ont, dans une certaine mesure, amélioré la situation des groupes visés en général, des défis persistent, notamment au niveau des personnes handicapées. Deslauriers (2017) mentionne que ces dernières affichent les taux d'emploi faibles au Canada et au Québec. Cette sous-représentation est liée en partie aux obstacles qu'elles rencontrent dans les milieux de travail, tels que la discrimination à l'accès et le traitement discriminatoire (Miceli et al., 2001).

Ensuite, les résultats qualitatifs mettent en exergue qu'il n'y a pas de sous-représentation des femmes relevée par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Cela explique la stabilité de la proportion des femmes au sein de l'effectif total des employés de Ville, ce qui est considéré comme une tendance normale. Toutefois, bien que la proportion des femmes ait significativement augmenté chez les cadres de direction, le manque de parité avec les hommes qui est constatée, et que la Ville s'attèle à

corriger, s'expliquerait en partie par la réticence des femmes elles-mêmes à accéder aux postes à leadership. La littérature confirme que la situation des femmes s'est améliorée au cours de ces dernières années, mais que la parité entre leur proportion et celle des hommes n'est pas atteinte (Organisation internationale du travail [OIT], 2015 ; Rose, 2016 ; Vincent, 2013). D'après Gueye (2024), la présence des femmes au sein des instances dirigeantes améliore considérablement le rendement des organisations. Pourtant, au Canada et dans plusieurs autres pays, la proportion des femmes chez les cadres de direction est inférieure à celle des hommes (Ruiz-Jiménez et al., 2016). Leur sous-représentation est due à la discrimination dont elles sont victimes en emploi, mais également au fait qu'elles s'autocensurent (Milewski, 2011). Elles ont tendance à sous-estimer leur capacité et à moins saisir les opportunités de promotion que les hommes (Milewski, 2011). D'après les analyses de la Chambre de commerce du Canada (2024), il est peu probable que la parité soit atteinte prochainement si le rythme d'augmentation de la part des femmes ne s'améliore pas. Il est donc important de continuer à renforcer les actions en matière de diversité et d'inclusion pour améliorer la représentativité de ces dernières chez les cadres (Gueye, 2024).

Par ailleurs, il est important de rappeler que le taux de croissance des minorités visibles et des minorités ethniques observé entre 2021 et 2023, à la suite de l'application par la Ville des recommandations de l'OCPM, comparé à celui enregistré entre 2007 et 2020, témoigne de l'accélération du progrès de la représentation de ces groupes au sein de l'effectif total. D'après Beaudry et al. (2025), un plan d'action doit avoir des objectifs clairs avec mesures pour les atteindre ainsi que des indicateurs de suivi desdites mesures. Les recommandations formulées par l'OCPM sur le racisme et la discrimination systémique en 2020 pourraient avoir été un déterminant majeur dans la réalisation de ces résultats positifs relatifs à la représentation des groupes visés au sein des employés de la Ville de Montréal. Ceci vient confirmer, comme le soulignent Beaudry et al. (2025), que la définition d'objectifs précis et l'engagement de la haute direction constituent des conditions essentielles pour la réussite d'un plan EDIA.

La mise en œuvre d'un plan d'action EDIA implique des changements, lesquels portent souvent sur les pratiques GRH (Beaudry et Gagnon, 2019 ; Triana et al., 2021). Les témoignages recueillis au cours des entretiens indiquent clairement que les actions EDIA déployées ont influencé les pratiques de la Ville de Montréal. L'un des changements tangibles concerne les méthodes de recrutement. Désormais, la Ville n'attend plus forcément que les personnes membres des groupes visés qui ont un diplôme étranger fassent évaluer ces diplômes par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration avant de postuler et d'être retenus dans un emploi s'ils en ont les compétences. En effet, afin d'atteindre ses objectifs en matière d'EDIA, la Ville de Montréal a dû encourager certains de ses agents des ressources humaines à développer leurs compétences d'analyse des diplômes obtenus hors Québec. L'objectif est de rendre le processus de recrutement plus rapide et plus accessible aux détenteurs de ces diplômes, qui normalement devraient patienter jusqu'à au moins six mois pour avoir une décision du MIFI avant de postuler à la Ville de Montréal. Ces constats rejoignent les énoncés de la littérature scientifique selon laquelle le déploiement d'un plan d'action EDIA entraîne une révision des pratiques organisationnelles (Beaudry et al., 2025).

L'autre changement que le déploiement de ces plans d'action a impliqué est l'ouverture du bassin de recrutement à des profils de candidature plus diversifiés. Par ailleurs, pour attirer davantage la candidature des groupes visés, des spécialistes en attraction sont mis à contribution. Ces derniers développent à la Ville des stratégies qui l'aident à atteindre les objectifs en lien avec la représentation de ces groupes. Ces constats viennent une fois de plus confirmer la thèse selon laquelle la mise en œuvre d'un plan d'action EDIA engendre une modification des pratiques organisationnelles (Beaudry et al., 2025 ; Triana et al., 2021).

Cependant, comme l'avaient déjà indiqué Bruna et al. (2017), ces changements suscitent des résistances dans le rang des employés. Certains membres du personnel de la Ville estiment être défavorisés au profit des groupes parce qu'ils pensent que ces derniers sont principalement embauchés en raison des mesures EDIA et non pas en raison de leurs compétences. En parallèle, des membres des groupes visés se sentent instrumentalisés et

doutent d'avoir été effectivement recrutés pour leurs qualifications. Face à ces perceptions erronées qui ne participent pas à l'établissement d'un climat de travail inclusif, il est important que la Ville de Montréal organise des séances de sensibilisation et d'information à l'intention de ses employés et de sa population. Cela permettra d'expliquer aux uns et aux autres le processus de recrutement et ce que gagne la Ville à refléter dans ses effectifs tous les composants de sa population (Beaudry et al., 2023b).

Par ailleurs, il ressort de l'analyse des résultats de cette étude que les membres de la communauté 2ELGBTQI+ ne sont pas représentés dans l'effectif total des employés de la Ville de Montréal. Même si la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* ne les inclut pas dans les groupes visés, il aurait été intéressant d'avoir des données sur cette communauté, et ce d'autant plus que le *Groupe de travail sur l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi* recommande d'inclure les communautés 2ELGBTQI+ au nombre des groupes désignés en raison des discriminations dont elles sont victimes et des obstacles qui limitent leur accès à l'emploi (Blackett, 2023).

Enfin, même si nous référons, tout au long de l'étude à l'EDIA, la ville ne semble pas avoir relevé des données spécifiques à l'accessibilité. Or l'accessibilité contribue à la réussite de façon durable des organisations, étant donné qu'elle favorise l'innovation et améliore la productivité (Gouvernement du Canada, 2024). Elle ne se résume pas seulement aux mesures d'adaptation (Gouvernement du Canada, 2024). L'accessibilité n'est plus liée rien qu'aux besoins des personnes ayant un handicap. Elle contribue au confort d'usage de tout le monde et se révèle ainsi être un élément qui participe à l'amélioration de la qualité de vie (Reichhart et Myazhiom, 2020).

4.2 CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE

Cette étude contribue à la littérature scientifique sur le déploiement d'un plan d'action EDIA en milieu organisationnel, étant donné que donné que peu de travaux antérieurs ont

examiné le lien entre la mise en œuvre de ces initiatives et la représentativité des groupes visés (Bruna et al., 2017). Les résultats quantitatifs montrent une hausse de la proportion de certains groupes visés entre 2007 et 2023. Les résultats qualitatifs ont convergé vers la même conclusion. Même si ses conclusions ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble des organisations, l'étude aura permis de montrer qu'il peut exister un lien entre mise en œuvre d'un plan EDIA et représentativité des groupes visés. Par ailleurs, elle vient renforcer les connaissances existantes sur le déploiement du plan, pour ce qui a trait aux changements organisationnels qu'ils impliquent et aux défis y afférents. Les présents travaux se sont intéressés au déploiement d'un plan d'action EDIA au sein d'un organisme public, soit la ville de Montréal assujettie aux obligations de mise en place d'un programme d'accès à l'égalité en vertu de la Charte des droits et libertés de la personne. De futures études pourraient se pencher sur le déploiement d'un plan d'action EDIA au sein des organisations privées non assujetties aux mêmes obligations.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En somme, ce chapitre a permis de discuter des résultats de l'étude à la lumière de la littérature sur le déploiement d'un plan d'action EDIA. Il s'est intéressé à son impact sur la représentativité des groupes visés. Il souligne que le plan d'action peut contribuer à augmenter la représentativité des groupes visés. Par ailleurs, il fait état des défis auxquels le plan d'action est en butte lors de sa mise en œuvre. Au nombre de ceux-ci, on peut citer la résistance alimentée par la peur, les préjugés et la méconnaissance des principes EDIA. Le succès du plan d'action est conditionné par une bonne compréhension de ses objectifs par les membres de l'organisation et par leur adhésion aux mesures qui y sont prévues (Beaudry et al., 2025). Le plan gagne donc à être soutenu par la communication, de la formation et de la sensibilisation (Bruna, 2017).

CONCLUSION GÉNÉRALE

La crise de la main-d'œuvre, bien qu'actuellement atténuée, demeure un défi pour plusieurs organisations canadiennes et québécoises (Institut du Québec, 2024 ; Statistique, 2025). Des auteurs mentionnent que la mise en place de pratiques qui favorisent la diversité en intégrant les groupes visés peut aider à pallier cette situation (Carrière et Poirier, 2016). Cependant, Dover et al. (2020) soulignent que des doutes subsistent concernant l'accroissement de la représentation des groupes historiquement exclus du fait de la mise en œuvre des actions en matière de diversité, en raison du manque de preuves qui permet de le confirmer. Cela explique en partie la réticence de certaines organisations envers ces initiatives qui ne matérialisent pas leur engagement à promouvoir la création d'un milieu de travail diversifié et inclusif (Cachat-Rosset et al., 2019). L'objectif de la recherche est de vérifier si le déploiement d'un plan d'action EDIA peut contribuer à accroître la représentativité des groupes visés au sein d'une organisation.

Les résultats issus de l'étude du cas de la Ville de Montréal montrent une augmentation de la représentation de certains groupes visés, une baisse pour d'autres et une stabilité pour certains groupes. Au sein de l'effectif total des employés, la proportion des minorités visibles est passée de 7,10 % en 2007 à 18,02 % en 2023, celle des minorités ethniques de 5,2 % à 7,23 % et celle des personnes autochtones de 0,3 % à 0,49 %. En revanche, la part des personnes handicapées a baissé, passant de 1,47 % en 2012 à 1,07 % en 2023, tandis que celle des femmes est restée stable autour de 39 % depuis 2007. Par ailleurs, parmi les cadres de direction, la part des femmes a connu une augmentation significative, passant de 27,36 % à 41,05 %. Les minorités visibles, les minorités ethniques ainsi que les personnes autochtones ont également progressé dans ce type de poste. Cependant, la représentation des personnes ayant un handicap a diminué.

Cette recherche permet également de souligner l'existence de défis liés au déploiement du plan, comme la résistance au changement, la méconnaissance ou la mécompréhension des principes relatifs à l'EDIA (Bareil, 2008 ; Bruna et al., 2017). De plus, elle met en lumière

que les initiatives EDIA influencent les pratiques organisationnelles, notamment celles des ressources humaines (Beaudry et Gagnon, 2019). Enfin, elle met en évidence qu'un plan d'action doit comporter des objectifs bien définis, dont dépend le succès de son déploiement, comme l'ont mentionné Zannad, et al. (2013).

Cette étude apporte une contribution à la littérature scientifique sur le déploiement d'un plan d'action EDIA en milieu de travail. En effet, des études antérieures se sont déjà penchées sur les enjeux ainsi que les défis relatifs au déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail (Beaudry et al., 2023 ; Bruna et al., 2017). Très peu ont examiné la relation entre mise en place d'un plan d'action et représentativité des membres des groupes visés au sein d'une organisation. En dépit des contributions qu'elle apporte, l'étude comporte des limites. Tout d'abord, il n'a pas été possible de mesurer le sentiment d'inclusion des groupes visés. Même si leur représentativité a augmenté, le fait de ne pas les avoir écoutés limite la portée des conclusions de la présente recherche. Ensuite, les résultats observés ne peuvent être généralisés à d'autres contextes, étant donné que l'étude s'est penchée sur le cas d'une seule organisation publique.

ANNEXES

ANNEXE I — CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR), certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

Projet # : 2025-679

Titre du projet de recherche : La déploiement d'un plan d'action EDIA (Équité, Diversité, Inclusion et Accessibilité) au sein des organisations publiques québécoises : l'exemple de la Ville de Montréal

Chercheur principal à l'UQAR

Moise Berthod Kakpo,
Unité départementale des sciences de la gestion - Rimouski

Direction / Codirection de recherche

En provenance de l'UQAR: Mouhamadou Sanni Yaya

Financement : Aucun

Date d'approbation du projet : 18 décembre 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 18 décembre 2024

Date d'échéance du certificat : 18 décembre 2025

N.B. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat afin de remplir le formulaire F7 - Renouvellement annuel.

- Si votre projet se termine avant la date du prochain renouvellement, veuillez remplir le formulaire **F9 - Fin de projet**.
- Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, veuillez remplir le formulaire **F8 - Modification de projet**.
- Tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra être déclaré au CER-UQAR lors de votre prochaine demande de renouvellement ou lors de la fin de votre projet si le renouvellement n'est pas requis. ATTENTION: Vous devez faire signer une déclaration d'honneur aux personnes ayant accès aux participants (ou à des données nominatives sur les participants) et la conserver dans vos dossiers de recherche.

Janie Bérubé



Approbation du projet par le comité d'éthique suite à l'approbation conditionnelle
Université du Québec à Rimouski — 300, allée des Ursulines, Rimouski (Québec), G5L 3A1

ANNEXE II — FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

L'objectif principal de la recherche consiste à vérifier si le déploiement, au cours des dernières années des plans d'action EDIA (Équité, Diversité, Inclusion et Accessibilité) par la Ville de Montréal a contribué à accroître la représentativité des membres des groupes visés au sein de l'organisation.

Trois objectifs secondaires sont également proposés.

- i. Analyser l'impact de l'implantation des plans d'action EDIA sur les méthodes de recrutement de la Ville de Montréal.
- ii. Vérifier si la mise en œuvre du plan d'action EDIA (Équité, Diversité, Inclusion et Accessibilité) améliore l'attrait de la Ville de Montréal auprès des groupes sous-représentés.
- iii. Vérifier si la mise en œuvre du plan EDIA à la Ville de Montréal influence positivement les attitudes et les pratiques au sein de la mairie.

2. Participation à la recherche

Les personnes participantes s'engagent à participer à un entretien structuré directif virtuel de 60 minutes. La participation consistera à témoigner de son expérience au regard de ses connaissances en matière de plan EDIA. Les personnes participantes ne sont forcées, en aucun cas et d'aucune façon, à révéler des renseignements ou des réactions qu'elles préfèrent garder pour elles.

La rencontre est enregistrée (enregistrement visuel et audio) pour être ensuite retranscrite en verbatim. La rencontre sera enregistrée avec le consentement des participant·es.

3. Confidentialité, conservation des données et diffusion

3.1 Confidentialité

Le chercheur principal est responsable de contrôler l'accès au matériel brut et aux données non dénominalisées. Pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants, les données seront dépersonnalisées afin de les rendre anonymes. Pour ce faire, un code alphanumérique sera attribué à chaque participant. L'accès à l'identité des participants deviendra impossible pour qui que ce soit, même pour l'équipe de recherche, car la liste des codes et des participants (la « clé de code ») sera détruite.

Approuvé le 18 décembre 2024 par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR). No de référence : 2025-679.

Le formulaire d'information et de consentement et les verbatims anonymisés seront conservés pour une période de 7 ans et ensuite détruits. Les enregistrements seront supprimés sans délai, le même jour de l'entretien, après avoir réalisé la retranscription et procédé à l'anonymisation complète des données. Le matériel en format numérique sera détruit à l'aide d'un logiciel spécialisé recommandé par le Centre de service des technologies de l'information de l'UQAR au moment de la destruction et le matériel en format papier sera détruit par le service de déchiquetage de l'UQAR ou par un service équivalent.

1.1 Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés par le biais du mémoire de maîtrise de l'étudiant-chercheur. La publication des résultats de la recherche ne permettra en aucun cas d'identifier les personnes participantes à l'étude. Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse courriel où ils aimeraient recevoir le document, juste après l'espace prévu pour leur signature à la page suivante de ce formulaire.

4. Avantages et inconvénients

Je comprends que vous pourriez craindre des répercussions de la part de votre employeur en raison des critiques que vous pourriez formuler. Je tiens à vous rassurer qu'en aucun cas, l'employeur ne sera mis au courant des personnes qui ont participé, ni même des données collectées. En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion de l'EDIA. Le chercheur vous transmettra, sur demande et par courriel, les résultats de la recherche.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous n'êtes pas obligé de répondre à toutes les questions qui vous sont posées. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur, au numéro de téléphone indiqué à la page suivante de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels et les données de recherche vous concernant qui auront été recueillis seront détruits seulement si au moment du retrait, les données ne sont pas encore anonymisées.

6. Indemnité

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

Approuvé le **18 décembre 2024** par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR). No de référence : **2025-679**.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

- Je consens à ce que les données recueillies et anonymisées soient utilisées dans le cadre d'un autre projet de recherche ayant reçu au préalable une approbation éthique.
 Je consens à ce que l'entretien soit enregistré [préciser audio et/ou vidéo] et retranscrit intégralement.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

L'adresse électronique à laquelle je souhaite recevoir ce court résumé est la suivante

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur : _____
(ou de son représentant) _____ Date : _____
Nom : Kakpo Prénom : Moïse

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous rencontrez un problème que vous croyez relier à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec :

- Moïse Kakpo, chercheur responsable, étudiant à l'UQAR au numéro de téléphone 581-624-0026 « nous accepterons de virer les frais de communication. » ou à l'adresse de courriel kakm0003@uqar.ca
- Sanni Yaya, Mouhamadou, directeur de recherche, professeur à l'UQAR, au numéro de téléphone 418-883-8800 poste 3418 ou à l'adresse de courriel mouhamadou_sanniyaya@uqar.ca

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski aux coordonnées suivantes :

Par courriel : cer@uqar.ca

Par téléphone - Secrétariat du décanat de la recherche : 418-723-1986 poste 1540 (ligne sans frais : 1-800-511-3382)

Par la poste : Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAR, 300, allée des Ursulines, C.P. 3300, succ. A, Rimouski (Québec) G5L 3A1

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant

ANNEXE III — LETTRE DE RECRUTEMENT



Bonjour,

Je m'appelle Moïse, Kakpo. Je vous écris pour vous inviter à participer à mon projet de recherche intitulé : « Le déploiement d'un plan d'action EDIA (Équité, Diversité, Inclusion et Accessibilité) au sein des organisations publiques québécoises : l'exemple de la Ville de Montréal » réalisé au sein de l'unité départementale des sciences de gestion de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR).

La Ville de Montréal en tant que métropole du Québec, joue un rôle capital dans le développement économique, social et culturel de la province. Votre municipalité, reconnue pour son engagement envers l'EDIA, a adopté plusieurs plans d'action au cours des dernières années.

L'objectif de ce projet vise à évaluer l'impact de vos plans d'action sur la représentativité des groupes visés (les femmes, les minorités visibles et ethniques, les autochtones, les personnes handicapées) au sein de votre personnel.

Votre participation consiste à m'accorder une entrevue individuelle de 60 minutes. Cette entrevue sera réalisée à distance via zoom ou teams et enregistrée, avec votre autorisation, sur support audio afin d'en faciliter ensuite la transcription. Des notes pourront être prises si vous ne souhaitez pas être enregistrés. Le moment de l'entrevue sera déterminé avec le chercheur, selon vos disponibilités.

Lors de l'entretien, nous aborderons les thématiques suivantes :

- La connaissance et la perception du plan d'action EDIA ;
- L'impact du plan d'action EDIA sur l'environnement de travail ;
- La culture d'inclusion et de diversité au sein de Ville de Montréal ;
- L'équité et les opportunités de travail.

Pour participer à cette recherche, vous devez respecter les critères d'inclusion qui suivent :

- être en mesure de comprendre les implications de votre participation et de donner un consentement libre et éclairé ;
- être capable de comprendre le français ou l'anglais.

Vous n'êtes pas obligés de participer à ce projet de recherche. Si vous décidez de le faire, vous êtes libres de vous retirer n'importe quand sans que cela vous porte préjudice. De même, si vous décidez de ne pas y prendre part, cette information demeurera confidentielle.

ANNEXE IV — GUIDE D'ENTRETIEN



Entretien structuré-directif : Le déploiement d'un plan d'action EDIA (Équité, Diversité, Inclusion et Accessibilité) au sein des organisations publiques québécoises : l'exemple de la Ville de Montréal

- 1- La Ville de Montréal a-t-elle mis en place un plan d'action EDIA ?
- 2- Ce plan a-t-il été élaboré spécifiquement pour répondre à un défi spécifique ?
- 3- Quand ce plan EDIA a-t-il été mis en œuvre ?
- 4- Quels étaient les principaux objectifs de ce plan ?
- 5- Quelle était la représentativité des groupes ciblés avant la mise en œuvre du plan ?
- 6- Quelle a été la représentativité de ces groupes après la mise en place du plan ?
- 7- Quels changements tangibles la Ville de Montréal a-t-elle observé depuis la mise en place de ce plan ?
- 8- Le déploiement de ces plans influence-t-il positivement les attitudes et les pratiques au sein de la Ville ?
- 9- Quels changements ont été observés dans les processus de recrutement pour attirer la candidature des groupes visés ?
- 10- La mise en œuvre de ces plans EDIA améliore-t-elle l'attrait de la Ville auprès des groupes visés ?
- 11- Dans quelle mesure la Ville de Montréal pense-t-elle que ce plan a contribué à accroître la représentativité des groupes visés ?
- 12- Qu'est ce qui selon explique la stagnation de la proportion des femmes parmi l'effectif total de la Ville entre 2007 et 2023 ?

- 1- Qu'est ce qui explique l'absence de parité entre les femmes et les hommes chez les cadres de direction ?
- 2- Qu'est ce qui explique la baisse constante de la part des personnes ayant un handicap au sein de l'effectif total de la Ville entre 2012 et 2023 ?
- 3- Quels étaient les stratégies mises en place pour atteindre ses résultats ?
- 4- Quels étaient les défis rencontrés lors de la mise en œuvre de ce plan ?

ANNEXE V — DÉCLARATION D'HONNEUR – UTILISATION SECONDAIRE DE DONNÉES

DÉCLARATION D'HONNEUR – UTILISATION SECONDAIRE DE DONNÉES DÉNOMINALISÉES DE MANIÈRE IRRÉVOCABLE PAR UNE AUTRE CHERCHEUSE OU UN AUTRE CHERCHEUR

ACCÈS AUX DONNÉES ET INFORMATION DU PROJET DE RECHERCHE le déploiement d'un plan d'action EDIA (Équité, Diversité, Inclusion et Accessibilité) au sein des organisations publiques québécoises : l'exemple de la Ville de Montréal (ci-après appelé « projet ») approuvé par le CER-UQAR le [Date] et portant le numéro d'approbation [numéro].

ATTENDU QUE la chercheuse ou le chercheur principal du projet s'est engagé, et a engagé l'équipe de recherche, à traiter et à conserver les données recueillies auprès de sujets humains participant à ce projet de manière confidentielle ainsi qu'à diffuser les résultats en respectant certains paramètres d'anonymat;

ATTENDU QU'une partie des données recueillies au sein des travaux de ce projet peuvent être dénominalisées de manière irrévocable et mises librement à la disposition d'autres chercheurs ou d'autres chercheurs sans bris de confidentialité.

EN CONSÉQUENCE

La chercheuse ou le chercheur principal s'engage à : accorder à la chercheuse ou au chercheur un accès aux données dénominalisées de manière irrévocable recueillies dans le cadre du projet qui seront nécessaires aux analyses convenues.

La chercheuse ou le chercheur s'engage à : 1) ne pas donner accès aux données et informations du projet à quiconque sans accord préalable de la chercheuse ou du chercheur principal et 2) à reconnaître, en toute occasion et de manière explicite, la contribution de la chercheuse ou du chercheur principal et de son équipe dans toute publication ou communication qui sera faite des résultats obtenus à partir de ces données selon les conditions convenues avec la chercheuse ou le chercheur principal.

En cas de doute sur l'application ou l'étendue de cet engagement, la chercheuse ou le chercheur doit en discuter avec la chercheuse ou le chercheur principal du projet.

Prénom, (chercheuse/chercheur)	Nom	
Signature		

J'ai signé à l'Ancienne-Lorette, ce 16e jour du mois de novembre de l'an 2024.

Prénom, (chercheuse/chercheur principal)	Nom	Moïse, Kakpo
Signature		

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agogué, M., Chénard-Poirier, L., Grégoire, D., Plourde, Y., Robinson, M., et Soublière, J.-F. (2023). *Survivre à son projet de recherche : Introduction à la méthodologie en gestion*. Éditions JFD.
- Amadieu, J. F., et Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès, La Revue*, 83 (1), 162-169.
- Ankeny, C. J., Dunton, C., Virk, R., Scott, E., et Kamat, N. (2022). Development of a Low-Cost, Easy-to-Adopt Diversity, Equity, and Inclusion Program During Crisis. *Biomedical Engineering Education*, 2(2), 175–181.
- Antener, G. et Parpan-Blaser, A. (2024, 11 janvier). L'accessibilité, cette notion clé du travail social. *REISO (Revue d'information sociale)*.
<https://www.reiso.org/articles/themes/handicaps/11866-l-accessibilite-cette-notion-cle-du-travail-social>
- Avenier, M.-J., et Gavard-Perret, M.-L. (2008). Incrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, et A. Jolibert (dir.) *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (p. 5-45). Pearson Education.
- Banque Nationale (2023). *Cahier inclusion, diversité et équité 2023*.
<https://www.bnc.ca/content/dam/bnc/a-propos-de-nous/esg/pdf/cahier-inclusion-diversite-2023.pdf>
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement, *Télescope*, 14(3).
https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Bareil.pdf
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., et Yaya, M. S. (2025). *La gestion de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité en milieu de travail : Du diagnostic au plan d'action*. PUQ.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., Sanni Yaya, M., Ouellet, S., et Lamarche, V. (2023a). Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi. Le déploiement d'un plan d'action en milieu de travail. Recension des écrits.
- Beaudry, C., et Gagnon, M. (2019). L'obligation d'accommodement : une prise en charge réactive teintée des perceptions des acteurs. *Journal of Canadian Studies/Revue d'Études Canadiennes*, 53 (1), 70–94.

Beaudry, C., et Gagnon, M. (2021). *Diversité en milieu de travail : de l'exclusion à l'inclusion*. Éditions JFD.

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>

Beaudry, C., Sanni Yaya, M. et Deschênes, A.-A., Ouellet, S., et Lamarche, V. (2023b). Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi. Déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. Rapport de recherche — résultats qualitatifs.

Beaudry, C., Sanni Yaya, M. et Deschênes (2024). Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. *Revue RH*, 27(1), 14-15.
<https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-1/telecharger-revue-rh-27-1>

Beauregard, G. (2024). Diversité, équité et inclusion dans la ville de Montréal, *Revue RH*, 27(1), 36-38. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-1/diversite-equite-inclusion-ville-montreal>

Béguerie, C. et Brière, S. (2024). Pratiques inclusives en organisations : comprendre les résistances pour mieux accompagner le changement. *Revue RH*, 27(1), 58-60.
<https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-1/pratiques-inclusives-en-organisations>

Bender, A. F., et Pigeyre, F. (2010). Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion. Dans Barth Isabelle, Falcoz Christophe (coord.). *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Editions EMS, pp. 83-100 (No. hal-00753826).

Bender, A. F., Klarsfeld, A., et Naschberger, C. (2018). *Management de la diversité des ressources humaines*. Vuibert.

Benhaddouch, M., et El Fathaoui, H. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion : Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3 (5).

Bereni, L. (2023). La diversité est bonne pour les affaires. Dans Dujarier, M.-A. (dir.), *Idées reçues sur le travail. Emploi, activité et organisation*. (p. 211 -212). Le Cavalier Bleu. <https://doi.org/10.3917/lcb.dujan.2023.01.0211>.

Blackett, A. (2023). *Réaliser et soutenir l'équité en matière d'emploi : un cadre transformatif*. Rapport du Groupe de travail sur l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. <https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/portfolio/labour/programs/employment-equity/reports/act-review-task-force/Groupe-de-travail-examen-LEME-Rapport-2023-v2.pdf>

Blum, T. C., Fields, D. L., et Goodman, J. S. (1994). Organization-level determinants of women in management. *Academy of Management journal*, 37(2), 241–268.

Bordeleau, J.-L. (2024). Les politiques de « diversité, équité et inclusion » en recul au Québec. *Le Devoir*, le 5 décembre.
<https://www.ledevoir.com/economie/825267/politiques-diversite-equite-inclusion-recul-quebec>

Bouchard, I. (2023). Le défi de la décennie : comment gérer la pénurie de main-d'œuvre. *Le Devoir*, le 19 octobre. <https://www.ledevoir.com/documents/pdf/2023-10-19-BanqueDevCanada-etudepenuriemainoeuvre.pdf>

Bourdeau, S., Legoux, R., et Grange, C. (2021). La diversité dans les équipes, une médaille qui a son revers. *Gestion*, 46 (3), 54-58.

Bourgeois, I. (2016). La formulation de la problématique. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (pp. 51-75). Presses de l'Université du Québec.

Bourgeois, I. (2021). L'analyse documentaire. Dans I. Bourgeois (dir.) *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (7^e édition) (p.339 — 356). Presse de l'Université du Québec.

Bowen, G.A. (2009). Document Analysis as a qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9 (2), 27–40.

Braham, E., Vallantin-Dulac, J.-B., Dubuc, A. et Savard, S. (2025). *Planification 2025 de l'immigration au Québec*. Institut du Québec.
<https://institutduquebec.ca/publications/planification-2025-de-l-immigration-au-quebec>

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

- Brulotte, K. (2020). La diversité est un enjeu de taille dans les milieux de travail canadiens. *Radio-Canada, 25 novembre*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1752386/diversite-sondage-travail#:~:text=Un%20sondage%20men%C3%A9%20sur%20la%20diversit%C3%A9%20en%20milieu,leur%20appartenance%20ethnoculturelle%20a%20nu%20%C3%A0%20leur%20carri%C3%A8re>.
- Bruna, M. (2013). Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs. *Question(s) de management*, 3 (2), 25-35. <https://doi.org/10.3917/qdm.132.0025>.
- Bruna, M. G., Frimousse, S., et Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche. *Management et Avenir*, 96 (6), 39–71. <https://doi.org/10.3917/mav.096.0039>
- Cachat-Rosset, G., Carillo, K., et Klarsfeld, A. (2019). Reconstructing the Concept of Diversity Climate - A Critical Review of Its Definition, Dimensions, and Operationalization. *European Management Review*, 16(4), 863–885. <https://doi.org/10.1111/emre.12133>
- Caïdor, P. (2021). La constitution communicationnelle d'un programme de valorisation de la diversité ethnologique : une étude de cas. *Communication et Organisation*, 59 (1), 169-181. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.10150>.
- Caïdor, P. (2024). Déplier la « résistance » aux initiatives EDI dans les établissements de l'enseignement supérieur : une perspective communicationnelle. *Relais. La revue de vulgarisation scientifique sur la réussite en enseignement supérieur*, 10 (actes de colloque). <https://oresquebec.ca/relais/deplier-la-resistance-aux-initiatives-edi-dans-les-etablissements-de-lenseignement-superieur-une-perspective-communicationnelle/>
- Carrière, Y. et Poirier, J. (2016). Démographie et main-d'œuvre. *Cahiers québécois de démographie*, 45 (2), 117–120. <https://doi.org/10.7202/1040391ar>
- Casper, W. J., Wayne, J. H., et Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep-and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management*, 52(3), 311–332.
- Castro, C. et Villeneuve, P. (2019). Être femme et immigrante : l'intégration socioéconomique des femmes en région nordique au Québec. *Service social*, 65 (1), 54–69. <https://doi.org/10.7202/1064590ar>

Castro, D. (2020). Chapitre 3. La recherche à base de méthodologie mixte : une nécessité scientifique et professionnelle. Dans A. Schweizer, M. Del Rio Carral et M. Santiago Delefosse (dir.). *Les méthodes mixtes en psychologie : De la théorie à la pratique* (p. 63-84). Dunod. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/dunod.schwe.2020.01.0063>.

Centre canadien de services d'agents Virtuels (2024). Comment CCAV aide les entreprises à surmonter la pénurie de main-d'œuvre. <https://ccsav.ca/ccsav-aide-entreprises-surmonter-penurie-main-oeuvre/#:~:text=Cet%20article%20explore%20en%20d%C3%A9tail%20comment%20CCSAV%20aide,des%20services%20d%E2%80%99employ%C3%A9s%20virtuels%20efficaces%20et%20%C3%A9conomiquement%20avantageux>.

Chambre de commerce du Canada (2024). Des avancées timides : la lenteur des progrès pour les femmes dans le monde des affaires et de l'entrepreneuriat. <https://businessdatalab.ca/fr/publications/des-avancees-timides/>

Claude, G. (2019a). Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse. <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>

Claude, G. (2019b). Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse. <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/>

Claude, G. (2020). Étude qualitative et quantitative : définitions et différences. <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative/>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2021). *Rapport annuel du groupe visé des personnes handicapées 2021*. https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Rapport_annuel_PAEE_P_H_2021.pdf

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2023a). *Rapport annuel sur les minorités visibles*. https://www.cdpdj.qc.ca/fr/publications/Rapport_Annuel_PAEE_MV_Jany_2023

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2023b). *Mise en œuvre de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics : Rapport triennal 2019-2022*. https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Rapport_trienal_PAE_2019_2022.pdf

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2024). *Rapport d'activités et de gestion.*

https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/RA_2023_2024.pdf

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (s.d.). Loi sur l'accès à l'égalité en emploi. <https://www.cdpdj.qc.ca/fr/vos-droits/lois-qui-protectent-vos-droits/LAEE>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (s.d.). *Des droits pour tous et toutes — Fiches n° 3. L'obligation d'accommodement raisonnable.*

https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/DPT_AR-obligation.pdf

Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (2024). *Trousse d'outils en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) : guide d'élaboration d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI.* <https://mihr.ca/wp-content/uploads/2024/04/MiHR-24-1-EDI-Corporate-Strategy-FR.pdf>

Convery, E., Sood, S., et Johnston, C. (2024). *Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, quatrième trimestre 2024.* Statistique Canada.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2024017-fra.htm>

Cornet, A. (2024). *Guide pratique de gestion de la diversité-consortium diversité.* Cripel, Forem, Egid-Ulg.

Cornet, A. et El Abboubi, M. (2012). Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37 (4), 57-66. <https://doi.org/10.3917/riges.374.0057>.

Cornet, A., et Warland, P. (2008). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations.* Éditions de l'Université de Liège.

Coutellec, L. (2019). Penser l'indissociabilité de l'éthique de la recherche, de l'intégrité scientifique et de la responsabilité sociale des sciences, Clarification conceptuelle, propositions épistémologiques. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(2), 381-398. <https://doi.org/10.3917/rac.043.0381>.

Crougennec-Le Saout, H. et Coron, G. (2022). Politique territoriale de la vieillesse : y a-t-il encore une place pour les élus communaux face à la bureaucratisation ? *Revue française des affaires sociales*, 2, 41-65. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/rfas.222.0041>.

De Villers, P. (2024). Au-delà de la diversité : qu'en est-il de l'inclusion des groupes sous-représentés en emploi ? *Revue Rh*, 27 (1), 72.

<https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-1/telecharger-revue-rh-27-1>

- Delouvée, S. et Wagner-Egger, P. (2022). 7. Les stéréotypes, les préjugés et la discrimination. Manuel visuel de psychologie sociale — 3e éd. (p. 127 -149). Dunod. <https://shs.cairn.info/manuel-visuel-de-psychologie-sociale--9782100813070-page-127?lang=fr>.
- Deschênes, A.-A, Beaudry, C., et Sanni Yaya, M., Ouellet, S., et Lamarche, V. (2023). Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi. Déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. Rapport de recherche — résultats quantitatifs.
- Deslauriers, M. (2017). *Les personnes avec incapacité au Québec. Activité sur le marché du travail*, vol. 8. Office des personnes handicapées du Québec, Direction de l'évaluation et du soutien à la mise en œuvre de la Loi, Gouvernement du Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
- Desrochers-Arsenault, J., Beaudoin, J. M., & Dufour, M. È. (2024). *Perceptions des employeurs et des intervenants concernant les facteurs de motivation professionnelle des Premières Nations dans le secteur forestier*. Université Laval. https://www.researchgate.net/profile/Jeanne-Desrochers-Arsenault/publication/382844639_Perceptions_des_employeurs_et_des_intervenant_s_concernant_les_facteurs_de_motivation_professionnelle_des_Premieres_Nations_dans_le_secteur_forestier/links/66ae4da82361f42f23b17820/Perceptions-des-employeurs-et-des-intervenant-s-concernant-les-facteurs-de-motivation-professionnelle-des-Premieres-Nations-dans-le-secteur-forestier.pdf
- Développement économique Canada pour les régions du Québec (2022). *L'équité, la diversité et l'inclusion : des leviers pour votre croissance*. <https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-regions-quebec/blogue/l-equite-la-diversite-et-l-inclusion-des-leviers-pour-votre-croissance.html>
- Díaz-García, C., González-Moreno, A., et Jose Sáez-Martínez, F. (2013). Gender diversity within Ret D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation*, 15(2), 149 – 160. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.2.149>
- Doris, J. (2024). L'importance des informateurs clés : récit d'expérience d'une recherche doctorale en contexte pandémique. *Recherches qualitatives, Hors série*(29), 80-94.
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., et Major, B. (2020). Mixed Signals: The Unintended Effects of Diversity Initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152–181.

- Doytcheva, M. (2009). Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises. *Raisons politiques*, 35 (3), 107-123.
- Eidinger, A. (2020). Équité des genres, *L'encyclopédie canadienne*.
<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/equite-entre-les-sexes>
- Fédération des chambres de commerce du Québec. (2020). *Guide de bonnes pratiques de gestion de la diversité*. https://pratiquesrh.com/sites/default/files/boite-a-outils/pdfs/guide_bonnes_pratiques_sur_la_diversite_en_entreprise_pratiques_rh_2022.pdf
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235–263.
- Gauneau J, Lambert C, Salman S, Savic D. (2022). Pour en finir avec les « enjeux EDI » et commencer à en mesurer l’impact social. *Gestion*, 47 (3), 82-86.
- Giordano, Y., et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29 (2). <https://doi.org/10.7202/1037919ar>
- Girard, M. (2024). Est-ce que la pénurie de main-d’œuvre commence à s’estomper ? *Le Journal de Montréal*, 25 juillet.
<https://www.journaldemontreal.com/2024/06/25/est-ce-que-la-penurie-de-main-doeuvre-commence-a-seffriter>
- Gobert. C. (2021). Diversité : 3 Québécois sur 10 la voient au travail. Et les autres ? *Journal Metro*, 14 juin. <https://journalmetro.com/hashtags/milieu-de-travail/>
- Gouvernement du Canada (2022). Énoncé de la politique de trois conseils — *Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC-2 2022)*. https://ethics.gc.ca/fra/policy-politique_tcps2-eptc2_2022.html
- Gouvernement du Canada (2024). Au travail : *L’accessibilité de l’emploi au Canada — Rapport de la Dirigeante principale de l’accessibilité*, 2024.
<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/bureau-dirigeante-principale-accessibilite/rapports/annuel-2024.html>
- Gouvernement du Québec (2015). *Ensemble nous sommes le Québec. Politique québécoise en matière d’immigration, de participation et d’inclusion*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/politiques/PO_ensemble_quebec_MIDI.pdf

- Gouvernement du Québec (2024). *Accès à l'égalité en emploi*.
<https://www.quebec.ca/gouvernement/travailler-gouvernement/travailler-fonction-publique/acces-equalite-emploi>
- Gröschl, S., et Takagi, J. (2009). Gérer la diversité culturelle au sein du personnel en France. *Management & Avenir*, 28 (8), 281-293.
- Gueye, B. (2024). *Rapports économiques et sociaux. Les femmes aux postes de cadres intermédiaires et supérieures*, Statistique Canada.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024010/article/00005-fra.htm>
- Haas, A. et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18 (2), 14–21. <https://doi.org/10.7202/1024190ar>
- Hardy, V. et Vergara, D. (2025). *Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité*, 2024, Statistique Canada.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2025001-fra.htm>
- Harrison, D. A., Price, K. H., et Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96–107.
- Hilton, J. L., et Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual review of psychology*, 47(1), 237–271.
- Hobeila, S. (2018). L'éthique de la recherche. Dans Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (dir.). *La Recherche en éducation : étapes et approches. 4^e édition* (pp. 51-84). Presses de l'Université de Montréal.
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (s.d.). *Guide : Construire un plan d'action EDI. Défi 50-30*.
https://cqcm.coop/site/assets/files/57833/guide_construire_un_plan_daction_edi.pdf
- Institut de la Statistique du Québec (2024). *Les postes vacants au Québec par trimestre*.
<https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/postes-vacants-au-quebec-par-trimestre>
- Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (2024). *Fiche conseil : collecte de données pour établir un plan d'action en EDI*.
https://iripi.ca/public/uploads/2024/05/Fiche-conseil_Collecte-de-donnees-pour-établir-un-plan-daction-EDI.pdf

Institut du Québec (2024). *Regard sur les postes vacants*.

<https://institutduquebec.ca/publications/regard-sur-les-postes-vacants-t2-2024>

Institut Professionnel de la fonction publique du Canada (s.d.). *Guide de poche sur l'équité en matière d'emploi*. [https://pipsc.ca/fr/relations-de-travail/delegues-syndicaux/guides-de-poche/guide-de-poche-equite-en-matiere-d-emploi#:~:text=Qu%E2%80%99est-ce%20qu%E2%80%99un%20plan%20d%E2%80%99%C3%A9quit%C3%A9%20en%20mati%C3%A8re%20d%80%99emploi%3F%20Qu%E2%80%99est-ce,d%E2%80%99adaptation%3F%20Que%20sont%20des%20exemples%20de%20mesures%20d%E2%80%99adaptation%3F\(consulté le \[07-10-2024\]\)](https://pipsc.ca/fr/relations-de-travail/delegues-syndicaux/guides-de-poche/guide-de-poche-equite-en-matiere-d-emploi#:~:text=Qu%E2%80%99est-ce%20qu%E2%80%99un%20plan%20d%E2%80%99%C3%A9quit%C3%A9%20en%20mati%C3%A8re%20d%80%99emploi%3F%20Qu%E2%80%99est-ce,d%E2%80%99adaptation%3F%20Que%20sont%20des%20exemples%20de%20mesures%20d%E2%80%99adaptation%3F(consulté le [07-10-2024]))

Jalette, P. (2023). Québec. Les relations professionnelles à l'heure de la pénurie de main-d'œuvre. *Chronique Internationale de l'IRES*, 181, 3-16. <https://doi.org/10.3917/chii.181.0003>

Kunze, F., Boehm, S., et Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413–442.

Labelle, M. (2005). Le défi de la diversité au Canada et au Québec. Options politiques, 26(3), 76-81. <https://irpp.org/wp-content/uploads/sites/2/assets/po/25-ans-doptions-politiques/labelle.pdf>

Labrie, C. (2025). D'une pénurie à une rareté de main-d'œuvre pour 2025. *Le Quotidien*, 23 janvier. <https://www.latribune.ca/affaires/affaires-locales/2025/01/23/dune-penurie-a-une-rarete-de-main-doeuvre-pour-2025-HLOGAU7YYVEVDO5Q7S22FH3FCI/>

Lafrance, M. (2025). L'EDI, Trump et nous. *Facteur H*. <https://www.facteurh.com/ledi-trump-et-nous/>

Lanz, D. (2020). Why diversity and inclusion are important for investment analysis. https://www.investmentexecutive.com/inside-track/_dustyn-lanz/why-diversity-and-inclusion-are-important-for-investment-analysis/

Larochelle-Audet, J., Magnan, M. O., Doré, E., Potvin, M., St-Vincent, L. A., Gélinas-Proulx, A., et Amboulé Abath, A. (2020). *Diriger et agir pour l'équité, l'inclusion et la justice sociale : boîte à outils pour les directions d'établissement d'enseignement*. Observatoire sur la formation à la diversité et l'équité.

Laroui, R., et de la Garde, R. (2017). L'entretien semi-dirigé et ses principaux défis. Dans P. Baupré, R. Laroui, et M.-H. Hébert (dir.), *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche : Freins et leviers* (162-173). Presses de l'Université du Québec.

Lavallée, B. (2020). La valorisation de la diversité en milieu de travail. *Carrefour RH*. https://reseaucctt.ca/medias/documents/Guide-de-saines-pratiques-RH_Diversite-et-inclusion.pdf

Lavoie, B. Dabby, D., Koussens, D. (2024). *L'administration publique des diversités ethnoculturelles, religieuses et autochtones : réalités québécoises, regards canadiens*. Presses de l'Université Laval. <https://muse.jhu.edu/book/126948>.

Lechaume, A., Fleury, C., et Prévost, C. (Eds.). (2022). Les diversités en emploi : perspectives et enjeux au Québec et au Canada. Presses de l'Université Laval.

Léouzon, R. (2024). La pénurie de main-d'œuvre n'est plus ce qu'elle était. *Le Devoir*, 9 juillet. <https://www.ledevoir.com/economie/816165/penurie-main-oeuvre-est-plus-ce-elle-etait>

Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, RLRQ c A-2.01.

MacNeily, A. (2021). Équité, diversité et inclusion. *Canadian Urological Association Journal*, 15 (2), E80.

Marquet, J., Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* — 6e éd. (6e éd.). Armand Colin. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782200633950?lang=fr>.

Martin, O. (2021). Analyse quantitative. Dans Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots en sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 2^e édition, p.26.

Ménard, E. (2022). Comprendre la pénurie de main-d'œuvre au Québec. *Le Devoir*, 23 août. <https://www.ledevoir.com/interactif/2022-08-23/penurie-maindoeuvre/index.html>

Miceli, N. S., Harvey, M., et Buckley, M. R. (2001). Potential discrimination in structured employment interviews. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 15–38.

Milewski, F. (2011). L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique : du constat aux moyens d'y remédier. *Politiques et management public*, 28 (2).

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2023a). *Gestion de la diversité et de l'inclusion de la main-d'œuvre*. <https://www.boiteoutilsrh.gouv.qc.ca/strategies-organisationnelles-et-de-gestion-des-ressources-humaines/strategies-de-gestion-des-ressources-humaines/gestion-de-la-diversite-et-inclusion-de-la-main-doeuvre/>

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2023b). *Plan stratégique 2023-2027*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/plan-strategique/PS_2023-2027_MESS.pdf

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2023c). Rapport sur l'état d'équilibre du marché de travail à court et moyen termes édition 2023. <https://www.donneesquebec.ca/recherche/dataset/perspective-d-emploi-parprofession/resource/1da60a5d-d3c3-452f-9bd1-94c3f1c29a6e>

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2024). La pénurie de main-d'œuvre, crise ou occasion à saisir ? *Les Affaires*, 12 juin. <https://www.lesaffaires.com/contenus-partenaires/besoin-daide-face-a-la-penurie-de-main-doeuvre-2/la-penurie-de-main-doeuvre-crise-ou-occasion-a-saisir-2/>

Moyser, M. (2017). *Les autochtones vivant hors réserve et le marché du travail : estimation de l'Enquête sur la population active, 2007 à 2015*, Statistique Canada. https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/statcan/71-588-x/CS71-588-2017-1-fra.pdf

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

Nassif-Gouin, C., Picard, P., Levesque, C., Boivin, M. et Blain, S. (2021). Mieux comprendre la distinction entre les principes d'équité-diversité-inclusion et les approches de décolonisation-réconciliation-autochtonisation au Québec , *Revue Possibles*, 45 (1), 140-150. <https://revuepossibles.ajs.umontreal.ca/index.php/revuepossibles/article/view/392>

Nations-Unies (2006). Convention relative aux droits des personnes handicapées. <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>

- Nkomo, S. M., du Plessis, Y., Haq, R., et du Plessis, F. (2015). Diversity, employment equity policy and practice in emerging markets. In *Handbook of human resource management in emerging markets* (pp. 195–224). Edward Elgar Publishing.
- Office de consultation publique de Montréal (2020). *Racisme et discrimination systémique dans les compétences de la Ville de Montréal*.
<https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports/rapport-reds.pdf>
- Organisation internationale du Travail (2015). *Femmes d'affaires et femmes cadres : une montée en puissance*.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_335673.pdf
- Otmani, R. (2020). Discrimination à l'embauche et sentiment de racisme : le cas des médecins algériens à Montréal. *Nouvelles pratiques sociales*, 31 (2), 82–100.
<https://doi.org/10.7202/107664ar>
- Oudghiri, R., et Sabbagh, D. (1999). Des usages de la « diversité » éléments pour une généalogie du multiculturalisme américain. *Revue française de science politique*, 443-468.
- Ouellet, A.-M. (2024). *Plan d'action institutionnel EDIA 2024-2028*. Université du Québec à Rimouski. https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/06/edia_plan_daction_vf.pdf
- Paquet, J. C. (s.d.). *L'équité : au cœur de la compétence du Protecteur du citoyen*.
<https://www.conferencedesjuristes.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/ouverture-lequiteaucœurdelacomptenceduproTECTEURDUCITOYEN.pdf>
- Paquette, J., St-Denis, K., et Doris, J. (2024). *L'informateur clé en recherche qualitative : enjeux éthiques, enjeux méthodologiques et histoire d'une pratique*. Association pour la recherche qualitative
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods* Newbury Park, Sage Publications.
- Peretti, J. M. (2020). La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF). *Management & Sciences Sociales*, (2), 6-20.
- Peretz, H., Levi, A., et Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875–903.

- Perrault, J.-A. (2024). Élargir la notion de handicap pour assurer un milieu de travail inclusif. Personne handicapée « selon loi » : une définition limitante pour l'inclusion en emploi. *Revue Rh*, 27 (1), 28. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-1/telecharger-revue-rh-27-1>
- Pinard, R. (2019). La pénurie de main-d'œuvre, réalité ou prétexte ? *Relations*, (804), 38–40.
- Point, S., et Singh, V. (2005). Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites internet des grands groupes européens. *Revue de gestion des ressources humaines*, (58), 14-30.
- Potvin, M. (2013). L'éducation inclusive et antidiscriminatoire : fondements et perspectives. Le développement d'institutions inclusives en contexte de diversité. Recherche, formation, partenariat, Dans Mc Andrew, M., Potvin, M. et Borri-Anadon, C. (dir). *Le développement d'institutions inclusives en contexte de diversité* (p. 9-26). Presses de l'Université du Québec
- Proulx, G., Beaudoin, J. M., Asselin, H., Théberge, D., St-Jean, É., Bouthillier, L., Ben Mansour, J., et Fabi, B. (2018). Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (Secteur forestier).
- Reichhart, F., et Myazhiom, A. C. L. (2020). Du handicap à l'accessibilité. *Handicap et espaces*. <https://hal.science/hal-03081763v1/document>
- Rocque, S., Langevin, J., Chalghoumi, H., et Ghorayeb, A. (2011). Accessibilité universelle et designs contributifs dans un processus évolutif. *Développement humain, handicap et changement social*, 19 (3), 7-24.
- Rose, R. (2016). *Les femmes et le marché du travail au Québec : Portrait statistique*. Comité consultatif femmes en développement de la main-d'œuvre. https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?i_dn=82995
- Rousseau, M.-L. (2025). Les politiques EDI sous la loupe. *Québec Science*. <https://www.quebecscience.qc.ca/partenariat/politiques-edi-sous-loupe-inclusion/>
- Ruiz-Jiménez, J. M., Fuentes-Fuentes, M. D. M., et Ruiz-Arroyo, M. (2016). Knowledge combination capability and innovation: The effects of gender diversity on top management teams in technology-based firms. *Journal of business ethics*, 135(3), 503–515.

- Rynes, S., et Rosen, B. (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, 48(2), 247–270.
- Saba, T. (2019). Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GEDI) : remettre les pendules à l'heure. *Revue Rh*, 22 (3). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public personnel management*, 43(2), 197–217.
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., et Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., et Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), 176–189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262–1289.
- Simard, L. (2024). Comprendons d’abord l’hésitation à l’adopter. *Revue Rh*, 27 (1), 61. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-1/telecharger-revue-rh-27-1>
- Soparnot, R., Arreola, F., et Borel, P. (2017). L’utilité de la recherche en gestion pour les managers : Une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, 42(267), 118-132.
- Sparkes, A. (2014). Developing mixed methods research in sport and exercise psychology: Critical reflections on five points of controversy. *Psychology of Sport and Exercise*, 16, 49–59. [doi :10.1016/j.psychsport.2014.08.014](https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.08.014)
- Statistique Canada (2024a). Postes vacants et taux de postes vacants — Données désaisonnalisées. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231130/dq231130c-fra.htm>
- Statistique Canada (2024b). Postes vacants, deuxième trimestre de 2024. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240917/dq240917b-fra.htm>
- Statistique Canada (2025a). Postes vacants, premier trimestre de 2025. https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/250617/dq250617a-fra.pdf?st=EBFU0_QE

- Statistique Canada (2025b). Proportion des femmes et des hommes travaillant dans les postes de gestion, données annuelles (tableau 14-10-0416-03).
<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410041603>
- Syed, J., et Kramar, R. (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management and Organization*, 15(5), 639–651.
- Syed, J., et Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453.
- Tamtik, M., et Guenter, M. (2019). Policy analysis of equity, diversity and inclusion strategies in Canadian universities—How far have we come?. *Canadian Journal of Higher Education*, 49(3), 41–56.
- Thomas, D. A., et Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79–90.
- Triana, M. D. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., et Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145–204.
- Van Campenhoudt, L., Quivy, R., et Marquet, J. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd. entièrement rev. et augm). Dunod.
- Ville de Montréal (1988). Les aspects multi-ethniques d'une politique de développement culturel à Montréal.
- Ville de Montréal (2008). Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal 2008-2010.
- Ville de Montréal (2011). Montréal : Ville interculturelle. Présentation générale des actions de la Ville de Montréal en relations interculturelles à l'intention du Conseil de l'Europe.
https://gedciq.org/sites/default/files/upload/document/monographies/montrealvilleinterculturelle_2011.pdf
- Ville de Montréal (2013). Plan d'action en accès à l'égalité en emploi 2013-2015.
- Ville de Montréal (2016). Plan d'action pour la diversité en emploi 2016-2019.
https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/INTRA_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PLAN_ACTION_DIVERSITE_2016-2019.PDF

Ville de Montréal (2021). Plan directeur pour la diversité, l'équité et l'inclusion en emploi.
[https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/plan_directeur_-
diverseite_equitete_inclusion_en_emploi.pdf](https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/plan_directeur_-_diverseite_equitete_inclusion_en_emploi.pdf)

Ville de Montréal (2025a). Plan stratégique équité, diversité et inclusion 2023-2027.
https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/INTRA_FR/MEDIA/DOCUMENTS/EDI_PLAN_STRATEGIQUE.PDF

Ville de Montréal (2025b). Évolution de la représentation des groupes visés parmi les effectifs de la Ville de Montréal de 2012 à 2017.

Ville de Montréal (2025c). Évolution de la représentation des groupes visés parmi les effectifs de la Ville de Montréal de 2020 à 2024.

Vincent, C. (2013). Pourquoi les femmes gagnent-elles moins que les hommes?. *Canadian Public Policy*, 39(3), 473–490.

Welti, F. (2021). Zum Verständnis von Barrieren und Barrierefreiheit aus rechtswissenschaftlicher Sicht. Hrsg. Schäfers, M. und Welti, F. *Barrierefreiheit–Zugänglichkeit–Universelles Design–Zur Gestaltung teilhabeförderlicher Umwelten*, 9-22.

Zannad, H., Cornet, A. Stone et Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, 85–97. <https://doi.org/10.7202/1015814ar>

Zou, P.X.W., Sunindijo, R. Y. et Dainty, A.R.J. (2014). A mixed methods research design for bridging the gap between research and practice in construction safety. *Safety Science*, 70, 316-326. doi : 10.1016/j.ssci.2014.07.005

